

## المرأة والقيادة في الوظائف المالية:

### العلاقة الرعوية

د / حميدة جاسم بوحسين

قسم الاقتصاد والتمويل - كلية إدارة الأعمال

جامعة البحرين - مملكة البحرين

د / ابتهاج العالي

قسم الإدارة والتسويق - كلية إدارة الأعمال

جامعة البحرين - مملكة البحرين

هذه الوسيلة، العلاقة (الرعوية) مع المرأة القائد لا يزال في مرحلة الأولى بصورة عامة. أما بالنسبة للمرأة القائد في وظائف المالية والتمويل فإنه أسلوب العلاقة الرعوية لا يزال يجب.

تتناول هذه الدراسة موضوع العلاقة الرعوية للمرأة القائد في الوظائف المالية، خاصة في مملكة البحرين. يستعرض القسم الأول المسح النظري لموضوع العلاقة الرعوية بصورة عامة، وتتناول القسم الثاني بيان العلاقة الرعوية للمرأة القائد في الوظائف المالية بصورة خاصة. ويناقش القسم الثالث تصميم الدراسة والبحث وتحليل المعلومات المستقاة، ويبين القسم الرابع والأخير خلاصة هذه الدراسة لتقديم مفهوم فيما يخص بالمرأة القائد في الوظائف المالية في البحرين.

يشكل موضوع القيادة و المرأة أحد الموضوعات المعاصرة ذات الأهمية البالغة ولأسباب عديدة. فمن ناحية يتوجب مراعاة العدالة بين افراد المجتمع بصرف النظر عن انتمائهم الجنسي، ذكر أم أنثى. ومن ناحية أخرى فإن ولوج المرأة مجال العمل مدفوع الأجر تأخر نسبياً عن الرجل، مما جعل المرأة في وضع غير ذو امتيازات كمثيلها الرجل وخاصة في مجال القيادة في التنظيمات. وقد جهدت التنظيمات في تحقيق العدالة المنشودة بين الأفراد وإعادة صياغة دور المرأة التنظيمي. وتعددت الوسائل والأساليب لتحقيق هذه العدالة. وتعد العلاقة الرعوية من أكثر الأساليب فعالية بين الرجل القائد والرجل الآخر في التنظيم كوسيلة لتدريب وإعداد المديرين في الصف الثاني لتولي المناصب القيادية مستقبلاً. وأتباع

والمقدرة على التعامل مع الضغوط  
الا ان الشخص المرعى يختلف  
عن الشخص الراعي من حيث  
كون الاول يتمكن من تكريس نفسه  
للآخرين. كما أفادت الدراسات  
بأنه لا توجد هناك اختلافات بين  
الرجل والمرأة فيما يختص  
بمواصفات الراعي والشخص  
المرعى.

### اهداف ادوار الراعي:

ويبين (Burke (1986))  
تنوع أهداف وإدوار الشخص  
الراعي فيقوم الراعي بدور المعلم،  
والكفيل والعراب والمرشد  
والاستشاري، وتقديم التغذية  
المرتجعه والدفاع عن الشخص  
المرعى، ووضع نفسه كنموذج .

### المرأة القائد وعلاقة الرعاية:

أوضحت (1977) Kanter  
بأن التنظيمات الراغبه  
في النجاح تشجع وتحفز على ايجاد  
العلاقة الرعوية. كما بينت

(1977) Henning and

Jardirn بأن برامج الرعاية قد  
شاركت في دفع المرأة الى  
المناصب القيادية. وأشارت  
الدراسات بانه لا توجد فروق ذات  
صلة بالذكوره والانوثة بخصوص  
مواصفات الشخص الراعي

### مسح الدراسات والبحوث المتعلقة بالعلاقة الرعوية:

ينظر الكثير إلى مفهوم  
العلاقة الرعوية كمرادف لمفهوم  
التشاور والتعاون. وبالرغم من  
عدم ذكره لموضوع العلاقة  
الرعوية فإن (Yukl (1981) أشار  
إلى تخطيط أدوار الإقتداء Role  
modeling كمفهوم قريب لمعنى  
العلاقة الرعوية.

