



التدريب الإداري النسائي: مداخل تطويرية لتعزيز الأدوار القيادية للنساء في منظمات الأعمال العربية

د. عبد الرحمن بن أحمد بن هيجان*

مقدمة:

لم تعد قضية عمل النساء وأهميته بالنسبة للتنمية موضع خلاف بين الممارسين والباحثين في جميع الثقافات العالمية حيث أصبحت المرأة تشكل نسبة كبيرة من القوى العاملة في كثير من المجتمعات إن لم تكن تشكل النسبة الأكبر في بعض المجتمعات ، كما أنها تهيمن بشكل ملحوظ على بعض قطاعات العمل في هذه المجتمعات وبخاصة قطاع التعليم والصحة والشؤون الاجتماعية^(١) . على أن هذا التزايد لحضور المرأة في ميدان العمل لا يلغي حقيقة هامة وهي تدني نسبة وجود النساء في المراكز القيادية في المنظمات التي يعملن بها مقارنة بالرجال هذه الحقيقة ليست قاصرة على مجتمع دون غيره بل ربما كانت أكثر وضوحاً في المجتمعات المتقدمة منها في المجتمعات النامية^(٢) . هذا الخلل في عدم التوازن بين وجود النساء والرجال في المراكز القيادية في المنظمات على الرغم من افتراض تساويهما في المؤهلات والمهارات المطلوبة عند دخول الطرفين مجال العمل جعل العديد من الباحثين يتساءل عن الأسباب التي تقف وراء هذا الخلل . لقد حاول الباحثون طرح العديد من الأسباب ومناقشتها في ظل ثقافة المجتمعات والمنظمات التي يعمل فيها النساء ، وكان من بين أبرز هذه الأسباب غياب التدريب الإداري الملائم لإعداد هؤلاء النساء للأدوار القيادية في المنظمات التي يعملن بها^(٣) . لقد أدرك الممارسون والباحثون على حد سواء أن تدريب المرأة في الوقت الراهن للوصول إلى المراكز القيادية في المنظمات أمر تفرضه جميع المعطيات السياسية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية لمجتمعات اليوم ، ذلك بغض النظر عن التباين الثقافي لهذه المجتمعات .

انطلاقاً من هذه القضية فإننا في هذه المقالة سوف نحاول معالجة موضوع التدريب الإداري النسائي وإمكانية إسهامه في إتاحة الفرص للنساء للوصول إلى المراكز القيادية .

مشكلة البحث:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية النسائية من الموضوعات التي يجذب اهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والنساء على حد سواء . هذا الاهتمام بموضوع القيادة الإدارية النسائية ربما يعود في جزء منه إلى ازدياد حضور النساء على مستوى منظمات الأعمال وزيادة عدد النساء الحاصلات على المؤهلات العلمية العالية والخبرات الإدارية التي تؤهلن للعمل في الأدوار القيادية فضلاً عن مطالبة العديد منهن بآتاحة الفرص لهن أسوة بالرجال ، وللوصول إلى المراكز القيادية في المنظمات . وعلى الرغم من توافر هذه المقومات والمطالب بالنسبة للنساء إلا أن ذلك لا يلغي حقيقة أنهن لا يزلن يشغلن الوظائف الدنيا والمتوسطة في كثير من المنظمات التي يعملن بها . هذا الوضع للنساء في المنظمات الإدارية كان وما يزال محل تفسير الكثير من الباحثين الذين حاولوا الكشف عن الأسباب التي تحول دون وصول هؤلاء النساء إلى المراكز القيادية . لقد كان من الأسباب التي طرحها هؤلاء الباحثون لتفسير هذا الواقع هو أن هناك نقصاً في التدريب الملائم لهن وبخاصة التدريب الإداري الذي يؤهلن لشغل المناصب القيادية في المنظمات .

انطلاقاً من هذا التفسير فإننا نحاول في هذا البحث الإجابة عن السؤال التالي : ما هي مداخل التدريب الإداري النسائي الملائمة لتعزيز الأدوار القيادية في منظمات الأعمال العربية ؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث الحالي في ثلاثة نقاط رئيسية هي :

- ١- إبراز مشكلة تدني مشاركة النساء في المناصب القيادية وتفسير هذا التدني من خلال تقديم أحد أسبابه والمتمثل في نقص التدريب الإداري الملائم .
- ٢- مناقشة مداخل التدريب الإداري النسائي على اعتبار أنها تمثل إحدى الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تمكين النساء من الوصول إلى المناصب القيادية في منظمات الأعمال العربية .
- ٣- المساهمة في سد القصور في موضوع الأبحاث العلمية المتعلقة بالتدريب الإداري النسائي وبخاصة في الأبحاث العربية .

افتراضات البحث:

ينطلق هذا البحث من افتراضين رئيسيين هما :

- ١- أن محدودية وجود النساء في الوظائف القيادية في منظمات الأعمال العربية يعود في

جانب منه إلى نقص التدريب الإداري الملائم لهن وبخاصة التدريب الإداري النسائي .
٢- إمكانية وصول النساء إلى المراكز القيادية في منظمات الأعمال العربية ، مثلهن في ذلك مثل الرجال ، وذلك إذا ما أتيح لهن التدريب الإداري النسائي الملائم .

منهج البحث:

اعتمد الباحث في إعداد هذا البحث على أسلوب البحث المكتبي القائم على فحص وتحليل ما هو متوفر من الأدبيات في مجال الإدارة والنساء ، وبخاصة مداخل التدريب الإداري النسائي ، سواء أكان ذلك في المراجع العربية أو الأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث . وتبعاً لذلك فقد تم تقسيم موضوعات البحث وفقاً للمحاور التالية :

المحور الأول : النساء والإدارة .

المحور الثاني : التدريب الإداري النسائي .

المحور الثالث : مداخل التدريب الإداري النسائي .

المحور الرابع : خاتمة وتوصيات .

وسوف تتم معالجة هذه المحاور في الأجزاء القادمة من البحث .

النساء والإدارة:

يعد موضوع النساء والإدارة من الموضوعات التي تفرض نفسها في الوقت الراهن على جميع المستويات السياسية والإدارية والأكاديمية وذلك على اعتبار أن المرأة تمثل نصف المجتمع إن لم تتجاوزته في بعض المجتمعات فضلاً عن الإسهام الملحوظ الذي تقوم به في جميع أنشطة المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية حيث من المتوقع أن تزداد هذه الأهمية في المستقبل (٤) . هذا الإسهام للنساء نجده ماثلاً في منظمات الأعمال اليوم الحكومية منها والخاصة وذلك من خلال الوظائف التي يشغلنها في الوقت الراهن حيث بلغت نسبة النساء العاملات في بعض الدول حوالي (٦٠٪) من إجمالي العاملين في المنظمات ، غير أن هذه النسبة الكبيرة من النساء العاملات غالباً ما توجد في الوظائف التنفيذية ووظائف الإدارة الوسطى حيث يقل عددهن كلما اتجهن نحو الوظائف القيادية العليا في المنظمات (٥) . هذه الحقيقة المتعلقة بالوضع الإداري للنساء توضحه لنا بفيرلي اليمو ميتكالف Beverly Alimo-Metcalf (1994) بقولها

«إنه على الرغم من أن النساء يشغلن نسبة كبيرة من القوى العاملة في أوروبا إلا أن الإحصائيات الحديثة تشير إلى أنهن غير ممثلات بدرجة كبيرة في الوظائف القيادية العليا»^(٦) ، هذا الوضع نجده مائلاً ، على سبيل المثال ، في كل من بريطانيا وإيرلندا وألمانيا وهولندا وإيطاليا واليونان والسويد وفنلندا والبرتغال والولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي سابقاً وتركيا حيث نجد أن النساء على الرغم من تواجدهن في منظمات الأعمال في هذه البلدان إلا أنهن ما يزلن يشغلن بشكل كبير الوظائف الدنيا والمتوسطة فيها^(٧) .

وفي العالم العربي ، وعلى الرغم من قلة الإحصائيات والدراسات المتوافرة في هذه الموضوع ، فإن الوضع الإداري للنساء بشكل عام وشغلهن للمراكز القيادية في المنظمات التي يعملن بها بشكل خاص ربما لا يكون أحسن حالاً من الدول التي عرضنا لها سلفاً وإن كان ذلك يتباين من دولة إلى أخرى وذلك حسب القيم التي تحكم ثقافة هذه المجتمعات وخاصة فيما يتعلق منها بعمل المرأة . فلقد أوضحت دراسة قام بها كل من هنري عزام وجولندا أبو النصر ولورفينج H. Azzam, J. Abu Nasr and I. Lorfing (1985) عن نسبة المرأة العربية في العمل والمكانة الاقتصادية والوظيفية لها خلال الستينيات والسبعينيات الميلادية ، حيث تبين من خلال الإحصائيات التي قدمها هؤلاء الباحثون أن عدد النساء العاملات في الوظائف الإدارية إجمالاً ، بغض النظر عن المستوى الإداري لهن ، حوالي واحد بالمائة من نسبة النساء العاملات وأن هذه النسبة تختلف من دولة عربية إلى أخرى^(٨) . هذا الوضع ربما لم يتغير كثيراً في الوقت الحالي على الرغم من حدوث بعض التحسن حول مشاركة المرأة في المناصب العليا في بعض الدول العربية . فلقد أشادت عبلة محمود إبراهيم (١٩٩٧م) ، إلى أن نسبة مساهمة المرأة العربية في قوة العمل تتراوح من ٢٪ (اليمن) / إلى ٢٩٪ (مصر) وذلك من خلال الفترة ٩٠-١٩٩٢م ، بينما لم تتجاوز نسبة اللاتي يعملن كمديرات في أغلب الدول العربية عن ٤٥٪ (البحرين) مما يشير إلى نسبة تدني المديرات العربيات في الكثير من دول الوطن العربي^(٩) . أما عزة العطفي (١٩٩٧) فقد أشارت إلى «أن المرأة العربية استطاعت أن تصل في بعض الدول العربية مثل الأردن والإمارات والبحرين وتونس والكويت ومصر والمغرب العربي استطاعت أن تصل إلى مواقع صناعة القرار وتوجيه السياسات الإنتاجية والخدمية في مجال الإدارة العليا وإن كانت نسبة وجودها في هذه المواقع ما تزال متدنية»^(١٠) .

وأخيراً فقد ذكرت زينب شاهين (١٩٩٧م) أن المرأة لا تشغل على مستوى العالم سوى

(١٤٪) من الأعمال الإدارية والتنظيمية ، في حين أن هذه النسبة تقل في البلدان النامية ، التي من بينها البلدان العربية حيث إنها لا تتجاوز (١٠٪) وذلك على الرغم من زيادة مشاركة المرأة في هذه الأعمال بصفة عامة منذ عام ١٩٧٠م (١١) .

من الاستعراض السابق للأدبيات المتعلقة بوضع النساء في العمل بشكل عام والإدارة بشكل خاص يمكن ملاحظة تدني نسبة وجودهن في الوظائف الإدارية العليا . هذه القضية كانت موضع تفسير لدى كثير من الباحثين والباحثات في مجال التدريب الإداري من أمثال جودي مارشال J. Marshall (1984) وويلس وديسلي L. Willis and J. Daisly (1992) وستيفرز C. Stivers (1993) وهايث وماكدونالد L. M. Hite and K. S. McDonald (1995) ورفيقه حمود (١٩٩٧م) وزينب شاهين (١٩٩٧م) وعبدلإبراهيم (١٩٩٧م) الذين أشاروا إلي أن تدني نسبة وجود النساء في الوظائف الإدارية العليا عائد في جانب منه إلى نقص التدريب الإداري الملازم الذي يؤهلهن لشغل الوظائف العليا في المنظمات (١٢) . هذه النتيجة تجمعنا تؤكد على ضرورة الاهتمام بالتدريب الإداري النسائي وذلك على اعتبار أنه يمثل إحدى الاستراتيجيات الهامة التي يمكن من خلالها تمكين النساء من اكتساب المهارات الضرورية للقيام بوظائفهن الإدارية كما يتيح لهن في نفس الوقت الوصول إلى المراكز الإدارية العليا في المنظمات أسوة بالرجال . هذا التأكيد على أهمية التدريب الإداري النسائي يقودنا إلى مناقشة مفهوم التدريب الإداري النسائي والمداخل التدريبية الملائمة لتعزيز الأدوار القيادية للمرأة في المنظمات العربية في الأجزاء التالية من البحث .

