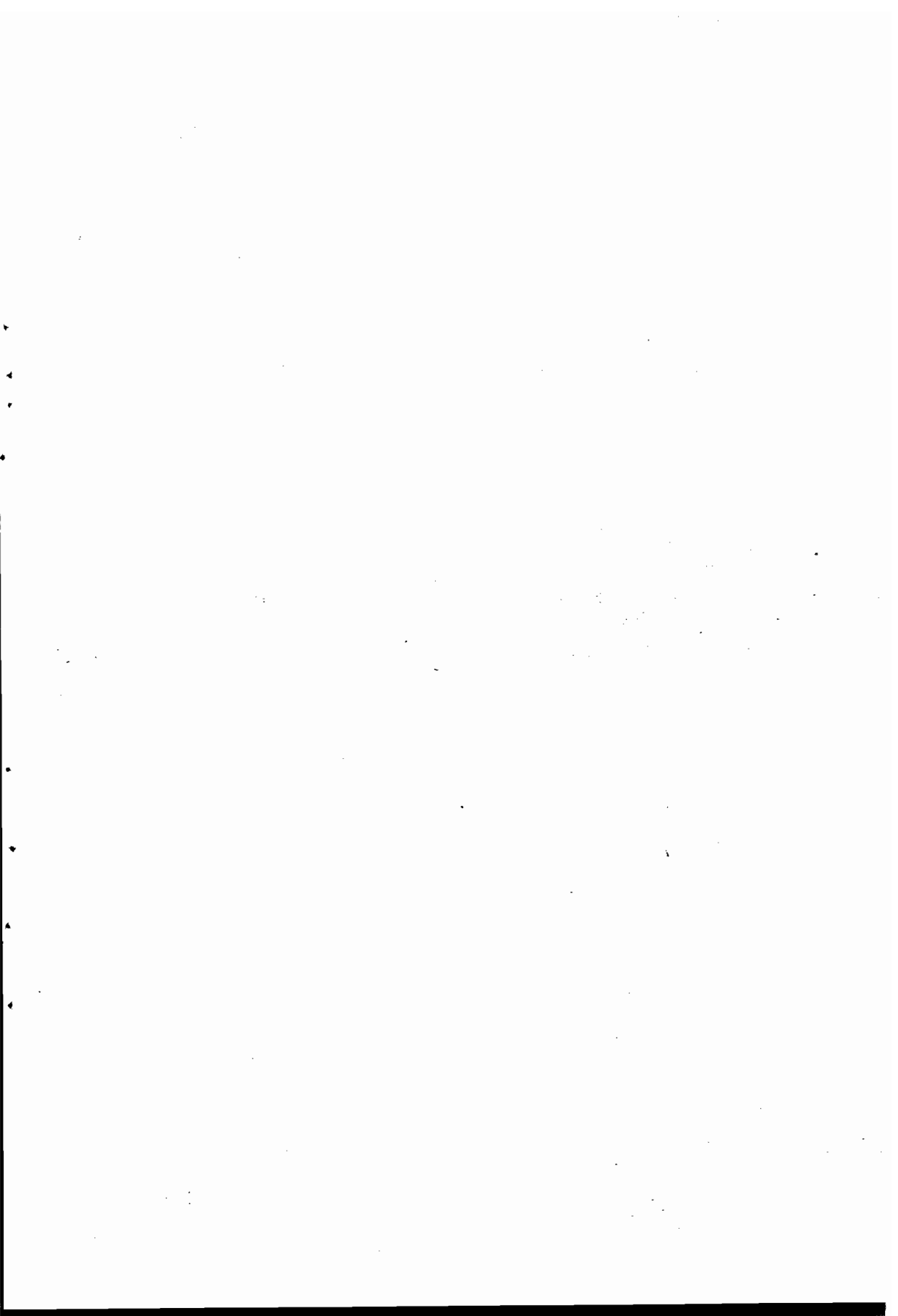


العلاقات الرعوية : حالة المرأة القائد فى البحرين

د/ ابتهاج العالى

قسم الإدارة والتسويق - كلية إدارة الأعمال

جامعة البحرين - مملكة البحرين



المرأة القائد والراعي المعلم: حالة البحرين

المقدمة

مع تزايد أعداد النساء في مجال العمل موضوع الأجر، ومع ارتفاع مستوى الخبرة والمعرفة لدى البعض، ورغبتهم في تيوؤ المناصب الإدارية القيادية العليا تتضح أهمية أعداد النساء لتلك المناصب. هذا الإعداد يساهم في الاستفادة الأمثل من رأس المال البشري التي تشكل النساء عنصراً أساسياً منه في الوقت الراهن. ويكون دور الراعي المعلم mentor من أهم الأساليب المساعدة في إعداد النساء لتقلد المناصب الإدارية العليا.

يمثل هذا البحث محاولة لدراسة موضوع المرأة القائد والراعي المعلم. ويناقش القسم الأول المسح النظري للمواضيع المتعلقة بالراعي المعلم mentor. يفحص القسم الثاني الدراسات والبحوث لمناقشة موضوع المرأة والعلاقة مع الراعي المعلم في التنظيمات.