### مفهوم الراعي المهني:

يعرف الشخص الراعي بأنه  
الموظف الأعلى مقاماً وأكبر سناً  
في التنظيم، يقوم هذا الفرد الأعلى  
مقاماً تنظيماً وذلك بتقديم الدعم  
والتدريب والمساعدة على اكتساب  
المهارات للشخص المرعى من  
خلال المهام المثيرة للتحدي لإبراز  
المقدرات العلمية والمهنية للآخرين.  
كما يكون الموظف الأعلى مقاماً  
قدوة للشخص المرعى.

### مواصفات الراعي والشخص المرعى:

تتماثل صفات الشخص  
الراعي مع المرعى من حيث  
القدرة على التعامل مع الأزمات و  
التمتع بعلاقات جيدة مع الآخرين،  
وعدم كون الاثنان عاطفتين،  
وحاجتهما إلى الأمان أقل،

الفردية، وهذا ما يتناسب مع الأنماط التقليدية الفكرية والقولبة عن الأدوار الاجتماعية وانعكاسها على الأدوار التنظيمية. وتفسر هذه الأدوار والقولبة أفضلية المرأة للوظائف غير المثيرة للتحدي والتغيير، مما يجعل الرجل القائد متردداً وغير راغباً في تقديم علاقة الرعاية للمرأة.

### ٢- العمليات والممارسات الاجتماعية والاجتماعية:

تري (Marshall (1984)،  
Larwood and Wood(1977)  
بأن العمليات والممارسات الاجتماعية والاجتماعية تؤدي للمرأة إلى اكتساب شخصية وسلوكيات تختلف عن الرجل. هذه السلوكيات التي تعكس الخوف من النجاح وتحاشي المخاطرة. كما أن (Harriman (1985 تبين أن المرأة تتمتع بثقة بالنفس أقل من الرجل، وفي ذات الوقت تساهم العمليات والممارسات الاجتماعية في تمتع الرجل بحاجة قوية للإنجاز والقوة والسلطة.  
Eldridge, Park, Phillips and Williams (2007)

ومع ندرة المرأة كشخص راعي واختلاف نتائج العمليات والممارسات الاجتماعية على المرأة والرجل، تتضح الصعوبة في

والشخص المرعي. Vinnicomb and Clowill (1995)

ومع أهمية دور الرعاية في دفع المرأة الى المناصب القيادية، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحيل دون وجود العلاقة الرعوية للمرأة.

وتتنوع هذه المعوقات بين مجتمعية، وتنظيمية ونفسية وهي كالتالي:

#### ١- الرمزية:

توضع المرأة في وظائف قيادية بارزة رمزية مع مجموعة الرجال القادة. وتري Kanter (1977) و (Harriman (1985 بأن هذه الوظائف الرمزية تجعل من المرأة تتوقع معاملة تفضيلية لاختلاف جنس القائد، مما يعزز الأنماط التقليدية الأنثوية. كما أن كون المرأة مصدراً للتغيير التنظيمي يشكل تهديداً للرجل القائد مما يعد عائقاً لحصول المرأة على علاقة الرعاية. Eldridge, Park, Phillips and Williams (2007).

#### ٢- التسبب والسببية والقولبة:

ويعني هذا كما يرى Neo (1988) بأن المرأة توجز الأداء الوظيفي الناجح إلى الظروف الخارجية وليس إلى المهارات

## ٦. الاعتماد واستخدام عناصر القوة غير الفعالة:

تضع التنظيمات المرأة في وظائف لا تتمتع بقوة عالية، مما يجعل منها غير ذا قوة تأثير مباشرة في الآخرين Mainiero (1986). بينما يعتمد الرجل على مصادر القوة الشرعية Legitimate والتحفيزية Reward والقهرية الجبرية Coercive، تميل المرأة إلى الأسلوب الشخصي المتمثل في العلاقات والخبرة للتأثير في الآخرين Johnson (1976)

ومع هذا الاختلاف في استخدام مصادر القوة في التأثير على الآخرين يرغب الرجل الراعي في خلق علاقة رعوية مع المرأة المتمتعة بخبرات تقنية ومعرفية وخبرات عالية. هذا الذي يضع التنظيم في موضع التساؤل والشك. وعليه من الضروري رقابة وتقييم عمليات برامج الرعاية عدم توافرها للمرأة Neo (1988).