مفهوم التدريب الإداري النسائي؛

لمعرفة المقصود بالتدريب الإداري النسائي ينبغي أن نشير هنا إلى مفهوم التدريب بشكل عام والذي يمكن تعريفه على أساس أنه «التنمية المنتظمة لمعارف واتجاهات شخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو لعمل ما يقوم به» (١٣) ، وهو «عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله حيث تهدف إلى إحداث تغييرات محددة - سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة - حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع الكبير الذي تتواجد فيه هذه المنظمة» (١٤) . ويعرف محمد حمدان (١٤١١هـ) التدريب بأنه «صيغة مباشرة من التربية يتم بها تكوين أو تعديل أو تحديث معارف ومهارات سلوكية

واتجاهات هامة للفرد والمؤسسة التي يخدمها معتمداً في ذلك بدرجة رئيسية على طرق وأساليب عملية تطبيقية» (١٥). وبغض النظر عن التعريفات المتعددة للتدريب فإنه يمكن النظر إليه على أنه مجموعة من البرامج والأنشطة التي تصمم من أجل: (١٦)

١ - تنمية معارف ومهارات الأفراد لأداء الأعمال والواجبات والمهام بالمنظمة .

٢ - تنمية مهارات مجموعات وفرق العمل لتحقيق أغراض وأهداف المنظمة .

٣ - تنمية مهارات جديدة لدى العاملين الحاليين لمواكبة التغيرات المستمرة .

٤ - إعداد عاملين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإشرافية والإدارية العليا في المنظمة .

٥ - تحسين إنتاجية كل من الأفراد وفرق العمل .

٦ - تشجيع التطوير الذاتي للعاملين ومشاركتهم في برنامج للتعليم المستمر .

من هذه الأهداف السابقة للتدريب يتبين لنا أن إعداد الموظفين والموظفات ليتم اختيارهم لتولي المناصب الإشرافية والإدارية العليا في المنظمة يعد من الأهداف الرئيسية التي يسعى التدريب في مجمله إلى تحقيقها . لهذا يمكننا من خلال التعريفات السابقة للتدريب وعرض أهدافه أن نعرف التدريب الإداري النسائي على أنه «شكل أو صيغة من صيغ التدريب يتم فيه تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها بما يلبي الاحتياجات التدريبية للنساء» (١٧) .

هذا التعريف للتدريب الإداري النسائي يقودنا إلى طرح سؤال فحواه : ما هي السمات أو الفروق التي تميز هذا النوع من التدريب عن التدريب بشكل عام؟ للإجابة عن هذا السؤال يمكن القول بأن الاختلاف بين التدريب العام والتدريب الإداري النسائي يتمثل في الهدف العام الذي يسعى إلى تحقيقه كل منهما . ففي الوقت الذي يسعى فيه التدريب الإداري بشكل عام إلى تلبية الاحتياجات التدريبية لكلا الجنسين نجد أن التدريب الإداري النسائي يرمي إلى مساعدة النساء على اكتساب المعارف والمهارات الضرورية التي تمكنهن من أداء أعمالهن الإدارية بكفاءة وفاعلية كما يتيح لهن في نفس الوقت الفرص للترقي الوظيفي في المراتب العليا في المنظمات التي يعملن بها أسوة بالرجال طالما أنهن يقمن بنفس الأعمال والأدوار في المنظمات (١٨) . هذا الهدف لهذا النوع من التدريب الموجه للنساء يبرز نقطتين هامتين :

النقطة الأولى : إننا عندما نتحدث عن التدريب الإداري فإننا لا نتحدث عن مجموعة من النساء لديهن مشكلة شخصية في العمل وأنا بهذه البرامج نحاول حل هذه المشكلات أو علاجها بما يمكنهم من التكيف مع العمل بصورة أفضل وهو ما يطلق عليه التدريب العلاجي

Remedial Training^(١٩) . إننا من خلال هذه البرامج نحاول تطوير معارف ومهارات النساء اللواتي يؤدي أداء جيداً في أعمالهن وذلك من أجل إعدادهن للمراكز العليا في المنظمات التي يعملن بها سواء أكان ذلك من خلال دافعهن الشخصي للالتحاق بهذا التدريب أو بناء على تقدير المنظمة لحاجة هؤلاء النساء إلى هذا النوع من التدريب .

النقطة الثانية : أن الاقتناع بأهمية التدريب النسائي ينبغي أن يترجم إلى استراتيجية أو خطة محددة يمكن من خلالها تنفيذ هذا التدريب في الواقع . هذه الاستراتيجية من الممكن أن يتحدد على ضوءها الهدف العام والأهداف الخاصة للتدريب ، والمداخل المناسبة للتدريب والموضوعات التي ينبغي أن يتم التدريب عليها ثم تحديد الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها تقويم مدى فاعلية هذا التدريب وبخاصة فيما يتعلق بتحقيقه لتطوير المعارف والمهارات الإدارية والقيادية لدى النساء وتمكينهن من الوصول إلى المراتب العليا في منظماتهن . إن وجود مثل هذه الاستراتيجية تحتملها عدة أسباب أو مبررات هي :

١- ضمان الولاء أو الالتزام من قبل جميع الأطراف المعنية بهذا النوع من التدريب (المنظمات ، والمدرسين ، والتدريبات . . الخ) وذلك من أجل العمل على إنجاح التدريب .

٢- الاستعداد للإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي قد تثار من الرجال أو النساء حول أهمية وجدوى هذا النوع من التدريب وبخاصة تلك الأسئلة التي تقلل من جدوى مثل هذه البرامج .

٣- توفير الوسائل التي يمكن من خلالها التحكم في هذه البرامج والتقليل من المخاطر المترتبة على تنفيذها وبخاصة في المراحل من عملية التنفيذ .

على أن أي استراتيجية أو خطة للتدريب يجب أن تأخذ في الاعتبار الإجابة عن الأسئلة التالية: (٢٠)

- كم عدد النساء اللاتي نرغب في تدريبهن؟
- ما هي الخطة الزمنية المتوافرة لدينا من أجل تدريب نصف هذا العدد على الأقل؟
- كم مقدار الميزانية المتاحة لتنفيذ هذا التدريب؟
- من المسؤول عن هذه الميزانية؟
- كم مقدار تكليف تدريب المتدربة الواحدة؟
- هل سيتم تنفيذ التدريب داخل أم خارج المنظمة؟

● ما هي الفوائد المتوقعة من هذا التدريب؟

● ما هي المعوقات المتوقعة مواجهتها عند تقدير التدريب؟ وكيف يمكن التغلب على

هذه المعوقات .

وإجمالاً يمكن القول بأن التدريب الإداري النسائي مطلب ملح في منظمات العمل اليوم وأن وجود خطة واضحة لهذا التدريب أمر ضروري لضمان نجاح تنفيذه . غير أن ما يجب التنبيه إليه هنا هو أن التدريب النسائي ليس مجرد نشاط يمكن إضافته إلى الخطط والأنشطة الموجودة حالياً في المنظمة وإنما يمكن النظر إليه على أنه جزء أساسي من خطة المنظمة بشكل عام وخطة تطوير المصادر البشرية بشكل خاص . هذا يعني أنه يتوجب على أية منظمة قبل الشروع في تفاصيل أية خطة للتدريب الإداري النسائي لديها أن تقوم الوضع الحالي للنساء وذلك من حيث مؤهلاتهن وخبراتهم ومهامهن الوظيفية والتدريب السابق الذي حصلن عليه . إنه من الضروري العمل من الواقع الفعلي للمنظمة وأن تقبل حقيقة الوضع الراهن بالنسبة للنساء بإيجابياته وسلبياته والانطلاق منه عند إعداد أية خطة للتدريب الإداري النسائي .

إن التعرف على هذا الواقع سوف يقودنا بالطبع إلى محاولة معرفة أنواع المداخل التدريبية التي يمكن توظيفها من أجل تحسين الوضع الوظيفي القيادي للنساء بحيث يمكن معرفة فحوى كل مدخل ومزاياه وعيوبه وهو ما سيتحدث عنه الجزء التالي من المقالة .

مداخل التدريب الإداري النسائي:

يتباين الباحثون في مجال التدريب في استخدام مصطلح «مدخل أو مداخل التدريب» ، فمنهم من يشير إليها باسم «استراتيجية» (٢١) ، في حين يطلق عليه البعض مصطلح «أشكال أو صيغ» (٢٢) بينما يسميها فريق ثالث باسم أنواع (٢٣) . وبغض النظر عن تباين المصطلحات التي يطلقها الباحثون على هذا المفهوم التدريبي فإننا عندما نتحدث عن المداخل فإننا نتحدث في الواقع عن الطرق التي يمكن أن تنفذ بها برامج التدريب النسائي . هذه المداخل تتباين فيما بينها وذلك حسب الأهداف التدريبية المتوخاة من كل مدخل والفئة التي يستهدفها كل مدخل . فعلى سبيل المثال هناك من يقسم مداخل التدريب بشكل عام بما فيها تدريب النساء ، إلى مدخلين رئيسيين هما : التدريب قبل الخدمة والتدريب أثناء الخدمة (٢٤) . في حين يرى البعض أنه من الممكن تصنيف هذه المداخل إلى أربعة أنواع هي : التدريب عند بداية الخدمة ، والتدريب العلاجي ، وتدريب زيادة

الكفاءة أو التدريب المتقدم ، وإعادة التدريب (٢٥) . بينما يرى آخرون أنه من الممكن تقسيم هذه المداخل حسب نوع الوظائف التي يقوم بها الأشخاص أو المستويات الإدارية لهم (٢٦) . ولما كان الحديث هنا عن التدريب الإداري النسائي فإن معظم الأدبيات في هذا المجال تشير إلى ثلاثة مداخل أساسية للتدريب النسائي وهذه المداخل الثلاثة هي : مدخل برامج التدريب الإداري المخصصة للنساء فقط ، ومدخل برامج التدريب الإداري المشتركة ، وبرامج التدريب الإداري التوجيهية .

لهذا فإننا في هذا البحث سوف نتبنى هذه المداخل ونعرضها وفقاً لثلاثة محاور رئيسية هي :

تعريف كل مدخل وأهميته ، وبعض الأمثلة عن تطبيقه ، ثم مزاياه وعيوبه . وفيما يلي عرض لهذه المداخل :

أولاً : برامج التدريب الإداري المخصصة للنساء فقط Women-only Training Programs

يقصد ببرامج التدريب الإداري المخصصة للنساء فقط تلك البرامج التي يتم تصميمها من أجل تلبية الاحتياجات الإدارية للنساء فقط سواء أكن من أولئك اللاتي يشغلن وظائف إدارية في الوقت الراهن أو أنهن مرشحات للعمل في مثل هذه الوظائف في المستقبل (٤٦) .