يستعرض القسم الثالث تصميم البحث وتحليل المعلومات المستقاة. ويشكل القسم الرابع والأخير خلاصة هذا البحث في محاولة لاستخلاص مفهوم فيما يتعلق بدور الراعي المعلم mentor والمرأة القائد وتقديم مقترحات لبحوث مستقبلية.

مسح الدراسات والبحوث المتعلقة بالراعي المعلم:

تري (1995) Vinnicombe & Colwill بأن مصطلح الراعي المعلم Mentor كمرشد ونموذج يتجدر في الأسطورة الإغريقية. ومنذ ذلك الوقت أصبح مفهوم الراعي المعلم Mentor مرادفاً لمفهوم التشاور والرعاية. ومع هذا لم يذكر (1981) Yukl مصطلح الراعي المعلم Mentor في كتاب Leadership in organization، إلا أنه أشار إلى مفهوم قريب من مضمون الراعي المعلم Mentor. فقد ذكر بأن تخطيط أدوار الاقتداء Role Modeling هي وسيلة لنقل المعرفة المهنية والشخصية للآخرين.

ويتفق (1981) Yukl مع (1984) McEachern بأن أفضل أسلوب للتدريب والتطوير هو التعلم من خلال إيجاد الأمثلة وخلق التجارب Demonstration.

مفهوم وتعريف الراعي المعلم:

يعرف الراعي المعلم Mentor بأنه الفرد الأعلى مقاماً والأكثر سناً والأرشد في المهنة أو في التنظيم. وهذا الفرد يقدم الدعم والتدريب والتغذية المرتجعة للشخص المرعي. كما يخلق الفرد الراعي فرص تقديم وعرض الشخص المرعي من خلال إعطاء مهام ووظائف تثير التحدي وتبرز المقدرات التعليمية والمهنية. كما يلعب هذا الفرد الراعي دور الاستشاري ويجعل نفسه قدوة ونموذجاً للشخص المرعي. (Vinnicombe and Colwill (1995), Milkovich & Boudrean (1991), Kirchmeyer (1998), Kram(1983), Noe (1988)).

مواصفات الراعي المعلم والشخص المرعي:

ذكر (Vinnicombe and Colwill (1995) عدداً من مواصفات الراعي المعلم ومواصفات الشخص المرعي لتتم عملية الرعاية بنجاح.

فيتوجب الراعي بأن يكون قادراً على التعامل بهدوء مع الأزمات ولديه قابلية أقل للإيذاء من قبل الآخرين، ويتمتع بعلاقات جيدة مع الآخرين، ويا يتسم بالعاطفية، وحاجته للأمان أقل، كما أن حاجته لاستحسان وقبول الآخرين أقل، ويتميز بالنشاط ولديه مقدرة بمعرفة وتقدير الإحساس بالآخرين. ويكون متخذاً للقرارات متمتعاً بثقة نفس عالية وقادراً على التعامل مع الضغوط متمكناً من التعبير عن نفسه.

أما بالنسبة للشخص المرعي فيتماثل مع الراعي من حيث المقدرة على التعامل مع الأزمات والقابلية الأقل للإيذاء من قبل الآخرين، ويتمتع بعلاقات جيدة مع الآخرين وعدم الاتسام والاتصاف بالعاطفية والحاجة الأقل للأمان.

ويكون الاختلاف بين الراعي المعلم والشخص المرعي من حيث قدرة الأخير على تكريس الفرد نفسه للآخرين وسهولة الانفجار في البكاء. كما أفادت الدراسات بأنه لا يوجد هناك اختلاف بين الرجل والمرأة فيما يختص بالمواصفات المطلوبة في الشخص الراعي المعلم والشخص المرعي.

أهداف وأدوار الراعي المعلم الخاص:

وتتفق (Burke (1984 مع (Kirchmeyer (1998 بأن الراعي المعلم يقدم مساعدات وخدمات مهنية ونفسية للشخص المرعي. هذا الذي يؤدي إلى تنوع

أدوار الراعي المعظم القائم بها لتقديم المساعدة والعون للشخص المرعي. وتوجز (Harriman 1985) هذا الأدوار في التالي:

1. المعظم، بتحسين وتطوير المهارات والقدرات الفعلية للشخص المرعي.
2. الكفيل والعراب وذلك من خلال تسهيل عملية التقدم المهني.
3. المرشد والاستشاري من حيث تدريب وتعريف الشخص المرعي بالقيم والممارسات التنظيمية وجعل الراعي نفسه نموذجاً وقوة.
4. تقديم الدفاع عن الشخص المرعي.
5. تقديم التغذية المرتجعة للشخص المرعي.
6. وضع نفسه في أدوار الاقتداء والنموذج للشخص المرعي

علاقة الرعاية Mentorship Relations:

تتم عملية علاقة الرعاية بين الشخص الراعي والشخص المرعي من خلال أربعة مراحل وهي:

1. الإطلاع والاستهلال: وتعني قبول وإعجاب الشخص المرعي بمقدرة وكفاءة الشخص الراعي وقبول وإعجاب الشخص الراعي للطاقت والقدرات الكامنة للشخص المرعي. وفي خلال هذه السنة الأولى تتحول هذه الفتنازية إلى علاقة محددة ذات توقعات مستقبلية.
2. التعهد: وتمتد هذه الفترة من سنتين إلى خمس وقد تكون لفترة 10 إلى 12 وتتطور في هذه المرحلة وتنشأ في هذه المراحل الوظائف المهنية كما تنمو العلاقة الشخصية.
3. الانفصال: ويحدث هذا في فترة تتراوح بين 6 أشهر إلى سنتين بعد حدوث تغييرات هرمية في الأدوار التنظيمية أو في التغييرات العاطفية، وتتطلب هذه الفترة عملية التكيف والتعديل بما يعترضها من قلق ورفض وألم وشعور بالخسارة وخاصة إذا حدث الانفصال قبل الأوان أو بطريقة مبتورة.
4. إعادة الظهور والتعيين: وتؤدي هذه المرحلة إلى هدنة مضطربة وعلاقة متصفة بالتردد وعدم الاطمئنان والعدوانية والرفض والألم. وتتمتع شخصية المرعي بالثراء والغنى بعد الانفصال وخاصة إذا كانت عملية الرعاية ناجحة ((Kram(1983)).

ويرى (Milkovich and Boudrean 1991) و (Harriman 1985) بأن عملية الرعاية في الغالب تكون غير رسمية وذلك بانخراط الشخص الراعي والمرعي في علاقة ثنائية. وفي بعض الأحيان تكون البرامج رسمية التي تتطلب مساندة ودعم الإدارة العليا، والاختيار الدقيق للراعي والشخص المرعي، ووضع برنامج تمهيدي لكشف وتحديد مسؤولية كل من الراعي والشخص المرعي، وتحديد فترة الرعاية ودرجة تكرار الاتصال وأسلوب تقييم علاقة الرعاية. وتتعدد مشاكل البرامج الرسمية للرعاية من حيث عدم قدرتها على تمثيل الأقليات أحياناً، وعدم وجود راعيين من نفس الجنس، وصعوبة الوصول لشبكات المعلومات والاتصال، والأنماط التقليدية الفكرية والاختلافات في العملية الاجتماعية. كما يعتقدان بأن أسلوب الرعاية هو الأسلوب الأفضل لإعداد الصف أو التسلسل الإداري الثاني.

المرأة القائد والراعي المعظم:

ساهمت برامج الرعاية للرجل القائد في تطوير وتنمية المسارات المهنية، والمثل لم يتوافر للمرأة القائد. ف (Kanter 1991) ترى بأن المؤسسات والشركات الراغبة في تحقيق النجاح يتوجب عليها تحفيز وتشجيع عمليات الرعاية لموظفيها. وهذا ما أوضحتته (Hennig and Jardin 1977) بأن برامج الرعاية قد شاركت بطريقة مباشرة في دفع المرأة إلى المناصب الإدارية العليا.

وتذكر (Vinnicombe and Clowill 1995) بأنه تم إجراء دراسة التي أوضحت بأنه لا توجد فروق واختلافات ذات صلة بالجنس (الذكورة والأنوثة) بخصوص المواصفات المثالية للشخص الراعي والشخص المرعي.

ومع أهمية وجود الشخص الراعي المعظم إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تمنع ولا تتيح وجود الشخص الراعي المعظم للمرأة القائد.

(Kram (1983), Kanter (1977), Eldridge & Park & Phillips & Williams (2007), Harriman (1985), Asplund (1985).

وقد أوجز (Neo (1988) تلك المعوقات في التالي:

1. الافتقار ونقص أساليب الوصول إلى شبكات المعلومات.

تفتقر المرأة القائد إلى أساليب الوصول إلى شبكات المعلومات. ويرجع هذا إلى أساليب عديدة. فالمرأة لها اتصالات أقل عدد ونوعاً مع المدير الرجل ذو مصادر القوة العالية. كما أن (Kanter (1977) و (Neo (1988) يذكران بأن

العلاقة الهرمية التبادلية بين القائد والمرؤوس leader-member exchange model تضع النساء في المجموعة البعيدة عن القيادة. هذا الذي يؤدي إبعاد المرأة عن شبكات المعلومات. ويمنح الأفراد ذو القدرة على الوصول إلى شبكات المعلومات والأعضاء في المجموعات القريبة من القائد المهام المثيرة للتحدي وإبراز المهارات والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات وعلاقة مساندة ودعم من قبل الأفراد المتمتعين بمصادر القوة المختلفة في التنظيم.

2. الرمزية:

وتعني وضع المرأة في وظيفة توصف بكونها رجالية كما هو الحال فيما يتم تصوره عن الوظائف القيادية الإدارية في التنظيم. وتتوقع المرأة المعنية في مثل تلك الوظائف وجود معاملة تفضيلية. وترى (Kanter و Neo (1988) بأن المرأة في هذه المناصب تكون في موقع واضح وبارز للآخرين المختلفين وهم الرجال. هذا الذي يجعل من الراعي المعظم الرجل يعتبر المرأة موضوع الرعاية مصدر للخطر كما أن المعاملة التفضيلية تؤدي إلى تعزيز ودعم الأنماط الفكرية للذكورة والأنوثة، وتساهم المعاملة التفضيلية في خلق إحساس وشعور سلبي لدى الآخرين نحو المرأة فيما يتعلق باستراتيجيات وخطط الترقية. كما تؤدي المعاملة التفضيلية إلى خلق مواقف تتضمن سلبية للمرأة ودعم التصور الذاتي الأنوثي فيما يختص بمهارات تحليل المعلومات واتخاذ القرارات.