## علاقة الرعاية:

تمر علاقة الرعاية بين الشخص الراعي والشخص المرعي بمراحل أربعة كالتالي:

حصول المرأة على العلاقة الرعوية في التنظيم.

## ٤. نقص أساليب الوصول والافتقار إلى شبكات المعلومات:

يذكر Neo (1988) بأن العلاقة الهرمية Leader-member exchange model تضع المرأة في المجموعة البعيدة عن القيادة. هذه المجموعة تحرم المرأة من التمتع بالمهام المثيرة للتحدي والإمكانيات التنظيمية من حيث المشاركة في عملية إتخاذ القرارات والحصول على المساندة والدعم من قبل الأفراد ومصادر القوة المختلفة في التنظيم، وعليه لا يكون للمرأة سبيلا إلى شبكات المعلومات. Eldridge, Park, Phillips and Williams (2007)

## ٥. قواعد السلوك المنظم للعلاقات بين شرائح المجتمع:

ينتمي الرجل والمرأة إلى شريحتين مختلفتين في المجتمع، ونظراً لوجود قواعد سلوكية تحكم العلاقة بين هذه الشريحتين، يرى الرجل القائد الراعي صعوبة تقديم العلاقة الرعوية للمرأة المتطلبة لاتصال مباشر ومستمر على المستوى المهني والمستوى الشخصي.

## ١- الاستهلال والإطلاع:

هو القبول والإعجاب المتبادل بين الشخص الراعي والشخص المرعي ذو القدرات والطاقات الكامنة، وفي السنة الأولى يتحول هذا الإعجاب إلى علاقة محددة ذات توقعات مستقبلية.

## ٣- الانفصال:

بعد حدوث تغييرات في الأدوار الهرمية أو التغييرات العاطفية يحدث الانفصال متراوياً بين ٦ أشهر إلى سنتين. ويلزم هذا الانفصال شعور بالقلق والرفض والألم وخاصة إذا حدث الانفصال بطريقة مبتورة أو قبل مما تتطلبه عملية التكيف والتعديل (Kram ١٩٨٣).

أما بالنسبة لـ (١٩٧٧) والآخرين Dalton فيطلق مسمى "الراعي" على هذه المرحلة. ويكون الشخص المرعي أكثر واعياً بعد شغله لوظائف إدارية. ويتغير دور الشخص المرعي والذي أصبح راعياً من الاهتمام بنفسه إلى الاهتمام بالشخص الراعي، وبناء الثقة بذاته وكذلك الثقة بالمتمرن أو المبتدئ الجديد.

## ٤- إعادة الظهور والتعيين:

وتؤدي هذه المرحلة تبعاً لـ Bolton (1980) إلى علاقة متصفة بالتضارب وشعور سلبي عدواني

ويطلق Dalton, Thompson and Raymond L. (1977) مسمى المبتدئ أو المتمرن "Apprentice" على هذه المرحلة الأولى. وهنا يقوم الشخص الراعي بمساعدة وتعليم وتقديم التوجيه للشخص المرعي المترن والذي هو في وضع مبتدئ تنظيمياً. ويكون الشخص المرعي في علاقة اعتمادية على الشخص الراعي المقدم لفرص التطور والنمو التنظيمي.

## ٢- الرعاية والتعهد:

في هذه المرحلة تبعاً Kram (١٩٨٣) تتطور وتنشأ العلاقة الوظيفية وكذلك العلاقة الشخصية وتمتد هذه الفترة من سنتين إلى ١٠-١٢ عاماً. ويطلق Dalton والآخرين (١٩٧٧) على هذه المرحلة بالزمالة. وهي مرحلة الاستقلال للشخص المرعي بعد إن اكتسب

**ثانياً:** لكون القطاع العام وفترة قريبة جداً أكبر قطاع توظيفي.

**ثالثاً:** اختلاف القطاع العام عن القطاع الخاص المتعلق بالأهداف المرغوبة، وأساليب تنفيذها والتوظيف وتقييم الأداء، وكذلك تأثير المنافسة على التنظيمات العاملة في القطاع الخاص.