هذه البرامج عادة ما تغطي ثلاثة أنواع من الموضوعات : النوع الأول ويتعلق بالموضوعات العامة في التدريب الإداري مثل التدريب على القيادة ، والقيادة والإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرارات ، والاتصال الإداري وتوجيه الموظفين وإدارة المصادر البشرية والإدارة المالية والتخطيط والرقابة وتقديم التغذية المرتدة وإدارة الصراع ، وتأكيد الذات (٢٨) . النوع الثاني من الموضوعات في هذه البرامج ويتمثل في تلك الموضوعات التي تتعامل مع القضايا الخاصة بالمرأة في العمل مثل القيم التنظيمية التي تحكم عمل المرأة في المنظمات ، وعلاقة المرأة برؤسائها ومروسيها وزملائها في العمل ، وضغوط العمل النسائية وخاصة ما يتصل بالتوازن بين العمل والمنزل ، ومعوقات العمل النسائي في المنظمات ، والتدريب الإداري النسائي (٢٩) . النوع الثالث من برامج التدريب الإداري المخصصة للنساء فقط وتغطي تلك الموضوعات التي يكون الهدف من تقديمها تطوير مهارات النساء في بعض المجالات التي يعتقد أنها تعكس خصائص أو اتجاهات الرجال في العمل مثل الصرامة aggressiveness ، والقدرة على العمل لساعات طويلة والولاء للعمل على حساب الأسرة (٣٠) .

هذه الموضوعات التدريبية الثلاثة غالباً يتم تقديمها في معاهد أو مراكز خاصة بالتدريب

النسائي حيث يقوم بالتدريب في هذه البرامج ، في الغالب ، مدربات لهن خبرة في مجال التدريب والعمل الإداري مما يسهل عملية نقل المعارف والمهارات التي تقدم في هذا النوع من البرامج إلى المتدربات . كذلك فإن التدريب في هذه البرامج غالباً ما يتم من خلال استخدام طرق التدريب المعتادة المتمثلة في المحاضرات والنقاش والحالات الدراسية والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار والزيارات الميدانية (٣١) .

إن هناك العديد من المعاهد والمراكز التدريبية التي تقدم مثل هذا النوع من البرامج التدريبية النسائية . فعلى سبيل المثال تم افتتاح الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة بالرياض في المملكة العربية السعودية عام ١٤٠٣ هـ ، وقد كان من بين أهداف افتتاح هذا الفرع «الرقى بمستوى الإدارة بالمملكة عن طريق رفع كفاءة موظفي الدولة لزيادة إنتاجهم على النحو الذي يدعم قواعد التنمية» (٣٢) . لقد قام المعهد منذ إنشائه حتى الآن بتنفيذ العديد من البرامج التدريبية وكان من بينها تلك البرامج المخصصة للإدارة النسائية بجميع المستويات الإشرافية والمتوسطة والعليا . من هذه البرامج على سبيل المثال لا الحصر برنامج تنمية المهارات القيادية ، وبرنامج تنمية المهارات الإشرافية ، وبرنامج تنمية مهارات التخطيط الإداري . هذه البرامج تقدم من قبل مدربات مؤهلات وذلك باستخدام نفس طرق التدريب المتبعة في المركز الرئيسي لمعهد الإدارة وفروعه في كل من جدة والدمام والخاصة بالرجال حيث تقدم نفس البرامج تقريباً (٣٣) .

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تقوم جامعة كولورادو University of Colorado بتنفيذ برامج للتدريب الإداري النسائي موجهة للمدبرات التنفيذيات الموزعات على (٥٠) منظمة عامة وخاصة في ولاية كولورادو . ويتكون هذا البرنامج من جلسات حيث يتم تنفيذه بشكل أسبوعي ويغطي عدة موضوعات أبرزها التعامل مع النظرة النمطية للمرأة ، وتطوير المهارات الإنسانية والقيادية للمتدربات ، وتزويدهن بالمعارف والمهارات التي تساعدن على التغلب على المعوقات التي تحول دون ترقيهن للمراكز الإدارية العليا في المنظمات التي يعملن بها (٣٤) .

لقد اكتسبت هذه البرامج النسائية سمعة طيبة وخاصة من قبل المشاركين فيها والذين غالباً ما يقومونها بدرجات ممتازة كما أن هناك إقبالاً متزايداً على هذه البرامج (٣٥) .

إن الهدف الأساسي من تقديم برامج التدريب الإداري المخصصة للنساء فقط غالباً ما يتركز حول قضيتين أساسيتين : القضية الأولى أن هذه البرامج تحاول التغلب على مشكلة الثقافة السائدة في المنظمات واتجاه القياديين من الرجال نحو النساء اللاتي حددت لهن أدوار

وسلوكيات في العمل تختلف عن تلك الأدوار والسلوكيات المحددة للرجال حيث فرضت عليهن هذه الثقافة الاتجاه للعمل في الوظائف التنفيذية والإشرافية الدنيا والمتوسطة . القضية الثانية التغلب على نقص المهارات الإدارية التي يعاني منها النساء الإداريات في المنظمات اللاتي يعملن بها حيث جاء هذا النقص كنتيجة للأدوار الوظيفية التي يقمن بها في العمل في الوقت الراهن والتي غالباً ما تتركز في الوظائف التنفيذية (٣٦) .

وعلى الرغم من أهمية هاتين القضيتين بالنسبة لبرامج التدريب الإداري المخصصة للنساء فقط فإن القول بأن قبول هذا المدخل في تدريب النساء وهو موضع نقاش من جانب النساء وكذلك الرجال على حد سواء حيث يحاول كل طرف إبراز المزايا والعيوب التي تؤيد وجهة نظره حول قبول أو رفض مثل هذا النوع من البرامج التدريبية للنساء .

ففيما يتعلق بوجهة نظر المؤيدين لهذه البرامج فإنهم يوردون عدداً من النقاط التي يعتقدون أنها تمثل مزايا لهذه البرامج التي تقدم وفقاً لهذا المدخل وأهم هذه النقاط ما يلي :

١- أنها تتيح للنساء فرصة مناقشة قضاياهن الإدارية التي لا يستطعن مناقشتها في البرامج المختلطة وخاصة ما يتصل بعلاقتهم العملية مع الرجال في المنظمات التي يعملن بها (٣٧) .

٢- أنها تتيح للنساء تبادل الخبرات الإدارية فيما بينهن بما يمكنهن من تطوير مهاراتهم وقدراتهن وبالتالي كسب الثقة في أنفسهن في القيام بالأدوار الإدارية المطلوبة منهن وبخاصة ما يتعلق بتوكيد الذات واتخاذ القرار والمشاركة الإيجابية في فرق العمل (٣٨) .

٣- أن هذا النوع من البرامج يقدم للمتدربات نماذج إدارية للنساء ، وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها المتدربات حيث إن ذلك يعزز ثقة المتدربات بالدور النسائي في الإدارة خاصة إذا كانت المتدربات من اللاتي يتمتعن بتجارب ثرية في العمل الإداري (٣٩) .

٤- أن تدريب النساء وفقاً لمدخل برامج التدريب الإداري المخصصة للنساء فقط ينسجم مع ثقافة بعض المجتمعات وبخاصة بعض المجتمعات الإسلامية التي تفضل الفصل بين الجنسين في التعليم والتوظيف والتدريب . بل حتى المتطلبات الثقافية لبعض المجتمعات غير الإسلامية والتي ترى في مثل هذا النوع من البرامج وسيلة لتلبية متطلبات حقوق المرأة ومساواتها بالرجل .

هذه المبررات لبرامج التدريب الإداري المخصصة للنساء فقط لا تجدد في كل الأحوال قبولاً لدى بعض الأطراف سواء أكان ذلك من النساء أم الرجال حيث يرون أنه على الرغم من أن هذا

النوع من البرامج يساعد على تزويد النساء بالمهارات الإدارية والقيادية فإن هناك بعض العيوب التي تحد من فاعليتها في جميع الظروف وهذه العيوب هي :

١- أن هذه البرامج تفترض أن النساء لهن مشكلات خاصة في المنظمات تختلف عن مشكلات الرجال وأن هذه المشكلات لا يمكن حلها إلا عن طريق البرامج التدريبية المخصصة لهن فقط . هذا الافتراض في الواقع غير صحيح حيث إن النساء والرجال يعملن في معظم المجتمعات في بيئة واحدة وبالتالي فإنه لا بد أن تكون بينهما قواسم مشتركة من هذه المشكلات مما يتطلب اشتراكهم في برامج تدريبية واحدة إذا ما أردنا مساعدة النساء على كسب المهارات الإدارية والقيادية والوصول إلى المراتب العليا في المنظمات التي يعملن بها (٤٠) .

٢- أنها تساعد على تعميق عزلة المرأة عن البيئة الإدارية الفعلية التي تعمل بها ، وبخاصة إذا كانت هذه البيئة من النوع الذي يعمل به الجنسان ، مما يحول بينها وبين اكتساب المهارات الإدارية والقيادية المطلوبة حيث تكون هذه المهارات موضع تقويم من قبل الرجال ، في أغلب الأحوال ، وخاصة عندما يتعلق الأمر بتربيتهم للمراكز الإدارية العليا (٤١) .

٣- أن هناك من يرى أن مشكلة عدم وصول النساء إلى المراكز القيادية في المنظمات التي يعملن بها لا يعود إلى افتقارهن إلى برامج إدارية مقتصرة عليهن بقدر ما يعود إلى طبيعة الدور النسائي ذاته ، بصفة عامة ، والناجى من عملية التطبيع الاجتماعي مما جعل لاءهن في الغالب ، لأعمالهن المنزلية أكثر من ولأئهن لأعمالهن ووظائفهن وبالتالي فإن مثل هذه البرامج لن يساعد كثيراً على زيادة نسبة النساء في الوظائف القيادية في المنظمات حيث إن الوضع مرتبط بإعادة النظر في الثقافة الاجتماعية بشكل عام وتحديد دور كل من المرأة والرجل في إطار هذه الثقافة (٤٢) .

٤- بما أن معظم النساء يشغلن في الوقت الراهن أغلب الوظائف الموجودة في المستويات التنفيذية في المنظمات فإن خبراتهن ومهاراتهن العملية سوف تكون مختلفة عن الرجال ، وبالتالي فإن أية برامج تدريبية خاصة بهن تصممن من أجل إكسابهن المهارات التي تساعدن على الوصول إلى المراكز القيادية سوف لن تكون مجدية حيث إنها تركز على مهارات لا تتطلبها أعمالهن في الوقت الراهن مما يعني ضياع الوقت والجهد بالنسبة للنساء وكذلك المنظمات التي يعملن بها وذلك بسبب المشاركة في هذا النوع من البرامج المخصص للنساء فقط (٤٣) .

٥- وأخيراً فإن هذا النوع من البرامج يفترض أن بيئة العمل لن تتغير وخاصة فيما يتعلق برد

فعل الرجال تجاه البرامج التدريبية المخصصة للنساء حيث يفترض هذا المدخل أن الرجال في المنظمات سوف ينتظرون حتى ينتهي النساء من المشاركة في هذه البرامج ليعودوا ويعملوا في الوظائف القيادية ، متناسين أن هناك أيضاً جهوداً من قبل الرجال لتحسين أوضاعهم الوظيفية لا سيما وأن وظائفهم القيادية تتطلب منهم بذل المزيد من الجهود والتدريب بما يساعدهم على القيام بأدوارهم القيادية والبقاء في هذه الوظائف (٤٤) .