3. القلوبه والتسبب والسببية:

يرى (Neo (1988) بأنه بالرغم من نجاح المرأة في المناصب والإدارية في التنظيمات إلا أن هناك مواقف ومناضير سلبية اتجاه قدرات المرأة. ويمكن إيعاز هذه المواقف السلبية إلى الأنماط الفكرية التقليدية المتعلقة بالذكورة والأنوثة والأدوار الاجتماعية وأسلوب إيجاد المسببات وسببية مخرجات ونتائج الأداء الوظيفي وأفضلية المرأة للوظائف غير المثيرة للتحدي والتغيير. فالدور الاجتماعي والنمط الفكري للذكورة يتناسب مع الرجل مما يؤدي إلى صعوبة تقديم علاقة الرعاية إلى النساء لاختلاف أدوارهم الاجتماعية والأنماط الفكرية فيما يتعلق بالأنوثة. كما أن الدراسات توضح بأن ندرة وجود المرأة في الوظائف الإدارية يمكن نسبة إلى خصائص وميزات المرأة الفطرية الطبيعية كالافتقار إلى المهارات والنزعة إلى إيعاز الأداء الوظيفي الناجح للمرأة إلى الظروف الخارجية في التنظيم وليس إلى المهارات الفردية. هذا الذي يؤدي إلى تردد الرجال وعدم رغبتهم في أن يقدموا علاقة رعاية للمرأة في التنظيم.

4. الممارسات والعمليات الاجتماعية والمجتمعية:

أوضحت الدراسات بأن الممارسات والعمليات الاجتماعية والمجتمعية تؤدي للمرأة إلى تطوير خصائص شخصية وسلوكيات تعكس الخوف من النجاح وتحاشي المخاطرة وثقة بالنفس وتعليم ذاتي أقل من الرجل. وتبين الدراسات أيضاً بأن هذه الخصائص والسلوكيات للمرأة لا تتفق بل تختلف عن الخصائص والسلوكيات للنمط المطلوب لمن يشغل المناصب الإدارية. وفي ذات الوقت تساهم الممارسات والعمليات الاجتماعية في أن يتمتع الرجل بحاجة قوية للإجازة والقوة والسلطة.

وتوصلت الدراسات بأن المرأة المتمتعة بسمات الحزم والاستقلال والذكورة فيما يتعلق بالسلوكيات واتخاذ القرار يتم تقييمها بإيجابية عن المرأة التي لا تتمتع بنفس السمات.

إن وضع نموذج للأدوار أو نموذج الاقتداء **Role Modelling** كدور الراعي ضروري لمساعدة ومساندة المرأة لتجاوز معوقات الممارسات والعمليات الاجتماعية والمجتمعية. إن دور الراعي يساعد ويساند في تقديم المرأة كمرشح قوي وقانوني لشغل المناصب الإدارية كما أن وجود المرأة كراعية للمرأة كشخص مرعي ضرورة قصوى تخلق نموناً إدارياً.

ومع ندرة وجود المرأة كشخص راعي ومعظم للآخرين تتضح أهمية وضرورة إيجاد رجل قائد ليقوم بدور الراعي للمرأة في التنظيم. هذا الراعي يقوم بتقديم الدعم الشخصي والمهني للمرأة مما يكون له تأثير إيجابي على المرأة وعلى الآخرين في التنظيم.

5. العلاقات بين شرائح المجتمع وقواعد السلوك:

إن العلاقة بين الراعي الرجل والمرأة كشخص مرعي تعكس العلاقة بين شرائح مجتمعية نوعية مختلفة كما تحتم قواعد سلوكية محددة. وتوضح العلاقة بين الرجل الراعي والمرأة كشخص مرعي بأن العلاقة بين شخصين ينتسبان إلى نوعين جنسين مختلفين قد يصفها الآخرون بطابع جنسي غير مهني. هذا الذي يؤدي إلى وجود التنمية الماكرة فيحاول الرجل الراعي تفادي علاقة مع المرأة كشخص مرعي لتجنب سوء الفهم، ذلك لما تتطلبه علاقة الرعاية من اتصال مباشر ومستمر على المستوى المهني والمستوى الشخصي.

6. الاعتماد واستخدام عناصر القوة غير الفعالة:

أوضح (Johnson 1976) بأن الدراسات تبين باعتماد واستخدام الرجال لمصادر القوة الشرعية legitimate، والتحفيزية reward والقهرية الجبرية coerceive أكثر من النساء. وأن المرأة تميل وتستند وتعتمد الأسلوب الشخصي المتمثل في العلاقات والخبرة للتأثير في الآخرين.

وترجع (Kanter 1977) هذا إلى خصائص تنظيمية من حيث تعيين النساء في مناصب لا تتمتع بمصادر قوة عالية. هذا الذي يراه (Mainiero 1986) كسبب تنظيمي لفقد المرأة لدرجة عالية من القوة. كما أن الممارسات والعمليات الاجتماعية والمجتمعية تجعل من المرأة غير متمتعة بمصادر قوة تأثير مباشرة في الآخرين.