وقد اعتمدت هذه الدراسة أسلوب البحث الكيفي **Qualitative Research** لأسباب عدة:

**أولاً:** عدم وجود دراسات مستفيضة متعلقة بالمرأة في التنظيمات بصورة عامة وفيما يختص بموضوع العلاقة الرعوية بصورة خاصة في القطاع العام الحكومي.

**ثانياً:** وعليه تكون هذه الدراسة استكشافية **Exploratory** وصفية **Descriptive** المتطلبة لوضع مفهوم تفصيلي لعلاقة المرأة القائد والعلاقة الرعوية (Tylor and Bogdan (1989) .

ولا يعود الشخص المرعى في حاجة الى الشخص الراعى مما قد يؤدي الى اثاره النقد والسخط من قبل الشخص الراعى. واذا كانت عملية الرعاية ناجحة تتمتع شخصية المرعى بالثراء والغنى.

وبعنون (1٩٧٧) والآخرين Dalton هذه المرحلة بسمى الكفيل أو العراب. في هذه المرحلة يقل اهتمام الشخص الراعى الجديد بايجاد متمرنين وموظفين جدد لتقديم علاقة الراعية. ويزداد ويكثر الاهتمام باختيار الأفراد ذو الأداء الواعد المستقبلي لأعدادهم بتقديم الفرص المستقبلية، وتقييم التقدم والتغذية المرتجعة عوضاً عن تقديم التوجيه والإرشاد.

### المنهج البحثي للدراسة:

تم اختيار القطاع الحكومي موضوعاً لهذه الدراسة لأسباب عدة:

**أولاً:** يعد القطاع العام الواضع لأسس التنظيمات بمفهومها المعاصر من خلال التعاون مع الشركات العالمية للتغريب عن البترول من أوائل القرن الماضي ((Al-Aali (1991) .

٥- مراحل تطور العلاقة الرعوية  
ان وجدت.

### أسلوب تحليل المعلومات:

أستخدمت هذه الدراسة أسلوب التحليل المضموني Content Analysis في محاولة لايجاد مفهوم لعلاقة الرعاية للمرأة القائد في الوظائف المالية في القطاع العام الحكومي.

### تحليل المعلومات المستقاة تبعاً لموضوع النقاش:

#### ١- مفهوم الراعي والشخص المرعي:

ذكرت جميع النسوة التي تم مقابلاتهن عدم علمهن بموضوع الرعاية Mentorship في التنظيمات . إلا أنه واحدة منهن أفادت بعد إدراكها لمفهوم الرعاية بالتالي: " لا اعلم بوجود هذا الأسلوب، أسلوب الرعاية المهنية، في التطوير والتدريب. والقائمين في التنظيم الذي نعمل به ليس لهم علم بهذا الاسلوب. هذا أمر قد يكون تسبب في الكثير من المعوقات والعراقيل المؤدية الى صعوبة تواجد المرأة في المناصب الإدارية" وذكرت أخرى بأنه " يتوجب على الإدارة العليا في التنظيم إن تقوم بحضور العديد من المؤتمرات والدورات التدريبية

### عدد ومواصفات المشاركات في الدراسة:

تم مقابلة ٩ نساء في مراكز قيادية في الوظائف المالية في القطاع الحكومي ٧ نساء في مراكز الإدارة في المستوى الأول، واثنين في مستوى الإدارة المتوسطة. تشكل هذه النسوة جميع مفردات العينة Population التي تم مقابلاتهن.

### الدراسة الميدانية:

تفاوتت الفترة الزمنية للمقابلات مع المشاركات في ما بين ٣٠ دقيقة الى الساعتين، وقد دار النقاش حول المواضيع التالية:

- ١- مفهوم الراعي والشخص المرعي
- ٢- مواصفات الراعي والشخص المرعي واهداف علاقة الرعاية ان وجدت .
- ٣- انواع وخصائص ومقومات برامج الرعاية للمرأة القائد في الوظائف المالية
- ٤- معوقات توافر علاقة الرعاية للمرأة القائد في الوظائف الماليه

العديد من النساء في التنظيمات. ومع هذا فأنا أقدم مثل هذه العلاقة الرعوية للموظفين العاملين معي. فبعد تقييمي لأداء كل منهم على حدة، ومراقبة أدائهم في خلال فترة زمنية تختلف باختلاف الأفراد، وملاحظة المزايا والخصائص الشخصية أقوم "بتبني" احد منهم ذو القدرة على التعلم وتقديم الأفضل الأنى والمستقبلي". وعليه أضافت المشاركة بأنها تتوقع بان يكون الشخص الراعي أكبر سناً وأكثر خبرة ويتبوأ مكاناً تنظيمياً اعلى من الشخص المرعي.