وبغض النظر عما يقال حول مزايا أو عيوب هذا النوع من البرامج التدريبية المخصصة للنساء فإنه يمكن القول بأن هذه البرامج قد لقيت قبولاً ملحوظاً في بعض المجتمعات والمنظمات وذلك بسبب العوامل الثقافية التي تحكم وضع النساء فيها حيث أسهمت بعض الشيء في زيادة المهارات الفنية والإدارية لدى المشاركين فيها . غير أن إسهام هذه البرامج فيما يتعلق بتحقيق الهدف الرئيسي من تنفيذها وهو إكساب النساء المهارات الإدارية بما يؤدي إلى تقليص الفوارق بينهم وبين الرجال فيما يتعلق بشغل الوظائف القيادية ما يزال محدوداً جداً (٤٥) . هذا يعني أن تبني هذا المدخل في تدريب النساء ربما لا يكون الاستراتيجية المثلى التي يمكن من خلالها زيادة فرص النساء في الوصول إلى المراكز القيادية الإدارية . هذا القصور في هذا المدخل التدريبي للنساء يفسره رادن (Radin 1980) ، بأنه راجع في بعض جوانبه ، إلى غياب التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للنساء بما يميزها عن تلك الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالرجال مما ترتب عليه عدم دقة تصميم وتقييم البرامج التدريبية المناسبة من هذا النوع (٤٦) . من ناحية أخرى فإن هناك مشكلة تتعلق بتقويم هذا النوع من هذه البرامج ، ذلك أن معظم التقويمات في هذا الجانب ، وهي محدودة جداً ، لا تركز في الواقع على المعارف والمهارات التي يمكن اكتسابها من هذه البرامج بقدر ما تركز على اتجاه النساء نحو هذه البرامج مما يؤدي في الغالب إلى نتائج متحيزة من جانبهن بحيث لا يمكن على أساسها الحكم على فعالية وكفاءة هذه البرامج (٤٧) .

لهذه الأسباب السابقة فإنه حتى أولئك الذين يؤيدون هذا النوع من البرامج في تدريب النساء لا ينظرون إليها على أنها الاستراتيجية الوحيدة في تدريب النساء وتزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية للوصول إلى المراتب القيادية بل ينظرون إليها كمرادفة للبرامج التدريبية المشتركة وبرامج التدريب الإداري التوجيهية Mentoring Programs والذين يشكلان المدخلين الآخرين في تدريب النساء .

ثانياً :برامج التدريب الإداري المشتركة Management Training for Men and Women

يقصد ببرامج التدريب الإداري المشتركة تلك البرامج التي تصمم وتنفذ من أجل أن يشارك فيها الرجال والنساء في وقت ومكان واحد . هذا النوع من البرامج التدريبية يحاول معالجة بعض العيوب الناشئة عن تبني برامج التدريب الإداري المخصصة للنساء فقط والتي يعتقد أنها لا تعكس الواقع الحقيقي لبيئات العمل وبخاصة في المجتمعات التي يعمل بها كلا الجنسين في مكان واحد حيث تتطلب مثل هذه البيئات تدريب الجميع على نفس المعارف والمهارات تقريباً (٤٨) .

لقد ذهب بعض الباحثين المؤيدين لهذا النوع من البرامج إلى القول بأن أحد الأسباب التي تقف وراء تدني نسبة ترقى النساء إلى الوظائف القيادية العليا في المنظمات التي يعملن بها إنما هو عائد إلى عدم المساواة بين الرجال والنساء في التدريب والناجم عن عدم مشاركتهما في نفس البرامج التدريبية (٤٩) . لهذا السبب وغيره من الأسباب التي سوف تذكر لاحقاً نجد أن مثل هذا النوع من البرامج متاح في معظم مراكز ومعاهد التدريب في العالم بل وفي داخل المنظمات أيضاً (٥٠) .

إن مواد هذه البرامج وخاصة تلك الموجهة للوظائف الإشرافية غالباً ما تضم موضوعات في القيادة والإبداع ، وأساليب القيادة ، وحل المشكلات واتخاذ القرارات ، وبناء الفرق وتحفيز الموظفين ، والاتصال والتغيير التنظيمي والتي تتماثل في معظم الأحيان مع البرامج التدريبية المخصصة للنساء فقط وإن كان الفارق بينهما يكمن في كيفية التنفيذ ، أو بمعنى آخر غياب الرجال في البرامج المخصصة للنساء . هذه البرامج التدريبية المشتركة تختلف في مددها حيث تتراوح ما بين بضعة أيام إلى عدة أسابيع حيث تقدم من خلال المحاضرات والمناقشات والحالات الدراسية ، والمباريات الإدارية وسلة القرارات وتمثيل الأدوار والزيارات الميدانية واستخدام الحاسب الآلي في بعض الحالات (٥١) .

إن المعاهد والمراكز التي تقدم مثل هذه البرامج غالباً ما تستغل وجود المتدربين فيها من الجنسين حيث تعمل على تسهيل الروابط الاجتماعية فيما بينهم بما يسهل تبادلهم للخبرات الإدارية . لهذا فإن هذا النوع من البرامج كثيراً ما تقيم من قبل المشاركين فيها سواء من الرجال أم من النساء على أنها فعالة وخاصة فيما يتعلق بإكسابهم للمعارف والمهارات الإدارية المطلوبة لأداء العمل (٥٢) .

وكما هو الحال بالنسبة للبرامج التدريبية الإدارية المخصصة للنساء فإنه هذه البرامج المشتركة

تثير الكثير من النقاش حول مزاياها وعيوبها وخاصة ما يتعلق بفعاليتها في إتاحة الفرص للنساء للترقي للوظائف القيادية . ففيما يتعلق بمزايا هذه البرامج فقد أورد المؤيدون لها عدداً من المزايا التي يعتبرونها مبرراً لتنفيذها في مجال تدريب النساء وهذه المزايا هي (٥٣) :

(١) إن مثل هذه البرامج تعكس البيئة الحقيقية لكثير من المنظمات التي يعمل بها النساء وبخاصة في المجتمعات التي تسمح ثقافتها بعمل الجنسين في مكان واحد ، وبالتالي فإن هذه البرامج لا تجعل النساء والمشاركات فيها يتدربن على معارف ومهارات قد لا يحتجنها أو يطبقنها في بيئاتهن العملية .

(٢) لقد أثبتت هذه البرامج فعاليتها فيما يتعلق بتحسين نظرة النساء والرجال لبعضهما البعض وخاصة فيما يتعلق بدورهما في العمل . فعلى سبيل المثال تعتبر هذه البرامج فرصة لتغيير نظرة الرجال نحو النساء فيما يتعلق بكفاءتهن وإمكانية توليهن للأدوار القيادية الإدارية التي غالباً ما يقوم بها الرجال بالمقابل فإن هذه البرامج تمثل فرصة للنساء لتغيير نظرتهم نحو الرجال التي تعدهم مسيطرين في بيئات العمل وأنهم لا يسمحون للمرأة بالوصول إلى المراكز القيادية .

(٣) تمثل هذه البرامج حافزاً للنساء ، وكذلك الرجال ، في القيام بالمهام الإدارية ، حيث يؤدي اكتسابهن للمعارف والمهارات بسبب المشاركة في هذه البرامج إلى زيادة ثقتهم في أنفسهن وبالتالي ارتفاع مستوى إتقانهم للأعمال التي يقمن بها وكذلك القرارات التي يتخذنها والمتعلقة بأعمالهن اليومية .

(٤) وأخيراً فإن المشاركة في هذه البرامج قد تؤدي إلى زيادة ولاء النساء للمنظمات التي يعملن بها وذلك بناء على تفهمهن لنظرة الرجال نحوهن حيث يمثل هذا التفهم حافزاً لبقائهن في هذه المنظمات بدلاً من البحث المستمر عن منظمات أخرى للعمل فيها .

وعلى الرغم من هذه المزايا التي تحققها برامج التدريب الإداري المشتركة إلا أن هناك بعض العيوب التي يوردها المعارضون لهذا النوع من البرامج وأهم هذه العيوب هو (٥٤) :

١- أن النظر إلى هذا النوع من البرامج باعتباره الاستراتيجية التدريبية الأساسية التي يمكن من خلالها إتاحة المجال للنساء للتساوي مع الرجال في المناصب القيادية والإدارية قد لا يوجد ما يدعمه في الواقع من شواهد أو حالات . ذلك أنه على الرغم من أن مشاركة النساء في البرامج التدريبية المشتركة ربما يحسن بعض الشيء نسبة زيادة النساء في البرامج القيادية إلا

أن بعض الباحثين يرون أن مشاركة النساء في هذا النوع من البرامج سوف لن يؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج بالنسبة للرجال وخاصة ما يتعلق بالمساواة بينهما في المراكز القيادية . وفي الواقع فإن تحقيق المساواة بين النساء والرجال في الوظائف القيادية الإدارية ربما لا يمكن تحقيقه عن طريق هذه البرامج المشتركة فقط ذلك أن نسبة تمثيل النساء في الإدارة إنما هو نتاج عدة عوامل أهمها العوامل الثقافية والاجتماعية والتنظيمية التي تحدد المسار الوظيفي لكلا الجنسين . إذ من المعلوم أن بقاء النساء للعمل لفترة أطول في المنظمات وقبولهن التحدي الوظيفي إلى جانب المشاركة في أنشطة الإدارة المختلفة وبخاصة ما يتعلق بأمور المشاركة في اجتماعات الرجال غير وقت الدوام والتغاضي عن دورهن العائلي بالنسبة للزوج والأطفال ، لمن كانت منهن متزوجة ، يعد أمراً صعباً بالنسبة لمواصلة العمل في المنظمات ومن ثم الطموح نحو الوصول إلى المراكز القيادية . لهذا فإن زيادة تدريب النساء من خلال البرامج المشتركة ربما لا يكون الحل الأنجح لتمثيل النساء في المراكز القيادية العليا في المنظمات اللاتي يعملن بها .

٢- أن هذا النوع من هذه البرامج غالباً ما يصمم على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية للرجال وبالتالي فإن الأمثلة والحالات التي تقدم في هذه البرامج أثناء تنفيذها كثيراً ما تعكس الواقع الإداري للرجال سواء كان ذلك فيما يتعلق بأساليب القيادة أو اتخاذ القرارات أو توكيد الذات . وبالطبع فإن هذا لا يعني أن ما يقدم في هذه البرامج ليس له علاقة بحاجات النساء ولكن لو كانت هذه البرامج تراعي احتياجات النساء التدريبية بالقدر الذي تراعي فيها احتياجات الرجال ربما كان الأمر مختلفاً وخاصة فيما يتعلق بتزويد النساء بالمهارات الإدارية التي تتيح لهن فرص الوصول إلى الوظائف العليا في منظماتهن (٥٥) .

٣- وأخيراً يرى بعض المنتقدين لهذا النوع من البرامج أن كل ما يقال من مزايا متصلة بهذا المدخل التدريبي ليست في الواقع قاصرة على هذا المدخل بل من الممكن أن تتحقق من خلال المدخلين التدريبيين الآخرين ، مدخل البرامج التدريبية الخاصة بالنساء ومدخل البرامج التدريبية التوجيهية فضلاً عن ذلك فإن ما يقدم في هذه البرامج التدريبية من موضوعات من الممكن أن يقدم في غيرها من البرامج التدريبية الأخرى وبخاصة تلك الموضوعات المتعلقة بالعملية الإدارية مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والاتصال . لهذا فإنه إذا ما كانت هناك ميزة حقيقية لهذا النوع من البرامج فإنما تتمثل في ذبوعها وانتشارها أكثر من غيرها من البرامج التدريبية الأخرى

وذلك بسبب سهولة تنفيذ هذه البرامج مقارنة ببرامج التدريب الخاصة بالنساء وبرامج التدريب الإداري التوجيهية .

وإجمالاً يمكن القول بأنه على الرغم من هذه المآخذ على برامج التدريب الإداري المشتركة إلا أن ذلك لا يقلل في الواقع من أهميتها وفعاليتها كوسيلة لتحسين الأوضاع الإدارية للنساء . هذه الحقيقة من الممكن أن نجد ما يبررها في الواقع حيث إن معظم مراكز ومعاهد التدريب في العالم تبني هذا المدخل في تصميمها وتنفيذها لبرامجها التدريبية التي تضم في الغالب كلا الجنسين من الرجال والمستويات في جميع الوظائف والمستويات الإدارية .