بالرغم من عدم توافر مصادر القوة والسلطة الشرعية والتحفيزية والقهرية والجبرية للمرأة إلا أن الرجال يحفزون لخلق علاقة رعوية مع المرأة في الإدارة المتمتعة بخبرات تقنية ومعرفية خبراتية عالية.

إن عدم توافر علاقات رعاية للمرأة في الإدارة يؤدي إلى بتر وإنقاص القدرات العقلية والذاتية للمرأة.

وهذا يضع التنظيم المعني في موضع التساؤل والشك. أن تعدد برامج الرعاية يعد استراتيجية لزيادة فرص التقدم والترقية للمرأة.

ومن ثم فإن من الضرورة رقابة وتقييم عمليات ونتائج برامج الرعاية (Neo (1988). إلا أن هذه البرامج غير متوفرة للمرأة.

المنهج البحثي:

إن عدم توافر الدراسات الدقيقة والمنهجية في هذه المنطقة بصورة عامة وفيما يختص بالمرأة القائد وعلاقة الأخيرة بالراعي المعلم بصورة خاصة يجعل من هذا البحث دراسة استكشافية (Zikmund(1991).

وعليه فقد اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب البحث النوعي " Qualitative Research"، مفترضاً بأن الإدراك ووضع تصور لظاهرة ما، دور الراعي المعلم على سبيل المثال، يكون فقط عن طريق جمع المعلومات مباشرة وبطريقة فردية وشخصية من المشاركين ((Al-A'ali(1991). وبالتالي فقد تم اتخاذ أسلوب المقابلات المفتوحة Opened Interviews للحصول على آراء ومفاهيم المشاركين في البحث بصورة تكفل الوضوح ولبعد الفكري للظاهرة تحت الدراسة ((Taylor and Bogdan (1984).

وتم استخدام التقنية البحثية "كرة الثلج" (Zikmund(1991)) وذلك لاختيار أوائل النساء المشاركات بصورة عشوائية، واللاشي من خلالهن يتم الحصول على أسماء مشاركات أخريات. وهكذا يتم بناء العينة المشاركة. ويتوقف إجراء أية مقابلات إضافية إذا وجد تواتراً وتمثالاً في المعطومات المستقاة. وبالرغم من هذه الدراسة تتمحور حول دراسة آراء النساء في المناصب الإدارية إلا أن بعض المشاركات قدمت أسماء شخصيين من الرجال في المناصب الإدارية لتقديم مفهوم المرأة والراعي المعظم. وعليه فقد أجريت مقابلتين مع هذين الشخصيين.

عدد ومواصفات المشاركات في الدراسة:

تم إجراء مقابلات مع 27 امرأة يشغلن مراكز إدارية عليا، في مؤسسات وأجهزة القطاع الحكومي والخاص ومشاركين من الرجال كما يوضح الجدول التالي:

المجموع	المشاركات من الرجال	المشاركات في دراسة المرأة وأنماط القيادة	
18	1	17	القطاع الحكومي
9	1	8	القطاع الخاص
27	2	25	المجموع

ويمثل القطاع الحكومي وزارات وأجهزة الدولة، وإما القطاع الخاص فتمثله البنوك وشركات الخدمات.

الدراسة الميدانية:

تفاوتت الفترة الزمنية للمقابلات الشخصية مع المشاركات في ما بين 30 دقيقة إلى الساعة والنصف، وقد تمحور النقاش حول المواضيع الأساسية التالية:

1. مفهوم الراعي المعظم والشخص المرعي
2. مواصفات الراعي المعظم والشخص المرعي
3. أهداف وأدوار الراعي المعظم
4. أنواع وخصائص برامج الرعاية

5. برامج الرعاية والمرأة القائد

6. مقومات توافر علاقة الرعاية للمرأة القائد

أسلوب تحليل المعلومات:

استخدمت هذه الدراسة أسلوب التحليل المضموني للمعلومات المستقاة Content Analysis. ويعتمد هذا الأسلوب التحليلي على فحص ودراسة دقيقة للمعلومات المقدمة من قبل المشاركين، وذلك للوصول إلى المحاور الأساسية ذات الصلة بالمواضيع الأساسية، والتي تم مناقشتها في المقابلات المفتوحة (العالي (1991)).

هذا وقد كانت نتائج تحليل المعلومات المستقاة كالتالي:

مفهوم الراعي المعظم والشخص المرعي:

دار مفهوم الراعي المعظم والشخص المرعي حول المحاور التالية:

1. الراعي المعظم هو الشخص الأكثر خبرة ومعرفة في التنظيم أم في خارج التنظيم والذي يقوم بتحديد احتياجات وطبيعة الشخص المرعي. ويقوم أيضاً بتقديم التدريب ونقل الخبرات لمقابلة هذه الاحتياجات.
2. الشخص المرعي هو الفرد الأصغر سناً وفي وضع تنظيمي أقل مستوى من الشخص الراعي.
3. يفتقر الشخص المرعي إلى الخبرة المهنية والشخصية التي يقوم بتقديمها الراعي المعظم.
4. إن وجود هيكل تنظيمي واضح كما أن وجود السقف الوظيفي الدقيق يعدم وينفي الحاجة إلى وجود الشخص الراعي المعظم والمرعي.
5. إن مفهوم الرعاية غريب وجديد على التنظيمات في البحرين ولا توجد هناك حاجة إليه.

