



مجموعة جامعة
الجميع الذمية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

القيادة

المحاضرة السابعة

القيادة والتنوع المؤسسي

إعداد : د. هند علي

www.midocean.ae

الفصل

7

القيادة والتنوع المؤسسي

- بداية الاهتمام الأكاديمي بالقيادة و التنوع الجنسي
- نماذج نسائية قيادية
- أوجه الاختلاف بين الرجل والمرأة في الأسلوب والفاعلية
- أدوار القيادة.
- أدوار قيادة الفرق الداخلية .
- فاعلية الفريق.
- كيف يعمل نموذج قيادة الفريق
- تطبيق.

بداية الاهتمام الأكاديمي بالقيادة و التنوع الجنسي

أولى الكتاب في كتاباتهم الصحفية المنتشرة اهتماماً مستمراً بموضوع (الجنس) من حيث الذكورة والأنوثة، والقيادة متحدّثين عن فروقات مطلقة وذات دلالة بين النساء والرجال، وتحولت هذه الاختلافات من النظر إلي المرأة علي أنها أقل مكانة وأدني شأنًا من الرجل، حيث ادعى البعض، علي سبيل المثال، أن النساء ينقصهن المهارات والسمات اللازمة للنجاح والتفوق الإداري إلي النظرة الأكثر شيوعاً إليهن، التي تشيد بتفوق المرأة في المناصب القيادية .

ولكن لعدة أسباب، منها العقبات المنهجية وهيمنة الباحثين الذكور ممن لا يكثرثون لهذا الأمر، وكذلك الإدعاء علي المستوى الأكاديمي بتحقيق المساواة بني الجنسين، فقد تجاهل الباحثون الأكاديميون القضايا المتعلقة **بنوع الجنس والقيادة حتى سبعينيات القرن العشرين** ومن ناحية أخرى، فإن العدد المتزايد من النساء اللواتي يشغلن مناصب قيادية وأكاديمية، والذي جاء نتيجة لبعض التغيرات الدراماتيكية التي **طرأت علي المجتمع الأمريكي**، كان السبب وراء الاهتمام العلمي القوي بدراسة القيادات النسائية في الوقت الحالي.

نماذج نسائية قيادية

لقد انطلق الباحثون في هذا التوجه متسائلين: هل يمكن للمرأة أن تتولي أدواراً قيادية؟ ولكن هذا الأمر يعد الآن نقطة خلافية. فبالإضافة إلى التواجد الكبير للمرأة في الأدوار القيادية المؤسسية والسياسية، إلا أنه يمكننا أن نشير إلى القيادات النسائية الفاعلة بمن فيهن بعض النساء اللواتي شغلن منصب رئيس وزراء مثل بينازير بوتو B Bhutto (باكستان)، مارجريت ثاتشر Margaret Thatcher) المملكة المتحدة (، إنديرا غاندي Indira Gandhi الهند) وبعض القيادات النسائية العالمية الحاليات مثل المستشارة أنجيلا مريكيل (Merkel Angela) وبعيداً عن السياسة يمكن الإشارة إلى عدد من القيادات النسائية الفاعلة مثل إندرا نويي Indra Nooyi المديرية التنفيذية لشركة بيبس كو (PepsiCo) وأندريا جانج Andrea jung المديرية التنفيذية لشركة أفون (Avon).

هل هناك ثمة اختلافات بين المرأة والرجل من حيث أسلوب القيادة وفاعليتها

أما السؤال الرئيسي للبحث فهو: «هل هناك ثمة اختلافات بين المرأة والرجل من حيث أسلوب القيادة وفاعليتها؟» وهو السؤال الذي عادة ما يأتي ضمن تساؤل أشمل وهو: «لماذا تُمثل المرأة تمثيلاً محدوداً في الأدوار القيادية المرموقة؟ ولذا يبحث هذا الفصل في الأدلة العملية المتعلقة بقضايا نوع الجنس والقيادة من حيث: **أولاً، مناقشة أوجه الاختلاف بين الرجل والمرأة في الأسلوب والفاعلية. وثانياً، مناقشة الفجوة المرتبطة بنوع الجنس في القيادة، وتقديم تفسيرات واضحة لذلك. في النهاية،** نطرح معالجة لمناهج تعزيز تولي المرأة للمناصب القيادية. نوع الجنس وأساليب القيادة وفاعليته

أوجه الاختلاف بين الرجل والمرأة في الأسلوب والفاعلية

نظراً لأن الكثير من النساء يشغلن مناصب قيادية فإن التساؤلات التي طرحت حول ما إذا كان أسلوب القيادة لدى المرأة مختلف عن الرجل، وما إذا كانت قيادة المرأة أكثر فاعلية، قد حظيت باهتمام واسع. ويؤكد الكتاب، وعلي نحو متزايد، علي وجود اختلاف في أساليب القيادة بين الجنسين. كما يؤكدون علي أن قيادة المرأة أكثر تأثيراً وفاعلية في المجتمع المعاصر، ومع ذلك، تباينت آراء الباحثين الأكاديميين تبايناً كبيراً في هذا الشأن، فبعضهم يرى أن نوع الجنس له علاقة محدودة، أو ربما ليس له علاقة بأسلوب القيادة وفعاليتها.