ثالثاً : برامج التدريب الإداري التوجيهية :

تم اشتقاق اسم البرامج التدريبية التوجيهية من كلمة الموجه أو المعلم "Mentor" الذي يعرف هنا من أنه «المدير ذو الخبرة والإنتاج» التمييز الذي يتولى مسؤولية تدريب موظف أقل خبرة منه بما يؤدي إلى تطوير مهاراته الشخصية وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل بها» (٥٦) . يهدف هذا النوع من التدريب إلى مساعدة كل من النساء (والرجال) على اكتساب المهارات القيادية التي تمكن من الوصول إلى المراتب العليا في المنظمات التي يعمل النساء والرجال بها ، كما يهدف في نفس الوقت إلى تقوية الرابطة بين المدرب (المدرية) والمتدربة وتخفيف ضغوط العمل الناجمة عن الشعور بعدم القدرة على الترقى الوظيفي (٥٧) .

لقد اكتسب موضوع التدريب التوجيهي الكثير من الاهتمام خلال السنوات الحديثة مما يدل على الاقتناع بأهميته كمدخل لتطوير المهارات القيادية لدى مديري هذه المنظمات وتحسين مستوياتهم الوظيفية . فلقد أثبتت نتائج الدراسة التي قامت بها إبستين (١٩٧٧) Epstein بأن هناك تحاهلاً كبيراً للنساء في الاستفادة من هذا المدخل التدريبي مقارنة بالرجال الذين وصلوا إلى المراكز القيادية في منظماتهم حيث أدى هذا التجاهل إلى تقليل فرص النساء في التطور الوظيفي (٥٨) . كذلك فقد أظهرت دراسة كانتر Kanter (1977) التي أجرتها في عدد من المصانع الكبيرة بأن معظم المديرين الناجحين في هذه المصانع من الرجال كانت قد أتاحت لهم في يوم ما فرصة التدريب على يد خبير في الإدارة من داخل المنظمة حيث كانوا يتلقون منه الدعم والتشجيع الذي أثر بدوره على تحسين مراكزهم الوظيفية في المنظمات التي يعملون بها (٥٩) . على أن أعظم إسهام في مجال دراسة التدريب الإداري التوجيهي ربما جاء من الدراسة

التي قام بها ليفين سون وزملاءه Levinson C. Darrow, E. Klein, M. Levinson (1978) and B. Mckee من جامعة ييل Yale University بالولايات المتحدة الأمريكية التي استهدفت دراسة مراحل التطور الوظيفي لدى المديرين الرجال . لقد أثبتت نتائج هذه الدراسة بأن التدريب التوجيهي كان عنصراً هاماً في المهارات القيادية لدى الرجال حيث أتاح لهم فرصة الوصول إلى المراكز القيادية العليا وذلك على عكس النساء اللاتي لم تتح لهن في الغالب فرصة التدريب وفق هذا المدخل (٦٠) .

ولبيان أهمية هذا النوع من التدريب وانتشاره في عدد من منظمات الأعمال اليوم فقد أثبتت دراسة مسحية قام روش بها Roche (1979) على عدد من المديرين الناجحين بأن هذا النوع من التدريب يشيع بكثرة بين الصفوة من رجال الأعمال كما أن أهميته قد زادت في السنوات الأخيرة . فلقد وجد روش بأن ثلثي المديرين الذين استجابوا في دراسته أفادوا بأنهم قد تدربوا على يد مدير خبير في المنظمة وأن ثلث المستجيبين قد تدربوا على يد خبيرين أو أكثر . من ناحية أخرى فقد أفادت نتائج ودراسة كل من هنج وجاردم Henning and Jardim (1977) وفيليس Phillips (1978) وميساريان Missarian (1982) بأن مديرات الإدارات العليا من النساء في المنظمات التي قاموا بدراستها كن قد تدربن على يد خبراء في الإدارة وأن معظم هؤلاء الخبراء من الرجال (٦١) .

ولبيان أهمية هذا المدخل التدريبي في رفع مستوى المهارات القيادية لدى النساء وزيادة معدل وصولهن إلى المراتب العليا في المنظمة فإننا نورد هنا مثالين على تطبيق هذا النوع من التدريب . فلقد قامت شركة بروكتر وجامبل Procter and Gambel عام ١٩٩١م بتبني برنامج التدريب الإداري التوجيهي ذلك بناء على نتائج دراسة مسحية أجريت في الشركة ، حيث بينت نتائج هذه الدراسة حاجة الموظفين إلى المساعدة في تخطيط مساراتهم الوظيفية Career Planning وتحسين علاقاتهم مع رؤوسائهم . وعلى الرغم من أن هذا البرنامج التدريبي كان مفتوحاً لجميع الموظفين إلا أنه كان موجهاً بالدرجة الأولى نحو تلبية الاحتياجات التدريبية للنساء والأقليات العاملة في الشركة وذلك نظراً لارتفاع معدل التسرب الوظيفي بين المديرين من هاتين الفئتين وندرة الفرص المتاحة للترقى الوظيفي . لقد قامت الجهة المشرفة على تنفيذ البرنامج بالشركة بمحاولة التوفيق بين المديرين والمتدربين وتقديم التوجيهات الضرورية بما يكفل نجاح وفاعلية التدريب في هذا النوع من البرامج التدريبية (٦٢) .

إلى جانب تجربة (شركة بروكتر وجانبل) فقد قام أعضاء رابطة الإدارة النسائية في ناينكس Members of The Nynex Association of Management Women بتصميم برنامج متميز في التدريب التوجيهي وذلك في عام ١٩٩١م وأطلقوا عليه اسم «حلقات التدريب التوجيهي "AMentoring Circles"» وذلك في مقابل التدريب القائم على أساس فرد لفرد . تتكون هذه الحلقات التدريبية في العادة من ستة إلى عشرة أشخاص متدربين ومن اثنين إلى أربعة من المدربين الذين عادة ما يكونون من ذوي المراتب العليا حيث تتم اللقاءات بين الطرفين على مدى فترة زمنية تمتد من (١٢) إلى (١٨) شهراً ، لقد كانت معظم هذه الحلقات تتضمن في الغالب النساء وبعض ذوي المراتب العليا من الرجال الذين يتولون عملية التدريب . لقد كان المدرب يقوم بنقل خبراته إلى المتدربات ويقوم بتوجيههن كما يتيح لهن في نفس الوقت الفرصة لممارسة بعض الأعمال التي يقوم بها والإجابة عن الأسئلة التي تطرح عليه من قبل المتدربات (٦٣) .

إن نجاح هذا النوع من التدريب بالنسبة للنساء يتوقف إلى حد كبير على درجة توفر الخبير أو المدرب الإداري وقيامه بالدور المطلوب منه والمتمثل في تحسين المعارف والمهارات الإدارية لدى المتدربين حيث يستخدم في ذلك قوته التأثيرية النابعة من خبرته في تعزيز هذه المهارات وغرس قيم المنظمة لديها بما يمكنها من القيام بالدور القيادي المطلوب منها . ولتحقيق هذا فإن هناك عدداً من الأنشطة التي يقوم بها الخبير عند تقديم هذا النوع من التدريب وأهم هذه الأنشطة ما يلي (٦٤) :

(١) منح المتدربة المزيد من المسؤوليات والصلاحيات وذلك من خلال تكليفها بالعمل في مجالات ومهام جديدة والإشراف عليها .

(٢) مساعدة المتدربة على تجاوز المعوقات البيروقراطية في العمل وذلك بما يمكنها من الحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد على اتخاذ قراراتها .

(٣) تزويد المتدربة بوسائل القوة المطلوبة للعمل الإداري سواء ما تعلق منها بالمصادر البشرية أو المعلومات ومراقبة أدائها وحمايتها عند التجاوز في استخدام أو إساءة استخدام هذه القوة .

(٤) حماية المتدربة والدفاع عنها وبخاصة عندما تنشأ الخلافات بينها وبين الآخرين سواء أكان ذلك أثناء الاجتماعات أم بسبب ما قد يحدث منها من أخطاء يمكن أن يستغلها الآخرون لإثارة مثل هذا الخلاف .

(٥) تزويد المتدربة بالتغذية الراجعة أو المرتدة عن أدائها وذلك بما يمكنها من تعزيز الجوانب الإيجابية لديها ومعالجة جوانب القصور في أدائها .

على أن نجاح المدرب أو الخبير الإداري في قيامه بهذا الدور يتطلب ضرورة توافر عدة شروط لضمان نجاح هذا المدخل التدريبي في مساعدة النساء وأهم هذه الشروط ما يلي (٦٥) .

١ - ضرورة أن يكون المدرب أكبر سناً وأكثر خبرة من الأشخاص الذين يقوم بتدريبهم . إن الخبراء الذين يقومون بعملية التدريب عادة ما يفضل أن يكونوا أكبر من الأشخاص الذين يدربونهم بحوالي ثمان إلى خمس عشرة سنة إلى جانب كونهم أعلى منهم على الأقل مرتين أو أكثر وظيفياً ، ذلك أن توافر مثل هذا الشرط في التدريب يضمن توافر القوة لديه بما يمكنه من تقديم المساعدة للمتدربة حيث تعد هذه القوة شرطاً ضرورياً لضمان نجاح المدرب مع المتدرب .

٢ - قدرة المدرب في إثبات ذاته كنموذج يمكن الاقتداء به سواء أكان ذلك من خلال إنجازاته الإدارية أم سلوكه النزيه وطريقة تعامله مع الآخرين بحيث يظهر هذا التعامل في قدرته على الاستماع والتشجيع للمتدربة بما يمكنها من اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة للعمل الإداري في المستقبل .

على أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو : هل من الممكن أن يقوم النساء بدور المدرب الخبير بالنسبة لبعضهن البعض ؟ إن الإجابة عن هذا السؤال غالباً ما تكون بالإيجاب ، غير أن المشكلة لا تكمن في إمكانية قيام النساء بدور المدرب بقدر ما تكمن في عدم وجود العدد الكافي من النساء المؤهلات للقيام بهذا الدور . ذلك أن التدريب الإداري التوجيهي يتطلب توافر الخبرة والقوة لدى المدربة وذلك بما يمكنها من نقل مهاراتها للمتدربة ، ولأسف فإن تواجد هذه الخبرة والقوة في مجال النساء ما يزال محدود جداً وذلك عائد إلى أن عدداً كبيراً من النساء ، كما ذكرنا سابقاً ، يتركزن في الوظائف الإشرافية المتوسطة والدنيا ، فضلاً عن ذلك فإن عدداً كبيراً منهن يستقلن من أعمالهن في وقت مبكر مما يعني أنهن يفترقن إلى الخبرة والقوة التي تمكنهن من القيام بهذا الدور ، مما ألجأ كثيراً من المنظمات إلى الاعتماد على الرجال في القيام بدور المدرب الخبير بالنسبة للنساء (٦٦) .

ويغض النظر عن إمكانية قيام النساء بدور المدرب الخبير لبعضهن البعض فإنه يمكن القول بأن مدخل برامج التدريب الإداري التوجيهية يثير كسابقه من المداخل التدريبية الكثير من النقاش حول مزاياه وعيوبه . ففيما يتعلق بمزاياه فلقد برهن هذا النوع من التدريب على فعاليتها في بناء المهارات الإدارية القيادية لدى النساء وذلك من خلال اتصالهن المباشر مع الأشخاص من ذوي

الخبرة الذين يقومون بتدريبهم . هذا الاتصال المباشر مع المدربين مكنهن من الوقوف على مصادر القوة الإدارية وكيفية استخدامها في العمل الإداري كما مكنهن في نفس الوقت من التكيف مع ثقافة المنظمات التي يعملن بها والعمل في إطار هذه الثقافة للوصول إلى المراكز القيادية العليا وإن كان عددهن بالطبع ما يزال محدوداً جداً في هذه المراكز مما يستدعي بذل المزيد من الجهد والدراسات حول أفضل المداخل التي يمكن استثمارها لتحسين الوضع الإداري النسائي في المنظمات (٦٧) .