أما الشخص المرعي فيكون اقل رتبة تنظيمياً وذو طاقات كأمه وله رغبة في التعلم والتدريب ويكون مكرساً وقته للعمل.

وبالتالي يكون أهداف العلاقة الرعوية إلى إبراز الشخص المرعي وتشجيعه وتحفيز لزيادة الانتاجيه وتحسين مستوى الأداء. إما المشاركات الأخريات لم يقدمن إيه معلومات بخصوص مواصفات الراعي والشخص المرعي كما أنهن لم يتمكن من تحديد إيه أهداف للعلاقة الرعوية بالرغم من أنهن يعتقدن بان مثل هذه العلاقة الرعوية هو ما كان يلزم لمساعدتهن للتحفيز والتشجيع

للتسلح بأخر المستجدات في المجال التنظيمي والإداري حتى يتمكنوا من تحديد اساليب العمل والإدارة بما يحقق الاستفادة القصوى من الإنتاج وتحسين الأداء".

وأضافت "أنا أقوم بتقديم دور الراعي للموظفين للعاملين في القسم الذي أقوم برئاسته، فأنا أكبر سناً وأكثر خبرة ومعرفة بمتطلبات العمل. وأقوم أيضاً بتقديم الفرص لتحقيق الذات للعاملين ذو الطاقات الكامنه وذو الأداء الواعد. لقد اتبعت أسلوب التجربة والخطأ إلى *Trial and Error* للوصول إلى وضعي التنظيمي الحالي، ولم يقدم لي أحداً العون. ولو تم تقديم علاقة الرعاية لي في بداية حياتي العملية لكنت في وضع تنظيمي أفضل". وهذا ما يبينه جميع المشاركات من إيعاز نجاحهن إلى جهودهن الفردية في إثبات جدارتهن الوظيفية.

## ٢- مواصفات الراعي والشخص المرعي وأهداف العلاقة الرعوية:

نظراً لعدم معرفة غالبية المشاركات بمفهوم الرعاية، لم تقدم إيه منهن معلومات فيما يتعلق بهذا الموضوع محور النقاش. وأفادت المرأة المشار إليها أعلاه "أن الافتقار إلى مفهوم الرعاية في القطاع العام قد اثر سلباً على أداء



الاستفادة القصوى مما يزيد من الانتاجية ويرفع مستوى الأداء".

٤. معوقات توافر علاقة الرعاية للمرأة القائد في الوظائف المالية:

اتفق المشاركون بان أكبر المعوقات لتتولى المرأة المناصب العليا في الوظائف المالية تتمثل في كون الوظائف الادارية العليا بصورة عامه وفي الوظائف المالية بصورة عامة مشغولة من قبل الرجال (Kanter (1977) والعالي (Larwood and (1991) و Wood (1977).

أن عدم دراية هؤلاء الرجال بأخر التطورات في مجال إعداد الكوادر الاداريه من ناحية وكما أنه بعد المرأة عن مراكز القرار لكونهن قلة (الرمزية معوق رقم ١) (Kanter (1977) و Neo (1985) و Harriman (1988) يجعل موضوع العلاقة الرعوية للمرأة من الشئون المستبعدة إن لم تكن مستحيله. ويشكل افتقار المرأة إلى شبكة الاتصال والمعلومات المتاحة للرجل معوقاً آخر. فشبكة الاتصال تفتح للرجل نوافذ المعرفة بجميع الفرص المتاحة للتطور والترقي في التنظيم (معوق رقم ٤).

والتقدم في مجال الوظائف الاداريه.

٣. أنواع وخصائص ومقومات برامج الرعاية للمرأة القائد في الوظائف المالية:

اعتقد الجميع بان علاقة الرعاية ضرورة ملحة لمساعدة المرأة في الوظائف الاداريه بصورة عامه وفي الوظائف المالية بصورة خاصة هذا لكون إن الرجال يشكلون اغلب الشاغلين للوظائف المالية.