قارنت الأبحاث السابقة التي تناولت أوجه الاختلاف بين أسلوب النساء والرجال بين أسلوب القيادة الموجه للتفاعل بين الأشخاص أو القيادة الموجهة للمهام أو الأساليب الديمقراطية أو الاستبدادية. ووفقاً للتحليل التجميعي، **فقد وجد في الدراسات التنظيمية** أن النساء، وعلي عكس التوقعات النمطية، لم يكن أكثر توجهاً للقيادة الموجهة للتفاعل بين الأشخاص، ولم يكن أيضاً أقل توجهاً للقيادة الموجهة للمهام من الرجال. وقد ظهرت أوجه الاختلاف هذه في البيئات التي كان فيها السلوك خاضعاً للأدوار الاجتماعية كما هو الحال في البيئات التجريبية. وكان أبرز هذه الاختلافات التي وُجدت في تلك البيئات يتمثل في **قدرة المرأة علي القيادة بصورة أكثر ديمقراطية أو تشاركية عن الرجال**. وقد توصل أحد التحليلات الأخرى التي تناولت الأبحاث التي أجريت في الفترة من عام 1987 إلى عام 2000 إلى نتائج مماثلة.

الاختلاف بين الرجل والمرأة في الاسلوب

إنه ملن الأهمية بمكان أن ندرس نتائج التحليل التجميعي الذي أُجري بشكل موسع علي الأدبيات ذات الصلة بتقييمات القادة النساء والرجال والذين تساووا في جميع السمات والسلوكيات القيادية) .

وقد أظهرت هذه الدراسات أن النساء تعرضن للتقليل من قيمتهن مقارنة بالرجال عندما اتبعن أساليب ذكورية في القيادة ،كأن يكن استبداديات أو يركزن علي الأسلوب التوجيهي، أو عندما قمن بأدوار قيادية ذكورية تقليدية كالمدربات الرياضيات أو مديرات المنشآت الصناعية، وأيضاً عندما كان المقيّمون من الرجال. وأشارت نتائج هذه الدراسات إلي أن استخدام النساء للأسلوب الديمقراطي كان أكثر تكيفاً وملائمة حيث كن يستخدمن الأسلوب الذي ينتج عنه أكثر التقييمات إيجابية.

تناولت الكثير من الأبحاث الحديثة **الفروق الجنسية في القيادة التحويلية**، . وكان أيضاً من نتائج التحليل التجميعي اكتشاف فروق بسيطة ومهمة في الوقت نفسه بين أساليب القادة الذكور والقيادات من الإناث، حيث **تميل أساليب النساء إلى أن تكون أكثر تحويلية من أساليب الرجال**، كما **تميل النساء إلى أساليب المكافأة المشروطة أكثر من الرجال**. وعلي الرغم من أن تلك الأساليب تنبئ بالفاعلية إلا أن النتائج الحديثة لهذه الأبحاث تشير إلى أن المرؤوسين الذكور يقللون من قيمة القيادات النسائية، بل وامتد ذلك إلى قيادات المدخل التحويلي.

الاختلاف بين الرجل والمرأة في الفاعلية

بالإضافة إلى أسلوب القيادة، فقد تم أيضاً تقييم الفاعلية النسبية للقادة الذكور والقيادات النسائية في عدد من الدراسات وقد أوضح التحليل التجميعي الذي قارن بين فاعلية القادة والقيادات النسائية أن الرجال والنساء بوجه عام كانوا قادة فاعلين بدرجة متساوية، إلا أنه كانت هناك بعض الفروق في الفاعلية القيادية مرتبطة بالجنس للأدوار القيادية التي كانت متوافقة مع طبيعة كل من الرجل والمرأة. ولذلك كانت النساء أقل فاعلية إلى الحد الذي جعل الدور القيادي يقتصر على الذكور. فعلى سبيل المثال، كانت النساء أقل فاعلية وتأثيراً من الرجال في المناصب العسكرية، لكنهن كن أكثر فاعلية، نوعاً ما، من الرجال في مجالات التعليم والمنظمات الحكومية والخدمية. وكن أكثر فاعلية لدرجة كبيرة من الرجال في المناصب الإدارية الوسطى، حيث يتم تقييم مهارات التفاعل بين الأشخاص على المستوى المجتمعي لديهن بنسب مرتفعة للغاية. فضلاً عن ذلك، تعد النساء أقل فاعلية من الرجال عندما يشرفن على نسبة كبيرة من المرؤوسين الذكور، أو عندما يقوم مجموعة كبيرة من المقيمين الذكور بتقييم أدائهن القيادي.

وخلاصة القول، أن الأبحاث العلمية أثبتت وجود فروق بسيطة في أسلوب القيادة وفاعليتها بين الرجال والنساء. فالنساء ينتهجن أسلوباً قيادياً أقل فاعلية في الأدوار القيادية الذكورية بينما تعطينهن الأدوار القيادية الأنثوية بعض المزايا. وبالإضافة إلى ذلك، **يتفوق النساء علي الرجال في استخدام الأساليب الديمقراطية أو التشاركية بالإضافة إلى أنهن يستخدمن أساليب القيادة التحويلية وأسلوب المكافأة المشروطة** والأنماط المرتبطة بالمفاهيم المعاصرة للقيادة الفاعلة.

تحول السقف الزجاجي إلى متاهة

لا زلنا ننظر إلى الرجل القوي علي أنه قائد بالفطرة وننظر إلى المرأة القوية علي أنها حالة شاذة.

Atwood M مارجاريت أتوود

أدلة متاهة القيادة

علي الرغم من أن معضلة القيادات النسائية قد شهدت تحسناً ملحوظاً في العقود الأخيرة، إلا أن الطريق لا يزال طويلاً أمام مسيرة التقدم. حيث تبلغ نسبة النساء في الولايات المتحدة الأمريكية الحاصلات علي درجة البكالوريوس، 57% بينما تبلغ نسبة الحاصلات علي درجة الماجستير، 60% ويمثلن أكثر من نصف حملة الدكتوراة، وحصلن علي ما يقرب من نصف الدرجات المهنية كما أن المرأة تشكل ما يقرب من نصف القوي العاملة في الولايات المتحدة

ومع ذلك، لا يزال تمثيل المرأة محدوداً في المناصب العليا للمؤسسات الأمريكية والنظام السياسي الأمريكي. كما تشغل النساء مناصب قيادية في المنظمات الأمريكية حيث يشغلن أكثر من نصف الوظائف الإدارية والمهنية

فإن المناصب القيادية المرموقة تعكس واقعاً مختلفاً. حيث تمثل النساء علي سبيل المثال، أقل من 3% من الرؤساء التنفيذيين لمؤسسة فورتشن 500 (Fortune)، ويشغلن 15.7% من مقاعد مجلس الإدارة البالغ عددها خمسمائة ويشغلن 14.4% فقط من وظائف المديرين التنفيذيين لمؤسسة فورتشن .