تبين المحاور (1) و(2) و(3) ما أشار إليه مفهوم وتعريف الشخص الراعي والشخص المرعي تبعاً للمسح النظري المذكور أعلاه وهذا ما أوضحتها القلة من المشاركات والمشاركين في هذه الدراسة.

وقد أفادت الأكثرية والأغلبية بأن لا حاجة لوجود علاقة الرعاية بين الشخص الراعي المعظم والشخص المرعي في ظل هياكل تنظيمية وأسقف وظيفية واضحة. هذا الذي يمكن إيعازه لسببين كالتالي:

أولاً: كون المجتمعات الخليجية بصورة عامة ذات طابع قبلي نكوري متمسة بالانغلاق ومصادرة الرأي الآخر (محور (5) والاختلاف (العالي (2004)).

ثانياً: عدم وجود التمايز والاختلاف بين مفهوم القيادة والإدارة في المجتمعات العربية مما دعى إلى الاعتقاد بعدم وجود الحاجة إلى علاقة الرعاية والتصور بأن الهياكل التنظيمية والأسقف الوظيفية كافية لنقل المعرفة والخبرة وتحديد العلاقات في التنظيم (المحورين (3) و(4)).

مواصفات الراعي المعظم والشخص المرعي:

تبلورت المناقشة مع المشاركين فيما يختص بمواصفات الراعي المعظم والشخص المرعي حول المحاور التالية:

يتوجب أن يتوافر في الشخص الراعي والشخص المرعي المواصفات التالية:

1. يتوجب تبادل الثقة بين الشخص الراعي والشخص المرعي.
2. القدرة على التحليل
3. الرغبة في التغيير
4. الاحترام المتبادل
5. المقدرة على اتخاذ القرارات
6. التمتع بعلاقات جيدة مع الآخرين
7. ليس لعلاقة الرعاية ارتباط بموضوع الذكورة والأنوثة.

أوضحت Vinnicombe and Colwill (1995) بأن الدراسات أوضحت المواصفات المتوجب توافرها في الشخص الراعي المعظم والشخص المرعي لإتمام عملية الرعاية بنجاح. وهذا ما أفادت به القلة من المشاركات في الدراسة. هذه القلة هي ما نكرت المحور (2) بأن المواصفات المطلوب توافرها

في الشخص الراعي والشخص المرعي لا تختلف بين الرجل والمرأة في التنظيم. ولم تذكر الأكثرية من المشاركين أية معلومات فيما يختص بمواصفات الشخص الراعي المعلم والشخص المرعي لاعتقادهم بعدم الحاجة لعلاقة الرعاية في التنظيم. هذا الذي يمكن إيعازه إلى ما ذكره (Jones and George 2003) بعدم اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي.

أهداف وأدوار الراعي المعلم:

بعد دراسة آراء المشاركين فيما يتعلق بأهداف وأدوار الراعي انبثقت المحاور التالية:

1. تقديم الشخص الراعي المعلم المعلومات والمهارات الفنية المهنية للشخص المرعي.

2. يقوم الشخص الراعي المعلم بتقديم الارشادات والاستشارات المهنية والشخصية لتحديد الاحتياجات التدريبية.

3. يشكل دور الراعي الجزء الأكبر لنجاح علاقة الرعاية.

وتشير المحاور المذكورة أعلاه (1 و2 و3) إلى أدوار الرعاية المذكورة من قبل المسح النظري المذكورة أعلاه. هذه المحاور قد ذكرت من قبل الأقلية المعتقدة بالحاجة إلى وجود علاقة الرعاية لدفع المرأة إلى المناصب الإدارية العليا.

أنواع وخصائص برامج الرعاية:

تم دراسة الآراء المقدمة من المشاركين في هذه الدراسة بخصوص أنواع وخصائص برامج الرعاية. ويمكن إيجاز محاور هذه الآراء في التالي:

1. لا حاجة لبرامج الرعاية بتاتا.

2. تنقسم برامج الرعاية إلى برامج رسمية وبرامج غير رسمية.

3. البرنامج الرسمي للرعاية منظم وله أهداف.

4. يقاس إداء الشخص الراعي المعلم والشخص المرعي باستمرار تبعاً

لمتطلبات برنامج الرعاية الرسمي.

5. يفترض برنامج الرعاية الرسمي حاجة الشخص المرعي لعلاقة

الرعاية التي يقوم التنظيم بإعدادها من خلال الشخص الراعي المعلم.

يتوافق المحور (1) مع المحورين (4) و(5) في القسم الخاص بمفهوم الراعي المعلم والشخص المرعي. فهذه المحاور الثلاثة التي أفاد بها الأغلبية ترى بعدم وجود الحاجة إلى برامج الرعاية.

وتبين المحاور (2، 3، 4 و5) ما نكره المسح النظري لبرامج الرعاية من حيث تقسيمها إلى برامج رسمية وبرامج غير رسمية. كما أن المحاور (3 و4 و5) تذكر بأن البرامج الرسمية للرعاية منظمة ولها أهداف ملزمة للتنظيم محددة لاحتياجات الشخص المرعي وكيفية تلبيتها من قبل الشخص الراعي المعلم وكيفية تقييم العلاقة. وتم نكر هذه المحاور الأربعة من قبل الأقلية متمثلة في مشاركين من القطاع الخاص.