أما فيما يتعلق بعيوب هذا المدخل التدريبي للنساء فيمكن القول أن هناك العديد من المشكلات أو العقبات التي يواجهها مثل هذا النوع من التدريب . أولى هذه المشكلات تنبع من طبيعة العلاقة بين المدرب والمتدربة حيث إن الدور الذي يقوم به المدرب في هذا المدخل مع النساء يختلف عنه مع الرجال وذلك عائد إلى طبيعة القيم الاجتماعية والتنظيمية التي تحكم العلاقة بين الطرفين في جميع المجتمعات . ذلك أن النساء في العادة يحتجن إلى أن يكون التعاون معهن واضحاً ومحددًا بالنسبة لجميع العاملين في المنظمة وذلك للحيلولة دون تدخل الإشاعات التي قد تفسد الهدف الأساسي من هذا التدريب . هذا التركيز على طبيعة العلاقة بين المدرب والمتدربة جعل الكثير من المشاركات في هذا النوع من البرامج يشكين من أن العلاقة بين المدرب والمتدربة غالباً ما تكون رسمية حيث تنحصر مهمتها في نقل المهارات والخبرات الإدارية مما يقلل من التزام وولاء المشاركات لهذا النوع من البرامج (٦٨) . المشكلة الثانية بالنسبة لهذا النوع من البرامج هو أن هناك شكوى من بعض المتدربات بأنهم لا يحصلون على الدعم النفسي المطلوب من مدربيهن خاصة عندما يكونون مفروضين عليهم فرضاً في عملية التدريب ، مما يقلل بدوره من الفائدة التي يمكن أن تحصل عليها المتدربة من هذا التدريب (٦٩) . المشكلة الثالثة في هذا النوع من البرامج تتمثل في ندرة النساء اللائي يمكن أن يقمن بدور المدربات في هذا النوع من البرامج حيث أدت هذه الندرة إلى تنفيذ هذا التدريب على يد الرجال وهو أمر قد لا يكون مقبولاً في كثير من المجتمعات مما قد يقلل من حماس النساء للاستفادة من هذا النوع من التدريب (٧٠) .

وأخيراً فإنه من الصعوبة بمكان أن تجد مدرباً (أو مدربة) يقوم بكل الأدوار المطلوبة منه في عملية التدريب إلى جانب عمله الأساسي حيث إن القيام بمثل هذا الدور سوف يؤثر بلا شك على العمل الأساسي للمدرب ، وهذا بدوره قد لا يحفز الكثير من المديرين من ذوي الخبرة للقبول بهذا الدور الجديد ومساعدة المتدربات مما يجعل إمكانية الحصول على العدد الكافي من

المدرّبين أمراً غير محتمل في كثير من الأحيان (٧١) .

هذه المشكلات المتعلقة ببرامج التدريب الإداري التوجيهية لا تقلل بالطبع من أهميتها كمدخل لتدريب القيادات النسائية في منظمات العمل اليوم . ذلك أن تدريب النساء على يد خبراء إداريين يمكن اعتباره جزءاً هاماً من التطوير الوظيفي لهن ، كما هو الحال بالنسبة للرجال ، بل إن هذا التطوير من الممكن أن تكون له آثاره الإيجابية على أهداف برامج التطوير الوظيفي للمنظمة بشكل عام (٧٢) . لهذا يمكن القول بأن تبني مدخل برامج التدريب الإداري التوجيهية يمكن أن يسهم بشكل ملحوظ في زيادة القيادات الإدارية النسائية إذا ما كانت لدى المنظمة الرغبة في تبني هذا المدخل وذلك من خلال توفير الظروف الممكنة لنجاحه والاستفادة من الدروس التي يمكن أن تنجم عن تطبيقه .

خاتمة وتوصيات:

إن ربط موضوع التدريب الإداري بالنساء أو الحديث عن التدريب الإداري النسائي وكأنه موضوع متميز عن التدريب الإداري بشكل عام يعتبر مثار جدل ونقاش ليس فقط من قبل الرجال بل والنساء أيضاً في أغلب المجتمعات شريقيها وغربيها (٧٣) . فمن ناحية النساء فإن كثيراً منهن ما يزلن ينظرن بعين التشكك إلى أهداف وفعالية هذه البرامج التدريبية حيث يعتبرن أن هذا المنحى التدريبي إنما هو استراتيجية أخرى لعزل المرأة عن الواقع الفعلي لها في مجال العمل والقيادة الإدارية ، حيث ما يزال الرجال يشغلون أكثر المناصب القيادية في المنظمات ، علماً بأن هذا المنحى في التدريب لا يقتضي بالضرورة وجود برامج تدريبية منفصلة عن الرجال في أغلب الظروف والمنظمات . لهذا فإن نظرة المتشككين من النساء من صدق غايات وفعالية هذه البرامج ربما لا تكون صحيحة ولا سيما أنه لا يوجد ما يكره الكثير منهن على الدخول في مثل هذه البرامج أما من ناحية الرجال فإن الكثير منهم ما يزال يجهل خصوصية هذه البرامج وما ينبغي أن تقدمه للمرأة خاصة وأنها تعمل في إطار ثقافة نفس المنظمات التي يعمل بها الرجل أو مشابهة لها في كثير من قيمها وإجراءاتها وبالتالي فإنهم يرون أن لا ضرورة لوجود مثل هذا النوع من البرامج التدريبية . إلى جانب هذين الفريقين فإن هناك فريقاً ثالثاً من كلا الجنسين يؤيد التخصص في برامج التدريب وذلك انطلاقاً من قيم وثقافة المجتمعات والمنظمات التي ينتمي إليها هؤلاء المؤيدون (٧٤) . وبغض النظر عن تباين وجهات الأفراد رجالاً ونساء حول قبول أو

رفض فكرة التدريب النسائي فإن دخول المرأة المتنامي في مجال العمل قد جعل فكرة التدريب مطلباً ملحاً على جميع المستويات السياسية والإدارية والاقتصادية وإن أي نقاش للقضايا القديمة المتعلقة بتعليم المرأة وتوظيفها يمثل نوعاً من العبث واستنزاف الوقت . لهذا فإن أي نقاش لموضوع تدريب المرأة يجب أن يركز على الاستراتيجيات أو المداخل التي يمكن تبنيها لتعزيز هذا التدريب وذلك بما يحقق الفائدة لكل من المرأة والمنظمة والمجتمع وذلك إن ما هو في صالح المرأة هو في صالح المجتمع» (٧٥) .

ولما كان التدريب الإداري متعدد الأهداف والاستراتيجيات فقد حاولنا في هذا المقالة أن نركز على التدريب الذي يمكن أن يعزز من الدور القيادي للنساء في المنظمات التي يعملن بها . لقد أوضحنا في هذه المقالة الوضع الإداري للنساء حيث تبين لنا من خلال استعراض هذا الوضع أنه على الرغم من تشكيلهن لنسبة عالية من القوى العاملة في كثير من المجتمعات فإنهن ما يزلن يشغلن معظم الوظائف التنفيذية والإشرافية الدنيا والمتوسطة في كثير من المجتمعات وأن وجودهن في المراكز القيادية ما يزال محدوداً جداً (٧٦) . إلى جانب الوضع الإداري للنساء فقد تحدثنا عن التدريب الإداري النسائي وأشارنا إلى أن هناك ثلاثة مداخل رئيسية يمكن توظيفها في تعزيز الدور القيادي للنساء وهذه المداخل هي : مدخل برامج التدريب الإداري المخصصة للنساء فقط ، ومدخل برامج التدريب الإداري المشتركة ، ومدخل برامج التدريب الإداري التوجيهية . ومن المؤكد أنه لا يمكن الاعتماد على مدخل واحد فقط من هذه المداخل لتعزيز الدور القيادي للنساء في المجتمعات والمنظمات والظروف ، لهذا فإن التوصية بأي مدخل من هذه المداخل يجب أن يكون منطلقاً من الجوانب التالية :

١ - طبيعة الثقافة الاجتماعية التي يعمل بها النساء :

تختلف المجتمعات فيما بينها من حيث نوع القيم التي تحكم عمل النساء وبخاصة تلك القيم المتعلقة بعمل الجنسين في مكان واحد . فعلى الرغم من أن كثيراً من مجتمعات اليوم لا تعارض قيمها الثقافية عمل النساء والرجال في مكان واحد فإن بعض المجتمعات تحول قيمها دون عمل الاثنين معاً في مكان واحد . لهذا يمكن القول بأنه إذا ما كانت قيم المجتمع لا تمنع من عمل الجنسين في مكان واحد فإنها من الممكن أن توظف جميع المداخل التدريبية الثلاثة في تحسين المهارات القيادية لدى النساء العاملات في منظماتها . بالمقابل فإنه إذا ما كانت قيم هذه المجتمعات لا تسمح بعمل الطرفين في مكان واحد فإنها من الممكن أن توظف برامج

التدريب الإداري المخصصة للنساء فقط كما أنها من الممكن أن تستفيد جزئياً من من برامج التدريب الإداري التوجيهية وذلك إذا ما توافرت المديرات اللائي لديهن الاستعداد والخبرة للقيام بالدور التدريبي في منظماتهن .

٢ - مدى استعداد وتقبل النساء للمشاركة في برامج التدريب الإداري المتاحة :

هناك فروق بين النساء في درجة استعدادهن وتقبلهن للمشاركة في برامج التدريب الإداري النسائية المتاحة في المجتمعات أو المنظمات التي يعملن بها . فعلى الرغم من أن كل مجتمعات اليوم ، كما ذكرنا سلفاً ، تسمح بعمل المرأة والرجل في مكان واحد إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن كل النساء في هذه المجتمعات يفضلن الاشتراك في برامج التدريب الإداري المشتركة أو التدريب على يد أحد الخبراء الإداريين من الرجال . من ناحية أخرى فإن هناك بعضاً من النساء العاملات في المجتمعات التي تفصل بين الجنسين في العمل لا يعارضن المشاركة في البرامج التدريبية المشتركة أو التدريب على يد خبراء رجال . لهذا فإنه ينبغي إذا ما أردنا الاستفادة من برامج التدريب الإداري النسائية يتاح للمرأة اختيار البرامج التي تحقق أهدافها وأهداف المنظمة التي تعمل بها وذلك عندما يكون هناك عدد من الخيارات المتاحة لها للاختيار من بينها وذلك في إطار قيم المجتمع الذي تعمل به المرأة .

٣ - طبيعة الموضوعات المقدمة في برامج التدريب :

هناك العديد من المعارف والمهارات التي تعد ضرورية للنساء ، كما هو الحال بالنسبة للرجال ، إذا ما أردن النجاح في القيام بأدوارهن القيادية ، وذلك بغض النظر عن نوع القيم التي تحكم طبيعة عمل المرأة في المجتمعات التي توجد بها . فعلى سبيل المثال تعد موضوعات القيادة والتحفيز واتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفاوض وفرق العمل من الموضوعات التي ينبغي أن يتدرب عليها الجنسان . لهذا فإن مثل هذه الموضوعات من الممكن أن تقدم سواء أكان ذلك من خلال برامج التدريب الإداري المخصصة للنساء فقط أم من خلال برامج التدريب الإداري المشتركة ، كما أن بعض تطبيقات هذه الموضوعات من الممكن أن تعالج من خلال برامج التدريب الإداري التوجيهية . بالمقابل فإن هناك بعض الموضوعات التي تتعلق بظروف عمل النساء أكثر منها بعمل الرجال ، من ذلك على سبيل المثال : المواءمة بين عمل المرأة والبيت ، وضغوط العمل الخاصة بالنساء ، وعدم تقبل الموظفين لإشراف النساء ، وهي موضوعات ربما يكون تقديمها مناسباً من خلال برامج التدريب الإداري المخصصة

للنساء فقط . لهذا فإن الاختيار بين مداخل التدريب الإداري النسائي الثلاثة ينبغي أن يراعى فيه طبيعة الموضوعات المقدمة في برامج كل مدخل ومدى تلبيتها للاحتياجات التدريبية للمتدربة والمنظمة .