“ السقف الزجاجي ”

إن الحاجز غير المرئي الذي حال دون تولي النساء مناصب قيادية مرموقة أطلق عليه في البداية «السقف الزجاجي». وهو المصطلح الذي أدخله مراسلو وول استريت في العامية الأمريكية الدارجة عام 1986 ، وحتى في الوظائف التي يسيطر النساء عليها وجدن كذلك معاناة من السقف الزجاجي بينما يرتقي الرجال البيض مصعداً زجاجياً ليشغلوا المناصب القيادية العليا، ومؤخراً حدد كل من إيجيل وكاريل (2007) حدود استخدام العبارة المجازية المعروفة بـ«السقف الزجاجي» وذكرنا أنها تنطوي علي أحقية كل فرد وبشكل متساوي في شغل المناصب العليا حتى تتمكن جميع النساء من اجتياز هذا الحاجز غير المرئي وغير القابل للاختراق. كما قدما أيضاً صورة بديلة لمتاهة القيادة التي تعطي انطباعاً لرحلة محفوفة بالتحديات والعراقيل علي طول الطريق والتي استطاعت المرأة أن تتجاوزها بنجاح (

شكل (١٤-١) فجوة القيادة

التحصيل العلمي وإنجازات العمل		
النساء		الرجال
المناصب الإدارية والمهنية		
%٥٠,٨		%٤٩,٢
القوى العاملة في الولايات المتحدة		
%٤٦,٧		%٥٣,٣
الحاصلون على درجة البكالوريوس		
%٥٧,٥		%٤٢,٥
فجوة القيادة		
النساء		الرجال
المديرون التنفيذيون في شركات فورتشن ال ٥٠٠		
%٣		%٩٧

شغل مقاعد مجلس الإدارة في شركات فورتشن ال ٥٠٠		
%١٥,٣		%٨٤,٨
أعضاء الكونجرس بالولايات المتحدة		
%١٦,٨		%٨٣,٢

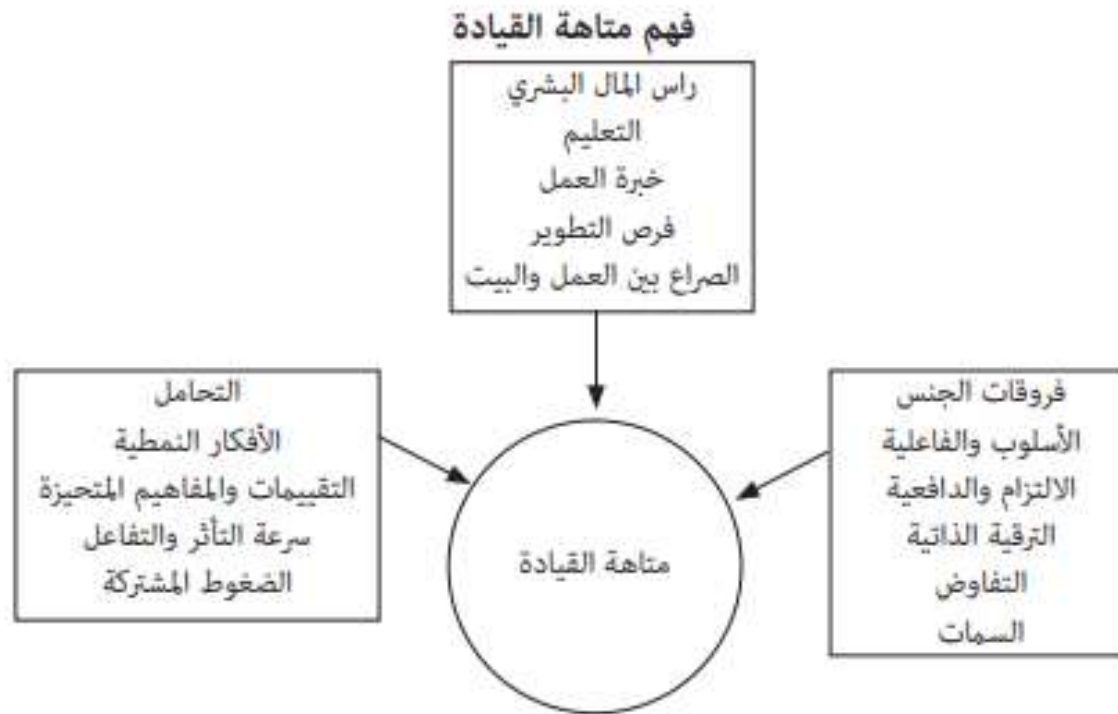
فهم المتاهة

تُعد فجوة القيادة ظاهرة عالمية حيث تركز النساء علي نحو غير متناسب في الوظائف القيادية المتدنية والمحدودة السلطة أكثر من الرجال ، ويدور النقاش بوجه عام حول التمثيل المحدود للنساء في المناصب القيادية العليا حول ثلاثة أنواع من التفسيرات حيث توضح المجموعة الأولى من التفسيرات أوجه الاختلاف بين المرأة والرجل بالنسبة لاستثمار رأس المال البشري. أما المجموعة الثانية فهي تشير إلي الفروق الجنسية بين النساء والرجال. وبالنسبة إلي المجموعة الثالثة والأخيرة، فهي تركز علي التحيز والتمييز اللذان يمارسان ضد المرأة في شغل الوظائف القيادية.