برامج الرعاية المرأة القائد:

وقد أوضحت المناقشة بخصوص موضوع برامج الرعاية والمرأة القائد المحاور التالية:

1. يشكل الرجال أغلبية المتلقين للمناصب الإدارية العليا مما يجعل نصيب الرجال في الإدارة أكبر من حيث الحصول على علاقة الرعاية.

2. تواجه المرأة صعوبة أكبر في الحصول على علاقة الرعاية لاختلاف جنس الراعي المعلم عن جنس المرأة.

يوضح المحوران (1 و2) ما نكره المسح النظري بندرة وجود علاقة الرعاية للمرأة القائد ويوضح القسم الثاني أسباب هذه الندرة.

معوقات توافر علاقة الرعاية للمرأة القائد:

تبلورت المناقشة مع المشاركين فيما يختص بمعوقات توافر علاقة الرعاية للمرأة القائد في المحاور التالية:

1. معوقات اجتماعية تمثل الأدوار الاجتماعية للمرأة والرجل المؤدية إلى اختلافات سلوكية لكل جنس.
2. يتمحور اهتمام المرأة حول العائلة مما يخلق ضغوط نفسية وخاصة فيما يتعلق بوضع المرأة المتزوجة.
3. المرأة غير المتزوجة في المستويات الإدارية العليا يتوجهون إلى البحث عن علاقة الرعاية أكثر من المرأة المتزوجة لقلة الضغوط في بداية الحياة العملية.
4. معوقات تنظيمية تتمثل في قلة النساء في المناصب الإدارية العليا مما يؤدي إلى ندرة المرأة للقيام بدور الراعي المعظم.
5. تعين المرأة في وظائف لا تمتع بمصادر قوة تنظيمية عالية.
6. فقد الدور التنظيمي في تنظيم علاقة الرعاية في البحرين.
7. فقد الدور الرقابي من الجهات الرسمية كالمجلس الأعلى للتدريب والمجلس الأعلى للمرأة لتحقيق علاقة الرعاية والتدريب المناسب للمرأة.
8. تستند علاقة الرعاية بين الرجل والرجل على توافر مصادر القوة الرسمية الشرعية والخبرة والتحفيزية والقهرية في حين تعتمد المرأة

على العلاقات الاجتماعية في التأثير على الآخرين. هذا الذي بدوره يؤدي

إلى تعزيز مصادر الضعف وعدم الكفاءة للمرأة فيما يتعلق بإتجاز

الأعمال التنظيمية ووضع تصور سلبي عن المرأة.

9. المفهوم الاجتماعي السلبي بخصوص العلاقة بين الرجل والمرأة.

يمثل المحور (1) دور الأنماط الفكرية القولية - المعوق رقم (3) - المذكور أعلاه والمؤدية إلى اختلاف الرجل عن المرأة فيما يختص بالسلوكيات والنظر إلى الأمور الحياتية المختلفة.

ويوضح المحوران (2 و3) كيفية قيام الممارسات العمليات الاجتماعية والمجتمعية كعوائق لوصول المرأة إلى المناصب القيادية من ناحية وكموانع لوصول المرأة في الإدارة على راعي معط. حيث أن الممارسات والعمليات الاجتماعية والمجتمعية تعد المرأة لأدوار واستراتيجيات حياتية مختلفة عن الرجل (Larwood and Wood (1977), (Hennig & Jardin (1977) (Marshall (1977), ويؤكد المحوران (3 و9) ما ذكره المعوقين (3 و9) من حيث نظرة المجتمع إلى العلاقات بين الشرائح المجتمعية وقواعد السلوك. المجتمع الذي لا يقبل للمرأة بصورة عامة والمرأة المتزوجة بصورة خاصة من الدخول في علاقة مع المدير الرجل في التنظيم. هذا مما يؤدي إلى تشكيل عائق ذا تأثير سلبي على الرجل والمرأة في ذات الوقت. ويبين المحوران (4 و5) ندرة وجود المرأة في المناصب القيادية الإدارية، مما يؤدي إلى وجود ندرة فيما يتعلق بقيام المرأة بدور الشخص الراعي المعط مما يجعل المرأة بعيدة عن شبكات المعلومات.

كما أن وجود القلة من النساء في المناصب القيادية الإدارية تعزز مفهوم الرمزية بوضع المرأة في التنظيم (عائق 2). ويعكس أن الرمزية تعكس مفهوماً لوجود معاملة تفصيلية للمرأة تكونها مختلفة عن المعيار العام يكون القائد المدير رجلاً في التنظيم. و يؤدي هذا إلى دعم وتعزيز المعاملة التفضيلية الأنماط الفكرية للذكورة والأنوثة. كما أن هذين المحورين (3 و9) يبينان انعدام الدور التنظيمي في رسم العلاقة الرعوية بين القائد الرجل كشخص راعي والمرأة كشخص مرعي (المحور 6)، وفقد الدور الرقابي من قبل الجهات الرسمية المعنية بالمرأة (المحور 8).