٤ - المكان الذي تنفذ فيه برامج التدريب :

ليس من الضروري أن تشارك المرأة في كل الأوقات في البرامج التدريبية المتاحة في بلدها أو مكان عملها فقط . بل إن نظام التدريب بشكل عام في معظم دول العالم يشجع مشاركة المتدربين والمتدربات خارج المجتمعات والمنظمات التي يعملن بها ، وذلك لما يتيح هذه المشاركة من فرص الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين في مجال التدريب . لهذا فإنه إذا ما توافرت للمنظمة التي تعمل بها المرأة الميزانية الكافية التي تمكنها من أن ترسل بعض منتسبيها للتدريب في بلد آخر ، وكان لدى هؤلاء النساء الاستعداد والرغبة في المشاركة في هذه البرامج فإنها من الممكن أن تستفيد من مداخل التدريب الثلاثة وبخاصة برامج التدريب الإداري المخصصة للنساء فقط أو البرامج المشتركة وذلك بعد تحديد الهدف من إرسال المتدربة أو المتدربات لهذه البرامج وطبيعة الموضوعات المقدمة في هذه البرامج وتكلفة المشاركة في كل برنامج منها .

وإجمالاً يمكن القول بأن بالإمكان الاستفادة من مداخل التدريب الإداري النسائية الثلاثة السالفة الذكر إذا ما أردنا تعزيز الدور القيادي للنساء في المنظمات التي يعملن بها ، غير أننا يجب أن نحترس من التدريب الزائف الذي يقوم على أساس إظهار الاهتمام بالنساء فقط لمجرد الدعاية والذي لا يلبي الاحتياجات التدريبية لهن أو لمنظماتهن أو يعكس الواقع الفعلي لعملهن إذا ما أردنا تحقيق أفضل النتائج .

الهوامش

١ - انظر كلامن :

- L. M. Hite and K. S. McDonald (1995). Gender Issues in Management Development: Implications and Research Agenda. *Journal of Management Development*. V. No. 4, p. 5.

- زينب شاهين (١٩٩٧م) . المرأة والإدارة . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي العربي الأول - المديرية العربية والتنمية المتواصلة (١٩٩٧م) . الإسكندرية : ص ص (١ - ٢) .

٢ - انظر كلامن :

- P. L. Smith and S. J. Smits (February 1994). The Feminization of Leadership. *Training and Development*. p. 45.

- S. A. Alpern (1993). In the Beginning: A History of Women in Management. In E. A. Fagenson (Eds.), *Women in Management: Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity*. Newbury Park. CA: Sage pp. 19-51.

A. Wickham (1986). *Women and Training*. Milton Keynes: Philadelphia. - ٣ pp. 1-15.

J. H. Stanford, B. R. Oates and D. Flores (1995). Women's Leadership Styles: - ٤ A Heuristic Analysis. *Women in Management Review*. Vol.10, No.2, pp. 9-16.

M. Tanton (1994). Developing Women's Presence. In M. Tanton (Eds.), - ٥ *Women In Management*. London: Routledge. pp. 7-26.

B. Alimo-Metcalfe (1994). Waiting for Fish to Grow Feet! Removing Organizational Barriers to Women's Entry Into Leadership Positions. In M. Tanton. (Eds.), *Women In Management*. London: Routledge. p. 27.

٧ - انظر كلامن :

- C. Martin (June, 1994). From Leadership Martial to Leadership: What it Takes For Women. *Association Management*. pp. 52-56.

- A Burrell (1997). *Women at Work: Training for Sustainable Development of Opportunities*.

- ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي العربي الأول - المديرية العربية والتنمية المتواصلة (١٩٩٧) الإسكندرية . ص ص ١ - ١٧ .
- M. J. Davidson and C. L. Cooper (1984). *Working Women. An International Survey*. Chichester: John Wiley and Sons. P. ix.
- L. M. Hite and K. S. McDonald, (1995). *OP. Cit.*, p. 5.
- A. E. Katrinli and O. T. Dzman (1994). *Women Management in Turki*. In M. Tanton (Eds.), *Women In Management*. London: Routledge. pp. 79-88.
- ٨- H. Azzam, J. Abu Nasr and I. Lorfing (1985). *An Overview of Arab Women in Population, Employment and Economic Development*. In J. Abu Nasr, N. F. Khoury and H. Azzam (Eds.), *Women Employment and Development in the Arab World*. Berlin: Mouton Publishers. p. 26.
- ٩- عبلة محمود إبراهيم (١٩٩٧ م). المديرية العربية والتنمية المتواصلة : المشكلات والمعوقات . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي العربي الأول - المديرية العربية والتنمية المتواصلة ١٩٩٧ م . الإسكندرية . ص ص (١٠ - ٢٩) .
- ١٠- عزة العطيفي (١٩٩٧ م). المرأة العربية والمشاركة في اتخاذ القرار . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي العربي الأول - المديرية العربية والتنمية المتواصلة ١٩٩٧ م . الإسكندرية ، ص ١٠ .
- ١١- زينب شاهين (١٩٩٧ م). المرأة والإدارة . مرجع سابق . ص ٢ .
- ١٢- انظر كلامن :
- J. Marshall (1984). *Women Managers: Traveliers in a Male World*. Chichester: John Wliey and Sons. p. 13.
- L. Willis and J. Daisley (1992). *Developing Women Through Training: A Practical Handbook*. London: McGraw-Hill Book Company. p. 17.
- C. Stivers (1993). *Gender Images in Public Administration: Legitimacy and the Administrative State*. Newbury Park: CA. pp. 11- 34.
- L. M. Hite and K. S. McDonald (1995). *OP. Cit.*, pp. 6-9.
- رفيقة حمود (١٩٩٧ م). دور المديرات في التعليم العالي في المنطقة العربية . ورقة عمل مقدمة

في المؤتمر السنوي العربي الأول - المديرية العربية والتنمية المتواصلة ١٩٩٧ ، الإسكندرية ص (٣٠) .

- زينب شاهين (١٩٩٧م) . مرجع سابق . ص ٥ .

- عبلة إبراهيم (١٩٩٧م) . مرجع سابق . ص ٨ .

١٣ - نوبي عبدالرحيم (١٤١٣هـ) . التدريب على التفكير الإبداعي . المجلة العربية للتدريب ، العدد ١٠ ، المجلد ٥ ، ص ٦٤ .

١٤ - علي عبدالوهاب (١٤٠١هـ) . التدريب والتطوير : مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ١٩ .

١٥ - محمد زياد حمدان (١٤١١هـ) . تصميم وتنفيذ برامج التدريب . عمان - الأردن : دار التربية الحديثة . ص ١٢ .

١٦ - وليم تريسي (١٤١١هـ) . تصميم نظم التدريب والتطوير . (ترجمة : سعد الجبالي) . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ٧ .

L. Willis and J. Daisly (1992). *OP. Cit.*, p. 3. - ١٧

Ibid., p. 3. - ١٨

Ibid., p. 2. - ١٩

Ibid., p. 48. - ٢٠

٢١ - A. E. Lewis and E. A. Fagenson (1995). Strategies for Developing Women Managers: How Well Do They Fulfil Their Objectives. *Journal of Management Development*. V. 14, No. 2, p. 39.

٢٢ - A. Hariman (1985). *Women and Men Mangement*. NY: Prager. p. 246.

٢٣ - وليم تريسي (١٤١١هـ) . مرجع سابق . ص ١٣ .

٢٤ - علي عبدالوهاب (١٤٠٨هـ) . مرجع سابق . ص ٢٠ .

٢٥ - وليم تريسي (١٤١١هـ) . مرجع سابق . ص ١٣ .

٢٦ - S. L. Harlan (1989). Women and Federal Job Training Policy. In S. L. Harlan and R. J. Steinbery (Eds.), *Job Training for Women: The Promise and Limits of Public Policies*. Philadelphia: Temple University Press. p. 55-90.

A. Lewis and E. Fagenson (1995). *OP. Cit.*, p. 40. - ٢٧

- A. Harriman (1985). *OP. Cit.*, p. 248. - ٢٨
- M. Lowe, C. Silverson and J. Woollard (1988). Developing Women Leaders in a Traditional Insurance Company. *Management Education and Development*. Vol. 19, No. 3, pp. 227-238. - ٢٩
- P. Shockley and C. Stalely (1980). Women in Management Training Programs: What They Think About Key Issues. *Public Personnel Management Journal*. Vol. 9, No. 3, pp. 214-224. - ٣١
- A. Harriman (1985). *OP. Cit.*, p. 248. - ٣٢
- ٣٢ - سميرة حرفوش ونورة الفائز ومنيرة الرواف (١٤٠٨هـ). تحديد الاحتياجات للقوى العاملة النسائية السعودية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ١ .
- ٣٣ - معهد الإدارة العامة (١٤١٦هـ) . التقرير السنوي الشامل لإنجازات المعهد . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ٣٦٩ .
- A. E. Lewis and E. A. Fagenson (1995). *OP. Cit.*, p.40. - ٣٤
- P. Shockley and C. Stalely (1980). *OP. Cit.*, pp. 220-221. - ٣٥
- A. Harriman (1985). *OP. Cit.*, pp. 247-248. - ٣٦
- N. Colwill and S. Vinnicomb (1991). Women's Training Needs. In J. Firth-Cozens and M. West (Eds.), *Women at Work*. Buckingham, England: Open University Press. pp. 42-50. - ٣٧
- M. Lowe, C. Silverson and J. Woollard (1988). *OP. Cit.*, p. 231. - ٣٨
- A. Harriman (1985). *OP. Cit.*, p. 248. - ٣٩
- Ibid.*, p. 249. - ٤٠
- N. Colwill and S. Vinnicombe (1991). *OP. Cit.*, p. 47. - ٤١
- A. Lewis and E. Fagenson (1995). *OP. Cit.*, p.42. - ٤٢
- P. Tharenou and S. Latimer and D. Conroy (1994). How Do You Make It to the Top? An Examination of Influences on Women's and Men's Managerial Advancement. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, NO. 4, pp. 899-931. - ٤٣

A. Harriman (1985). *OP. Cit.*, p. 249. _ ٤٤

٤٥ - انظر كلام من :

- *Ibid.*, pp. 249-250.

- A. Lewis and E. Fagenson (1995). *OP. Cit.*, pp.41-43.

A. Harriman (1985). *OP. Cit.*, p. 250. _ ٤٦

Ibid., p. 250. _ ٤٧

A. Lewis and E. Fagenson (1995). *OP. Cit.*, p. 43. _ ٤٨

P. Tharenou and S. Latimer and D. Conroy (1994). *OP. Cit.*, pp. 899-931. _ ٤٩

E. Vaughan and B. Lasky (1991). How Will Women Manage? A Speculation on the Effects of Equal Opportunities in Management Training. *Journal of General Management*. Vol. 16, No. 4, pp. 53-65. _ ٥٠

B. Keys and J. Wolfe (1988). Management Education and Development. Current Issues and Emerging Trends. *Journal of Management*. Vol.14, No. 2, pp. 205-229. _ ٥١

P. Tharenou and J. Lyndon (1990). The Effect of a Supervisory Development Program on Leadership Style. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 4, No. 3, pp. 365-373. _ ٥٢

A. Lewis and E. Fagenson (1995). *OP. Cit.*, pp.44-45. _ ٥٣

٥٤ - انظر كلام من :

- *Ibid.*, pp. 45-46.