فروق رأس المال البشري: أحد التفسيرات البارزة للمتاهة هو أن النساء يستثمرن في التعليم، والتدريب، والخبرة، بشكل أقل من الرجال هذا العجز المفترض في رأس المال البشري كان السبب في ندرة النساء المؤهلات، وهو ما يطلق عليه أحياناً «مشكلة الإمداد». ومع ذلك، فإنه مجرد إلقاء نظرة فاحصة علي الأرقام نجد أن المرأة بالفعل لا تزال في طور الإعداد والتطوير. وكما عرضنا آنفاً، يحصل النساء علي درجات جامعية بمعدلات تفوق الرجال، كما يحصلن علي درجات الدكتوراه والدرجات المهنية بنسب أعلى من الرجال أو متساوية معهم، إلا أن تمثيلهن في المناصب القيادية العليا لا يزال محدوداً. وعلي سبيل المثال، علي الرغم من حصول النساء على 45.9% في مجال القانون وأنهن يشكلن 45.4% من الأساتذة المساعدين في هذا التخصص إلا أنهن يمثلن فقط 19.4% في الجمعية الأمريكية للقانون . وبالرغم من أن ثلث النساء يتخرجن ويحصلن علي درجة ماجستير إدارة الأعمال من أفضل عشر كليات لإدارة الأعمال (إلا أن تمثيلهن في المناصب العليا وفي شركات الأعمال الأمريكية يبدو متدنياً. وأخيراً، هناك أدلة واضحة علي أن عدم وصول النساء إلي المناصب العليا لم يكن بسبب عدم توفر الوقت الكافي لتفعيل التعاقب الوظيفي .

تمتلك النساء خبرة عملية أقل نسبياً من الرجال، كما أنهم أقل في استمراريتهن في الوظيفة من الرجال. وهذا يرجع إلى المسؤوليات المتباينة التي يتحملها النساء في تربية الأطفال، بالإضافة إلى الواجبات الأسرية وعلي الرغم من أن التفسير الشائع للتفاوت بين الجنسين في مستوى الخبرة هو أن احتمالية ترك النساء لوظائفهن أكثر من الرجال، إلا أنه لا يوجد دليل بحثي معتبر في هذا الصدد ، ومع ذلك، فهناك دليل علي أن النساء يتعرضن لخسائر أكبر مما يتعرض له الرجال بعد الانقطاع عن العمل لأن النساء أكثر احتمالية لترك العمل لأسباب تتعلق بالأسرة بل تفرض الالتزامات الأسرية والمتعلقة بتربية الأطفال عبئاً إضافياً علي النساء اللاتي يصعدن سلم القيادة، خاصة اللواتي لا يستطعن تحمل نفقات الخدمة المنزلية.

نموذج متاهة القيادة



علي الرغم من أن نسبة مشاركة الرجال في الأعمال المنزلية قد زادت بدرجة كبيرة في الآونة الأخيرة، إلا أن النساء لازلن يتحملن غالبية مسؤوليات رعاية الأطفال، بالإضافة إلي الأعباء المنزلية الأخرى. ومن المثير للدهشة أن المرأة تتفاعل مع تلك الصراعات المتعلقة بالعمل والبيت بطرق متنوعة ومختلفة . فيقرر بعض النساء عدم الزواج أو إنجاب الأطفال، بينما تقرر أخريات أن يصبح «نساء خارقات» ويسعين لتحقيق التميز في كل دور. وهناك من يلجأن إلي الإجازات المرضية، أو العمل بنظام نصف دوام، حتى يتمكن من معالجة المشكلات المتعلقة بالمنزل والعمل)

ومن جانب آخر، فإن عادات العمل البالية تقف عثرة أمام وصول النساء إلي المناصب القيادية: فالذين يستفيدون من برامج المرونة التي تتيحها أماكن العمل يتم تهميشهن في العادة، كام أن الاتي ينقطعن عن العمل بشكل مؤقت يجدن أن الرجوع إليه صعب، وإن سُمح لهن بالعودة فإنهن يرجعن إلي مناصب أكثر تدنيًا من المناصب التي تركنها) ، وهناك تفسير آخر متعلق بفجوة القيادة وهو أن هذا الانقسام المفروض ثقافياً يجعل المرأة تقرر الابتعاد عن مسارات القيادة باختيار «الوظائف البسيطة» التي لا تقود إلي المناصب القيادية ومع ذلك لا تؤيد الأبحاث مثل هذا التفسير.

علي الرغم من أن النساء يشغلن أكثر من نصف المناصب الإدارية والمهنية إلا أن فرص التطوير لديهن لا تزال أقل من تلك المتوفرة للرجال. وقد يرجع السبب في وجود الكثير من الفروق في فرص التطوير إلى **التحامل والإجحاف الذي تواجهه النساء في مجال القيادة. وبالإضافة إلى تولي النساء مسؤوليات أقل في الوظائف نفسها التي يشغلها الرجال، فإن فرصهن في الحصول على التشجيع اللازم وقبولهن ضمن الشبكات الرئيسية لا تزال ضئيلة. كما تقل فرصهن في التدريب المهني الرسمي بدرجة أكبر من نظرائهن من الرجال.**

أحد التجارب التطويرية المهمة التي تؤثر في النجاح علي المستوى المهني تتمثل في وجود علاقة فاعلة غير أن النساء يواجهن عقبات في بناء علاقات من هذا النوع في إطار غير رسمي بدرجة أكثر من الرجال بالإضافة إلى ذلك، فإن تمثيل المرأة في المناصب الأدنى ذات المسؤوليات المحدودة، التي لا تؤدي إلى تولي المرأة مناصب قيادية، يعد تمثيلًا غير عادل. فالنساء -علي سبيل المثال- يتركزن في وظائف المحاسبة، والتعليم، وإدارة الموارد البشرية أيضًا، فإن النساء إذا ترقين المناصب القيادية فإن احتمالية توليهن لدور هامشي تكون أعلى من الرجال. فهن أكثر قابلية للتوظيف في الوظائف المتقلبة والمحفوفة بالمخاطر بنسبة كبيرة.