يعتبر المحور (8) - العائق (6) - المذكور أعلاه، المبين باستخدام المرأة مصادر القوة ذات الطابع الشخصي للتأثير في الآخرين. ويمكن إيعازه إلى تعيين المرأة في مناصب لا تمتع بمصادر قوة عالية (المحور 5)، أو ما يطلق عليه بالوظائف الرمزية (العائق 2). ويجدر بالذكر بأن المحاور (1)، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8 و9 جميعها ذكرت من قبل الأقلية العاملين في القطاع الخاص.

الخلاصة:

أوضحت المحاور المذكورة أعلاه فيما يختص بالمرأة القائد والراعي المعلم والشخص المرعي بتمائلها مع المسح النظري فيما يختص بالموضوع ذاته.

فقد أفادت المحاور بأن الشخص الراعي هو الشخص الأكبر سناً وأعلى مقاماً والمرشد والمعلم والناصح والقائد للشخص المرعي في التنظيم. إن مواصفات الشخص الراعي لدرجة كبيرة تتماثل مع مواصفات الشخص المرعي إلا فيما يختص تكريس الشخص المرعي نفسه للآخرين وسرعة الانفجار في البكاء.

وأفادت الدراسة من خلال محاورها أهمية البرامج الرسمية للرعاية في التنظيمات. وذكرت المحاور أيضاً بأن المعوقات التي تواجه وجود شخص راعي معلم للمرأة القائد هي نفس المعوقات التي ذكرها المسح النظري المذكور أعلاه التي توجز في الافتقار ونقص أساليب الوصول إلى شبكات المعلومات، والرمزية، والقبول، والتسبب والسببية، والممارسات والعمليات الاجتماعية والمجتمعية، والعلاقات بين شرائح المجتمع وقواعد السلوك والاعتماد واستخدام عناصر القوة غير الضالة.

وبالرغم من هذه الخلاصة فإن هذه الدراسة البحثية الاستكشافية توصي بإجراء المزيد من الدراسات التفصيلية فيما يتطرق بعملية الرعاية وذلك لسببين:

1. هو كون أن المحاور المذكورة أعلاه ذكرت من قبل الأقلية في القطاع الخاص ولم تذكر من قبل الأكثرية في القطاع العام الذي أوضح بعدم الحاجة لمثل هذه البرامج.
2. اختلاف برامج الرعاية تبعاً للتنظيمات المختلفة من ناحية ومحاولة دراسة الاختلافات في برامج الرعاية للمرأة القائد والرجل القائد إن وجدت.

أبتهاج العالي (دوافع المرأة القائد بين المشاركة والتمكين: تقرير ذاتي) في مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية (2006) العدد الأول - المجلد الثالث والاربعين 265 - 288.

المصادر الاجنبية

Al-A'Ali, E. "The Phenomenon of Women in Management: An Alternative Perspective and its implication in the case of Bahrain:" (Unpublished Thesis). University of Lancaster (1991).

Asplund, G. Women Managers: Changing Organizational Culture Chichester: John Wiley & Sons (1988).

Burke, R, J (1984) "Mentors in Organizations" in Groups & Organization Studies: 9, 353 - 372.

Harriman, A. Women/Men/Management Connecticut: Praeger Publishing (1985).

Hersey and Blanchard "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources" New Jersey: Prentice-Hall (1982), (Fourth Edition).

Eldrige & Park & Philips "Executive Women in Finance" in CPA Journal Volume 77 issue 1, P 58-60, 3 P.

Jones, G. R and George, J. M Contemporary Management New York: McGraw-Hill (2003).

Johnson, P (1976) "Women and Power, Towordes a theory of effectiveness". The Journal of social issues 21 (3) 99-110

Kanter, R.M. Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books Inc. Publishers (1977).

Larwood. L. and Wood, M. Women in Management Lexington, Massachussets: Lexington Books (1977).

Mainiero, L , A (1986) "coping with Powertessness: The relationship of gender and depending to empowerment strategy usage" In Administrative Science Quarterly, 31, 633-653.

McEachern A. W Organizational Illusions Redondo Beach, California Shale books (1984).

Marshall, J. Women Managers: Travelers in a Male World Chichster: John Wiley and Sons Inc. (1984).

Milkovich, G. T & Boundrea, J. W. Haman Resources Management U.S.A.: Richard D. IRWIN Inc. (1991).

Kram, K. E. "Mentoring processes at work: Developmental relationships in managerial careers". Doctoral dissertation, Yale University, (1980).

Krichmeyer C. (1998) in Journal of Management volume 24, No. 6, 673-692.

Raymond A Noe (1988) "Womewn and Mentorship: A Review and Research Agenda" in Academy of Management Vol. 13 No 1, P 65-78.

Robbins, S.P Management Today New Jersey: Prentice Hall, Inc. (1997).

Robert P. Vecchio (2002) "Leadership and gender Advantage" in the leadership quarterly 13, PP 643-671.

Taylor, S. and Bogdan, R Introduction to Qualitative Research Methods. New York: John Wiley and Sons (1989).

Susan Vinnicambe and N. L. Clowir "Training, Mentoring and networking" in management, Adrian Buckley (ed) The essence of management London (1995).

Yukl. G.A. "Leadship in organizations" New Jersey: Prentice-Hall International (1989), (Second Edition).

Zikmund, W. G. Business research Methods, Orlando. U.S.A. Te Dryden Press, a division of Holt, Reinehart and Winston. Inc. (1991).