وترى جميع المشاركون بأنه يتوجب بهذه البرامج بان تكون رسمية لتتخطى العقوبات المتوقعة وقد ذكرت المشاركة المشار إليها اعلاة بأن تقديمها للعلاقة الرعوية بصورة غير رسمية ونجاحها مع من تراعاة من الأشخاص يوضح الحاجة إلى تصميم البرامج الرسمية للعلاقة الرعوية. فالبرامج الرسمية تساعد على تحديد وتعيين الأشخاص ذو القدرات الكامنة من ناحية والتغلب على المعوقات الاداريه والاجتماعية الخاصة بنوع جنس الشخص المرعي وغيرها. إن على التنظيمات، كما تبين المشاركة، "إن تواكب أنماط وأساليب وطرق تطوير وتنظيم الأشخاص في التنظيم لتحقيق

ويمكن أيعاز هذا إلى افتراض المرأة المسبق بالفصل بين العمليات الاجتماعية والمجتمعية من ناحية والممارسات التنظيمية من ناحية أخرى. ويعزز هذا الافتراض باعتقاد النساء المشاركات المتعلق بتمائل المقدرات الادارية للإفراد بصرف النظر عن الاختلاف الجنسي. هذا لكون محتوى النظام التعليمي عام لا يميز بين المرأة والرجل مما يؤدي إلى أن تكون المعرفة المكتسبة غير مرتبطة بجنس ما.

#### ٥- مراحل تطور العلاقة الرعوية:

أوضحت أغلبية المشاركات بأنهن لا يعلمن عن وجود مثل هذه العلاقة الرعوية ابتداء فكيف يكون لهن علم بمراحل تطور مثل هذه العلاقة. فقالت إحدها "ليس لي علم بمفهوم العلاقة الرعوية فكيف لي بأن أطلع على مراحل هذه العلاقة" إلا أن المشاركة المشار إليها أعلاه والتي ذكرت بأنها تمارس مثل هذه العلاقة بالرغم من عدم علمها بوجود مثل هذا الأسلوب لأعداد العاملين في التنظيم قالت: "أن مراحل عملية "تبنى" احد العاملين تعتمد اولاً على التعرف على المهارات والقدرات الكامنه للموظف المعنى، ومن ثم القيام باعداد هذه

وقد شددت المشاركات بان هذه المعوقات تمنع المرأة من الوصول الى المناصب الادارية للوظائف المالية. ولم تذكر المشاركات اية معلومات فيما يختص بالمعوق رقم (٢) المتعلق بالتسبب والسببية والقلوبه والمعوق رقم (٣) الخاص بالعمليات والممارسات الاجتماعية والمجتمعيه والمعوق رقم (٦) والذي يفترض باعتماد واستخدام المرأة لعناصر قوة غير فعالة في التنظيم

وترجع المشاركات الافتقار إلى شبكات الاتصال لكون الأدوار الاجتماعية للمرأة والرجل لا تسمح بالتعامل للجنسين في خارج حدود العمل في التنظيمات. هذا لوجود قواعد سلوكية تنظم العلاقة بين الجنسين (المعوق رقم ٥).

وقد شددت المشاركات بان هذه المعوقات تمنع المرأة من الوصول الى المناصب الادارية للوظائف المالية. ولم تذكر المشاركات اية معلومات فيما يختص بالمعوق رقم (٢) المتعلق بالتسبب والسببية والقلوبه والمعوق رقم (٣) الخاص بالعمليات والممارسات الاجتماعية والمجتمعيه والمعوق رقم (٦) والذي يفترض باعتماد واستخدام المرأة لعناصر قوة غير فعالة في التنظيم.

الراعي والشخص المرعى عوضاً عن أهداف مثل هذه العلاقة. وعليه فغالبية المشاركات لم يقمن بتحديد أنواع وخصائص برامج الرعاية المتوافرة.

إلا أن المشاركات أشرن إلى المعوقات التي تعترض المرأة للتقدم والترقي لشغل المناصب الإدارية العليا ف الوظائف المالية. وتتماثل هذه المعوقات مع تلك المتعلقة بعدم توافر برامج العلاقة الرعوية للمرأة. وتشكل الرمزية والافتقار للوصول إلى شبكات المعلومات والاتصال والقواعد السلوكية لتنظيم العلاقات بين الجنسين أهم المعوقات المذكورة من قبل المشاركات.