خلاصة تفسير الاستثمار في راس المال البشري

- ومجمل القول، أن هناك تأييداً محدوداً للرأي القائل بأن النساء يتلقين تعليمًا أقل من الرجال، أو أن معدل تركهن للوظيفة يزيد عن الرجال، أو أنهن يفضلن الوظائف السهلة على الوظائف القيادية. ولكن وفي المقابل، فإن هناك تأييداً للرأي القائل بأن النساء أقل خبرة في العمل، ولكن أعلى نسبة من الرجال من حيث معدل الانقطاع عن العمل. وهذا يحدث بصفة رئيسية، لأن النساء يتحملن المزيد من المسؤوليات الأسرية. وفي النهاية، تقل فرص التدريب الرسمي وفرص التطوير في العمل المتاح للنساء عن الرجال بسبب التحيز الذي يمارس ضد القيادات النسائية.

الفروق الجنسية

هناك آراء أخرى تفسر فجوة القيادة تدور حول فكرة أن النساء يختلفن عن الرجال. وأحد الآراء الواردة في هذا الصدد ترى أن التمثيل المحدود للمرأة في المناصب القيادية العليا هو نتيجة الفروق في أسلوب القيادة وفاعليتها.

فإن أياً من الفروق الجوهرية المتعلقة بأساليب القيادة بين الرجال والنساء لا ينبغي أن يسيء إلى المرأة، بل قد يكون ميزة أما العائق الآخر أمام تقدم وتطور المرأة، والذي غالباً ما يتم الاستشهاد به، فهو الفرق الجنسي الذي يفترض بأنه يمثل عائقاً أمام التزام المرأة بالعمل، وكذلك وجود الدافع للقيادة. ومع ذلك، تشير الأبحاث إلى أن النساء يبدین نفس المستوى من التوافق والالتزام مع أدوار العمل المدفوعة الأجر مثلهن مثل الرجال،

بينما ينظر كل من الرجال والنساء إلى أدوارهم كموظفين علي أنها ثانوية تلي أدوارهم كآباء وأمّهات (كما لا تشير الأبحاث التجريبية إلى أن النساء أقل احتمالية من الرجال في تسويق أنفسهن لشغل المناصب القيادية ، فالنساء، علي سبيل المثال، أكثر احتمالية لتولي أدوار غير رسمية مقارنة بالأدوار الرسمية والقيادية، بل ويعملن تحت مسميات وظيفية مثل الوسيط أو المنظم بدلاً من القائد) وعلى الجانب الآخر، أظهر التحليل التجميعي للأدبيات البحثية المتعلقة ببروز القائد أنه على الرغم من أن النساء كن أقل احتمالية للبروز كقيادات للمجموعة إلا أنهن أكثر احتمالية من الرجل للعمل كوسيطات اجتماعيات

هناك ادعاء آخر مفاده أن الرجال أعلى احتمالية من النساء فيما يتعلق بامتلاكهم السمات اللازمة للقيادة الفاعلة. ومع ذلك تتميز القيادة الفاعلة بمزيج من السمات مثل: الذكاء، والمهارات الاجتماعية، وروح المبادرة، والقدرة على الإقناع)، ومن الجدير بالذكر في هذا السياق أن أبحاث العلوم الاجتماعية أظهرت وجود بعض الفروق الجنسية البسيطة في السمات المتعلقة بالقيادة الفاعلة، مثل: النزاهة، والاستقامة، والحزم والإصرار، والمخاطرة. ومع ذلك، فإن هذه الفروق تمثل ميزة للنساء كام هي ميزة أيضاً للرجال ، وهناك فرق جنسي يعطي ميزة للرجال على النساء فيما يتعلق بالقيادة وهو أن الرجال أعلى احتمالية في طلب ما يريدونه . فالوصول إلى المناصب القيادية المرموقة لا يأتي من فراغ، إذ لابد من التفاوض مع الآخرين للوصول إلى المناصب المناسبة والحصول على الخبرات والفرص والموارد والدعم في النواحي المهنية والأسرية. فالنساء لسن فقط أقل استعداداً للتفاوض حول هذه الأمور من الرجال بل إن المفاوضات اللازمة لصعود سلم القيادة هي في الغالب غير منظمة وغامضة وتزخر بالمحفزات النوعية وهو الوضع الذي يلحق الضرر بالنساء بصفة خاصة بالإضافة إلى ذلك، تواجه النساء كلفة اجتماعية أكبر من الرجل وذلك فيما يتعلق بالمبادرة بالتفاوض حول هذه الأمور ولذلك فإن مستوياتهن المتدنية في التفاوض قد تكون بمثابة استجابة للفروق الاجتماعية.

خلاصة القول في تفسير الفروق الجنسية

خلاصة القول أن النساء أقل تأثراً عند توليهن أدواراً قيادية وأقل التزاماً بمهامهن وأقل دافعية تجاه الأدوار القيادية من الرجال. ورغم ذلك، تعد النساء أقل احتمالية من الرجال في التسويق الذاتي والتفاوض. وبالإضافة إلى ذلك، تشير الأبحاث إلى مجموعة بسيطة من الفروق الجنسية في السمات المرتبطة بالقيادة الفاعلة بالرغم من أن هذه الفروق تعطي ميزة لكل من النساء والرجال على السواء.