- E. Vaughau and B. Lasky (1991). *OP. Cit.*, pp. 59-60.

L. Willis and J. Daisly (1992). *OP. Cit.*, p. 36. _ ٥٥

A. Lewis and E. Fagenson (1995). *OP. Cit.*, pp. 46. _ ٥٦

D. Nelson and J. Quick (1985). Professional Women: Are Distress and Disease Preventable? *Academy of Management Review*. Vol. 10, No. 2, pp. 206-218. _ ٥٧

A. Harriman (1985). *OP. Cit.*, p. 252. _ ٥٨

Ibid., p. 252. _ ٥٩

- Ibid.*, p. 252. - ٦٠
- Ibid.*, pp. 252-253. - ٦١
- A. Lewis and E. Fagenson (1995). *OP. Cit.*, pp.47. - ٦٢
- Ibid.*, p. 47. - ٦٣
- A. Harriman (1985). *OP. Cit.*, p. 253. - ٦٤
- Ibid.*, pp. 255-256. - ٦٥
- Ibid.*, p. 258. - ٦٦
- A. Lewis and E. Fagenson (1995). *OP. Cit.*, p. 47. - ٦٧
- A. Harriman (1985). *OP. Cit.*, pp. 258-259. - ٦٨
- A. Lewis and E. Fagenson (1995). *OP. Cit.*, p. 49. - ٦٩
- A. Fagenson (1993). *Women in Management: Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity*. (Eds.), Newbury Park: CA: Saye. pp. 3-15. - ٧٠
- A. Harriman (1985). *OP. Cit.*, p. 259. - ٧١
- Ibid.*, p. 260. - ٧٢
- L. Larwood and M. Wood (1995). Training Women for Management: - ٧٣
- Changing Priorities: *Journal of Management Development*. Vol. 14, No. 2, pp. 54-66.
- ٧٤ - انظر كلام من :
- *Ibid.*, p. 54-56.
- L. Hite and K. McDonald (1995). *OP. Cit.*, p. 9-11.
- J. Godfrey (1995). *What's Good for Women is Good for the Country*. Paper - ٧٥
- Delivered at the Albuquerque Woman "Top 25" Luncheon, New Mexico, April 7, 1995. p. 533-541.
- ٧٦ - انظر كلام من :
- L. Hite and K. McDonald (1995). *OP. Cit.*, p. 5.
- زينب شاهين (١٩٩٧م). مرجع سابق. ص ٣،

المراجع

المراجع العربية :

- ١- إبراهيم ، عبلة محمود (١٩٩٧م) . المديرية العربية والتنمية المتواصلة ، المشكلات والمعوقات . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي العربي الأول - المديرية العربية والتنمية المتواصلة . الإسكندرية ١٩٩٧م . ص : ١٠- ٢٩ .
- ٢- تريسي ، وليم (١٤١١هـ) . تصميم نظم التدريب والتطوير . (ترجمة : سعد الجبالي) . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص : ٧ .
- ٣- حمدان ، محمد (١٤١١هـ) . تصميم وتنفيذ برامج التدريب . عمان ، الأردن : دار التربية الحديثة . ص : ١٢ .
- ٤- حمود ، رفيقة (١٩٩٧م) . دور المديرات في التعليم العالي في المنطقة العربية . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي العربي الأول للمديرية العربية والتنمية المتواصلة ١٩٩٧م ، الإسكندرية ١٩٩٧م . ص : ٣٠ .
- ٥- حرفوش ، سميرة ونورة الفانز ومنيرة الرواف (١٤٠٨هـ) . تحديد الاحتياجات للقوى العاملة النسائية السعودية : في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص : ١- ٥ .
- ٦- شاهين . زينب (١٩٩٧م) . المرأة والإدارة . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي العربي الأول - المديرية العربية والتنمية المتواصلة ١٩٩٧م . الإسكندرية . ص : ٢ .
- ٧- عبد الرحيم نوبي (١٤١٣هـ) . التدريب على التفكير الإبداعي . المجلة العربية للتدريب . العدد ١٠ ، المجلد ٥ ، ص : ٦٤ .
- ٨- عبد الوهاب ، علي (١٤٠١هـ) . التدريب والتطوير : مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص : ١٩ .
- ٩- العطفي ، عزة (١٩٩٧م) . المرأة العربية والمشاركة في اتخاذ القرار . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول - المديرية العربية والتنمية المتواصلة ١٩٩٧م . الإسكندرية . ص : ١٠ .
- ١٠- معهد الإدارة العامة (١٤١٦هـ) . التقرير السنوي الشامل لإنجازات المعهد . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص : ٣٦٩ .

المراجع الأجنبية :

- 1- Alimo - Metcalf B. (1994). Waiting for Fish to Grow Feet! Removing Organizational Barriers to Women's Entry Into Leadership Positions In M. Tanton. (Eds.), *Women in Management*. London: Routledge. p. 27.
- 2 - Alpern S. A. (1993). In the Beginning: A History of Women in Management. In E. A. Fagenson (Eds.), *Women in Management Trends, Issues and Challenges in Managerial Diversity*. Newbury Park. CA: Sage. pp. 191-15.
- 3 - Azzam H., J. Abu Nasr and I. Lorfin (1985). An Overview of Arab Women in Population, Employment and Economic Development. In J. Abu Nasr, N. F. Khoury and H. T. Azzam (Eds.), *Women Employment and Development in the Arab World*. Berlin: Mouton Publishers. p. 26.
- 4 - Burrell A. (1997). *Women at Work: Training for Sustainable Development of Opportunities*.
- ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي العربي الأول - المديرية العربية والتنمية المتواصلة ١٩٩٧ م . الإسكندرية . ص : ١ - ١٧ .
- 5 - Colwill N. and S. Vinnicombl (1991). Women's Training Needs. In J. Firth-Cozens and M. West (Eds.), *Women at Work*. Buckingham, England: Open University Press. pp. 42-50.
- 6 - Davidson M. J. and C. L. Cooper (1984). *Working Women: An International Survey*. Chichester: John Wiley and Sons. P. ix.
- 7 - Fagenson E. (1993). Women in Management: Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity. (Eds.), Newbury Park: CA: Sage. pp. 3-15.
- 8 - Godfrey J. (1995). *What's Good for Women is Good for the Country*. Paper Delivered at the Albuquerque Woman "Top 25" Luncheon, New Mexico, April 7, 1995. p. 533-541.
- 9 - Harlan S.L. (1984). Women and Federal job Training Policy. In S.L. Harlan and R. J. Steinbery (Eds.), *Job Training for Women: The Promise and Limits of Public Policies*. Philadelphia: Temple, University Press, pp. 55-90.

- 10 - Harriman A. (1985). *Women and Men Management*. NY: Prager. p. 246.
- 11 - Hite L. M. and K. S. McDonald, (1995). Gender Issues in Management Development: Implications and Research Agenda. *Journal of Management Development*. Vol. 14, No. 4, p. 5.
- 12 - Katrinli A. E. and O. T. Ozman (1994). Women Management in Turki. In M. Tanton (Eds.), *Women In Management*. London: Routledge. pp. 79-88.
- 13 - Keys B. and J. Wolfe (1988). Management Education and Development. Current Issues and Emerging Trends. *Journal of Management*. Vol. 14, No. 2, pp. 205-229.
- 14 - Larwood L. and M. Wood (1995). Training Women for Management: Changing Priorities: *Journal of Management Development*. Vol. 14, No. 2, pp. 54-66.
- 15 - Lewis A. E. and E. A. Fagenson (1995). Strategies for Developing Women Managers: How Well Do They Fulfil Their Objectives. *Journal of Management Development*. Vol. 14, No. 2, p. 39.
- 16 - Lowe M., C. Silverson and J. Woollard (1988). Developing Women Leaders in a Traditional Insurance Company. *Management Education and Development*. Vol. 19, No. 3, pp. 227-238.
- 17 - Marshall J. (1984). *Women Managers: Travelers in a Male World*. Chichester: John Wiley and Sons. p. 13.
- 18 - Martin C. (June, 1994). From Leadership Martial to Leadership: What it Takes For Women. *Association Management*. pp. 52-56.
- 19 - Nelson D. and J. Quick (1985). Professional Women: Are Distress and Disease Preventable? *Academy of Management Review*. Vol. 10, pp. 206-218.
- 20 - Shockley P. and C. Stalyey (1980). Women in Management Training Programs: What They Think About Key Issues. *Public Personnel Management Journal*. Vol. 9, No. 3, pp. 214-224

- 21 -Smith P. L. and S. J. Smits (February, 1994). The Feminization of Leadership. *Training and Development*. p. 45.
- 22 - Stanford J. H., B. R. Oates and D. Flores, (1995). Women's Leadership Styles: A Heuristic Analysis. *Women in Management Review*. Vol. 10, No. 2, p. 9-16.
- 23 - Stivers C. (1993). *Gender Images in Public Administration: Legitimacy and the Administrative State*. Newbury Park: Ca. pp. 11- 34.
- 24 - M. Tanton (1994). Developing Women's Presence. In M. Tanton (Eds.), *Women In Management*. London: Routledge. pp. 7.
- 25 - Tharenou P. and J. Lyndon (1990). the Effect of a Supervisory Development Program on Leadership Style. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 4, No. 3, pp. 365-373.
- 26 - Tharenou P. and S. Latimer and D. Conroy (1994). How Do You Make It to the Top? An Examination of Influences on Women's and Men's Managerial Advancement. *Academy of Management Journal*. Vol. 47, NO. 4, pp. 899-931.
- 27 - Wickham A. (1986). *Women and Training*. Milton Keynes: Philadelphia. pp. 1-15.
- 28 - Vaughau E. and B. Lasky (1991). How Will Women Manage? A Speculation on the Effects of Equal Opportunities in Mamagement Training. *Journal of General Mamagement*. Vol. 16, No. 4, pp. 53-65.
- 29 - Willis L. and J. Daisley (1992). *Developing Women Through Training: A Practical Handbook*. London: McGraw-Hill Book Company. p. 17.

الثعالب



مجلة فصلية فكرية شاملة محكمة تصدر عن الشؤون الاعلامية
بالامانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية

رئيس التحرير
الدكتور احمد عبدالملك

صدر العدد الأول
في ربيع الآخر ١٤٠٦ هـ - يناير ١٩٨٦ م

- تخدم قضايا دول المجلس واهتماماتها الاقليمية والعربية والانسانية بصورة عامة.
- تقبل الدراسات والبحوث والمقالات المعمقة ذات الصلة بهذه القضايا في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والاعلامية.
- تشمل على بحث أو دراسة محكمة تثرى بتعليقين لباحثين متخصصين، إضافة الى الابواب الثابتة الأخرى تحت عنوان : بحوث - آراء ووجهات نظر/ تقارير/ وثائق/ عرض كتب/ يوميات مجلس التعاون/ بليوغرافيا مجلس التعاون/ احصاءات مجلس التعاون.

يحررها نخبة من الباحثين والمختصين

يمنح المشارك مكافأة مالية وفق نظام المكافآت الخاصة بالمجلة

توجه جميع المراسلات الى : رئيس التحرير - مجلة التعاون

ص. ب : ٧١٥٣ - الرياض : ١١٤٦٢

هاتف : ٤٨٨٠٤١٢ (٩٦٦١)

فاكس : ٤٨٢٩١٠٩ (٩٦٦١)