وأوعزت جميع المشاركات عدم توافر العلاقة الرعوية للمرأة للافتقار إلى برامج تدريب وتطوير الإدارة العليا المشغولة من قبل الرجل لإدراك وتعلم أحدث المستجدات في مجال الإدارة والتنظيم.

### **الخاتمة:**

فحصت هذه الدارسة العلاقة الرعوية في التنظيم للمرأة القائد في الوظائف الإدارية في القطاع الحكومي. وتم استخدام أسلوب التحليل المضموني لدراسة وتحليل

الموظف للفرص المستقبلية من خلال تقديم المشورة والارشاد والتوجيه. هي علاقة مهنية تتسم بطابع انساني ولكنها لا تتطور الى مستوى العلاقة الشخصية وبالاخص اذا كان هذا الموظف رجلاً

وهنا يتبين بان سلوكيات هذه المشاركة هو عبارة عن خليط ومزج بين خصائص ومزايا المرحلة الاولى " الاستهلال والاطلاع" والمرحلة الثانية "الرعاية والتعهد". الا أن هذا المزج والخلط لا يرقى بان توصف هذه العلاقة بالرعاية لعدم أكمال المراحل الاربعة المطلوبة. وهذا لاعتماد هذه المشاركة كما أشارت اعلاة الى اعتماد أسلوب التجربة والخطأ Trial and Error في أسلوبها الإداري.

### **الخلاصة:**

بينت أراء ومقولات المشاركات في هذه الدراسة بأن موضوع العلاقة الرعوية لا يمارس ولا يطبق في وزارات ومؤسسات القطاع العام.

فقد أوضحت أغلبية المشاركات بعدم أدراكن لمفهوم العلاقة الرعوية واهميتها، وعدم علمهن بمواصفات الشخص

Bolton, E. B. (1980) "A conceptual Analysis of the Mentor Relationship in the career Development" in Adult Education, volume 30, Nov. 4, PP 195-207.

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

Dalton, G., Thompson, P., and Price, R. (1977), "The four stages of professional careers – A new look at Performance of Professionals" in Organizational Dynamics, 6 (1) PP 19-42.

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

Eldrige & Park, Philips and William (2007) "Executive Women in Finance" in CPA Journal Volume 77 issue 1, P 58-60, 3 P.

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

Kanter, R. M. (1977) Men and Women of the Corporation.

المعلومات المستقاه في ممارسات البحث النوعي.

ونوقشت ٥ عناصر لإيجاد مفهوم للعلاقة الرعوية، هم محاولة تحديد مفهوم الراعي والشخص المرعى ومواصفات كل منهما على حدة وأهداف العلاقة الرعوية، وأنواع وخصائص برامج الرعاية ومعوقات توافر علاقة الرعاية للمرأة القائد في الوظائف المالية ومراحل تطور العلاقة الرعوية.

أوضحت الدراسة عدم وجود علاقة الرعاية للمرأة القائد في الوظائف المالية في القطاع الحكومي. وعليه فهذه الدراسة تقترح إجراء سلسلة من البحوث لإدراك غياب برامج الرعاية من ناحية ولمعرفة كيفية تقدم المرأة للوظائف الإدارية في مجال الوظائف المالية في القطاع الحكومي من ناحية أخرى.

## References

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

in Academy of Management  
Vol. 13 No 1, P 65-78

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

Susan Vinnicombe and N. L.  
Clowill (1995) "Training,  
Mentoring and networking" in  
Adrian Buckley (eds) The  
essence of management,  
London: Prentice Hall

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

Yukl, G.A. (1980) "Leadership  
in organizations" New Jersey:  
Prentice-Hall International,  
(Second Edition).

New York: Basic Books Inc.  
Publishers .

Kram, K. E (1983) "Phases of  
the Mentorship Relationship"  
Academy of Management  
Journal, volume 26, No. 4, PP  
608-625.

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

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

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

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

Raymond A Noe (1988)  
"Women and Mentorship: A  
Review and Research Agenda"