تفسير التحيز الجنسي

أحد التفسيرات البارزة لفجوة القيادة تتعلق بالتحيزات الجنسية التي يكون مصدرها أفكار نمطية مفادها أن دور المرأة هو توفير الرعاية أما الرجل فهو من يتولي المسؤولية وتعد هذه الأفكار النمطية مختصرات معرفية تؤثر في طريقة معالجة الأفراد للمعلومات التي تخص الجماعات وأفرادها. فهناك من الأشخاص الذين يلصقون سمات محددة ببعض الجماعات، أو ببعض أفراد الجماعات، بصرف النظر عن التباين الحقيقي في سمات الأفراد الأفكار النمطية التي تتعلق بنوع الجنس منتشرة بشكل كبير وتحظى بتوثيق جيد، كما أنها مقاومة للتغيير)

وتقدم هذه الأفكار وصفاً للمعتقدات النمطية حول سمات كل من النساء والرجال كما تحدد أيضاً الكيفية التي ينبغي أن تكون عليها فالصورة النمطية المرتبطة بالرجال تدور حول سمات، مثل: الثقة، والحزم، والاستقلالية، والعقلانية، والحسم. وترتبط بالنساء صور نمطية، مثل: الاهتمام بالآخرين، والحساسية، والدفع، والتعاون، والشفقة، والحنو.

إن الأفكار النمطية حول نوعية الجنس مسألة تسهل إثارتها بتلقائية، وهي أفكار ينتج عنها أحكام مجحفة وبالإضافة إلى مواجهة التحيز المبني على الجنس، غالباً ما يواجه النساء ذوات البشرة الملونة تحاملاً عنصرياً أو عرقياً (ومن الأمثلة الحية على ذلك التحيز المبني على الجنس آلية تقييم الرجال والنساء الذين يستمعون إلى الأوركسترا السيمفونية. ففي فترة السبعينيات والثمانينيات أحدثت الفرق السيمفونية التي يسيطر عليها الذكور تغييراً بسيطاً حيث طُلب من المتقدمين أن يقوموا بالأداء التجريبي وهم متخفون وراء ستار. وقد ساهم هذا التغيير البسيط في رفع نسبة النساء في الفرق السيمفونية بدرجة كبيرة لقد كان مجرد معرفة جنس المتقدم تأثيراً في توقعات الحكام النمطية في عقولهم، والتي نتج عنها تحيز كبير لصالح الرجال.

الصورة النمطية المبنية علي أساس الجنس تلحق الضرر بالنساء لانه لا يمكن في الغالب الاستغناء عن الميول المؤسسية في مقابل الميول المشتركة ، ووفقاً لنظرية تطابق الدور، لا تتفق السمات المؤسسية، التي تعد ضرورية للدور القيادي، مع الصفات المشتركة المرتبطة نمطياً بالنساء. ولذلك فإن المحصلة هي التحيز والأحكام المجحفة ضد القيادات النسائية وعلي الرغم من تحسن المفهوم الذكوري للقيادة إلي حد ما بمرور الوقت إلا أن ذلك لا يزال شائعاً وقوياً ولهذا، تواجه المرأة في الدور القيادي ضغوطاً متنوعة ومتعددة، حيث يتعين عليها أن تتسم بالحزم، والقوة الذكورية كقيادية، أما كامرأة فلا يتعين عليها التصرف علي نحو ذكوري أكثر من اللازم. وغالباً ما تكون هذه التوقعات المتعارضة بالنسبة للمرأة نتيجة للاعتقاد بأن النساء أقل فاعلية في المناصب القيادية المرموقة من الرجال، بالإضافة إلي التقييمات المجحفة لها كقيادية فاعلة.

يسهم هذا التحيز ضد القيادات النسائية في تفسير النتائج المتعددة التي تشير إلى اتجاهات أقل تفضيلاً للأنثى عن القادة الذكور، وللصعوبة البالغة التي تعانيها المرأة في الوصول إلى الأدوار القيادية العليا، والصعوبة أيضاً في إقناع الآخرين بفاعليتها في تلك الأدوار . وهناك مثال واضح علي عقوبات انتهاك الأفكار النمطية للشخص في قضية المحكمة العليا عام 1989 والتي كانت بين برايس ووترهاوس .فقد أخبرت برايس آن بأنها لن تكون شريكاً لها لأنها كانت تتصرف علي نحو ذكوري أكثر من اللازم، ونصحتها بأن تذهب إلي مدرسة تعليم آداب التعامل، وأن ترتدي المجوهرات، وتزين، وأن تكون أقل قسوة وغلظة. وفي النهاية قضت المحكمة بأن برايس ووترهاوس كانت تتعامل مع آن بقدر من التمييز العنصري القائم علي صور نمطية خاصة بالجنس .(وقد كان التحيز الجنسي جلياً في التغطية الإعلامية لانتخابات الرئاسة الأمريكية التمهيدية لعام 2008، حيث كان من بين المرشحين فيها السيدة هيلاري كلينتون. وكما ذكرت كايت كوريك بعد خروج كلينتون من المنافسة قالت: «إن أحد أهم الدروس المستفادة من تلك الحملة هي أن التحيز الجنسي ضد المرأة في الحياة الأمريكية وخصوصاً في دور وسائل الإعلام لا زال مستمرا...»

- وإذا كان علي السيناتور أوباما أن يواجه النموذج العنصري في الملصق الدعائي لحملته الذي يحمل عبارة (وهي عبارة تشير إلى التمييز ضد المرأة، أو الملصق الذي استخدمته حملة السيدة هيلاري وهو كسرة البندق التي كانت تباع في المطارات ... الإهانة لن تمر مرور الكرام، وإنما ستكون في الصفحات الأولى في الصحف الإخبارية).

قد يكون للتحيزات القائمة علي أساس الجنس أثر كبير في عمليات صنع القرارات المتعلقة باختيار القيادات الهامة، خاصةً أن الطبيعة غير المنظمة لتلك القرارات تسمح بصدور قرارات متحيزة دون أن يكون هناك مساءلة ولا يتأثر صانعوا القرار بالأفكار النمطية التي تضر بالنساء اللاتي يتولين أدواراً قيادية فحسب، ولكنها أيضا قد تخضع إلي إعادة الإنتاج الإجتماعي، وهو اتجاه مجموعة ما إعادة انتاج نفسها بحسب رؤيتها الخاصة). وغالباً ما يفضل الأشخاص من يشبهونهم، وينقلون لهم القرارات الأكثر إيجابية، والتقييمات التي تتعلق بهم، وهو الأمر الذي يشير إلي التحيزات التي قد تضر بالنساء عندما يبحث القادة الذكور عن بدائل.

لا تؤثر تلك التوقعات النمطية علي مدركات وتقييمات القيادات النسائية فحسب، ولكن قد يكون لها تأثير مباشر علي النساء أنفسهن. حيث ينظر إلي النساء الاتى يشكلن أقلية صغيرة ضمن مجموعة يهيمن عليها الذكور باعتبارهن نماذج ممثلة لجميع النساء، بل إنهن يعانين من ضغوط كبيرة نظراً للتحقيق الشديد والملحوظ في أدائهن، وأيضاً للنظر إليهن من خلال منظور جنسي نمطي فالنساء في الغالب علي دراية جيدة بجنسهن وبالأفكار النمطية المصاحبة ، **وتبني الأبحاث أن النساء يتفاععن مع الصورة النمطية للقيادة القائمة علي الجنس بإحدى طريقتين: إما أن يظهرن سرعة التأثر من خلال استيعابهن للصورة النمطية، أو يقاومنها من خلال الانخراط في السلوكيات المناهضة للصورة النمطية .**

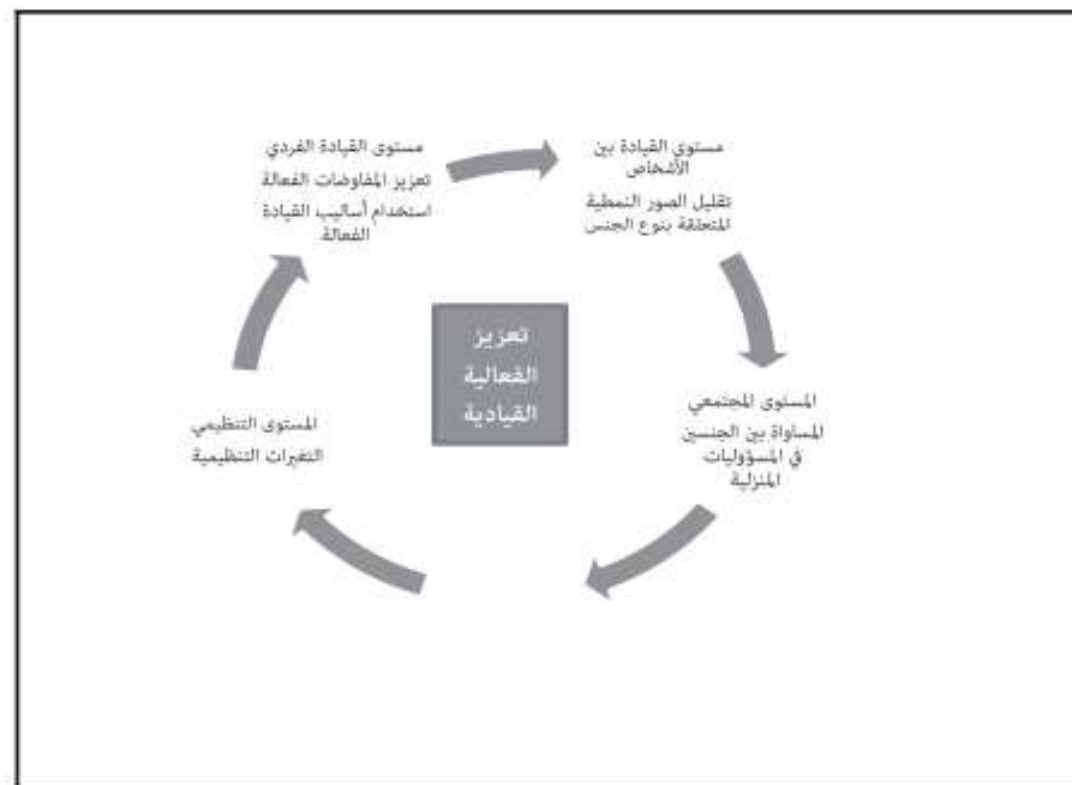
وتعتمد مواجهة التهديدات التي تنطوي عليها الصور النمطية المتعلقة بجنس القائد، والتي تتم مواجهتها إما بسرعة التأثير أو المقاومة، علي عوامل مثل الكفاية الذاتية للقائد، ووضوح الفكرة النمطية، ونوع المهمة، والتكوين الجنسي للجماعة، والسلطات التي يتمتع بها القائد (وبالإضافة إلي ذلك، فإنه علي الرغم من أن القيادات النسائية تظهر مقاومة لبعض تهديدات الصورة النمطية الفردية، إلا أنهم قد يقمن بردود فعل سلبية عندما تتراكم تلك التهديدات

وخلاصة القول، أن هناك أدلة واقعية كثيرة تُظهر أن الصور النمطية لنوع الجنس من شأنها أن تغير مفهوم القيادات النسائية وطريقة تقييمها بدرجة كبيرة، كما أنها تؤثر علي تطلعهن للأدوار القيادية تأثيراً مباشراً.

التطور الحديث في فاعلية القيادة

- يزداد عدد النساء اللاتي ينجحن في اجتياز المتاهة، وهناك مجموعة من العوامل التي تسهم في ارتفاع نسبة القيادات النسائية المؤثرة. لقد جعلت التغيرات التي تحدث في بعض المنظمات من اليسير علي النساء الوصول إلي المناصب العليا. وحيث بدأت معظم المنظمات في تغيير ثقافاتها التنظيمية الأمر الذي أوجد هناك تحدٍ للافتراضات الجنسية المتعلقة بالعمل، مثل: النموذج الذكوري للعمل، وفكرة المهن المتواصلة ذات الدوام الكامل، والفصل بين العمل والأسرة.
- وبالإضافة إلي ذلك، فإن الكثير من المنظمات تجري تقييمًا للموظفين ودرجة التنوع في مراتبهم العليا. وقد يكون للدور الذي تلعبه هذه المنظمات مساهمة في زيادة وتيرة التطوير المهني للمرأة عبر إشراكها في برامج التطوير المهني وتقديم الدعم العملي لها. فضلًا عن ذلك، يعد تعيين المزيد من النساء وإبرازهن في المناصب العليا، وكذلك تطوير علاقات التوجيه الفاعلة والمدعومة لهن، من الإستراتيجيات الرئيسية التي تضيق فجوة القيادة.

الفاعلية القيادية



معالجة لتعزيز تولى المرأة المناصب القيادية العليا في المؤسسات

- وعلي الرغم من أن تقسيم الموظفين علي أساس الجنس يسهم في زيادة فجوة القيادة، إلا أن هناك أدلة حديثة تشير إلى **تزايد وتيرة المساواة بين الرجال والنساء في الاشتراك في رعاية الأطفال والأعمال المنزلية وفي عملية الموازنة بين الحياة العملية والحياة المنزلية**، تعد إعادة هيكلة الدور أمراً مرغوباً بالنسبة إلى المرأة ويتضمن ذلك التفاوض مع الأسرة والزملاء إعادة النظر في التزامات كل منهما، وتحديد دوره في العمل وفي البيت. ويمكن للنساء في المنزل، مثالاً، التفاوض بشأن أعباء العمل مع أزواجهن، وإشراك الأصدقاء، وأفراد الأسرة، أو الاستعانة بأشخاص نظير مقابل مادي للمعاونة في شؤون المنزل، إن استطعن ذلك .
- وفي العمل، فإن النساء بإمكانهن العمل في سبيل إصلاح أوضاع الأسرة كأن يحصلن علي إجازات الأمومة، علي سبيل المثال. وبالإضافة إلى المسائل المتعلقة بالبيت والعمل، تعد المفاوضات حول المناصب الرفيعة، والخبرات، والموارد، بمثابة تفاعلات اجتماعية هامة تمهد الطريق للمناصب القيادية العليا. ولهذا، **يعد تعزيز قدرة المرأة علي التفاوض أمراً مهماً لها لتقليل فجوة القيادة** .
- وقد أظهرت الأبحاث، علي سبيل المثال، أن مصطلح التفاوض يحمل دلالات متعلقة بنوع الجنس. ولذلك، هناك حاجة لتطوير منهج لصياغة المواقف التفاوضية وجعلها غير محملة بدلالات متعلقة بنوعية الجنس، مثل: مواقف «طرح الأسئلة».

ويمكن للنساء اللاتي يدركن هذه المتاهة التغلب علي تلك العقبات عبر إطلاق مشاريعهن الخاصة وتجدر الإشارة إلي أن الشركات التي تمتلكها النساء تبلغ 40% من جميع الشركات المملوكة للقطاع الخاص، ويعمل لديهن أكثر من 13 مليون فرد، ويحققن مبيعات تبلغ قيمتها 1.9 تريليون دولار أمريكي . كما زادت الشركات التي يمتلكها النساء ذوات البشرة الملونة بصورة أسرع من الشركات الخاصة بين عام 2002 وعام 2008. وسوف يساعد دخول المرأة بهذه الصورة الناجحة إلي عامل ريادة الأعمال الحرة في تغيير الصورة الذهنية للعمل والقيادة التي نعرفها.

إن الكثير من العقبات التي تواجهها المرأة في مجال القيادة تكون نتيجة لانعدام التوافق بين دورها كأثني ودورها القيادي. وفي الحقيقة فإن النساء يواجهن أسلوب الكيل بمكيالين فيما يتعلق بدورهن القيادي لكونهن يواجهن معايير عدة لا تشمل الرجال، حيث يجب أن يتمتعن بالكفاءة العالية والقيام بدورهن الأنثوي بالشكل المناسب.

وهناك طريقة واحدة تمكن النساء من زيادة حماسهن وتأثيرهن وهي الجمع بين الصفات الاجتماعية، مثل: الدفء، والمودة، والصفات المؤسسية، مثل: الكفاءة، والحزم ، وبالإضافة إلى ذلك، يعطي أسلوب القيادة التحويلية ميزة خاصة للنساء لأنه ليس أسلوباً خاصاً بالرجال وحدهم، بل يشمل سلوكيات أنثوية بالصورة التقليدية، مثل: مراعاة شعور الآخرين، ومعاونتهم، كما أن له صلة قوية بفاعلية القيادة)

وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن دمج الإعتبارات الفردية بالدافعية الإبداعية يعد من الأعمال المهمة التي تقوم بها النساء الاتي قيادية إنجازات لتحقيق يجتهدن ،وهناك مؤشرات علي انحسار التعارض وعدم التطابق بين الدور القيادي ودور المرأة الأنثوي وتشير الأبحاث إلى أن النساء أصبحن يتمتعن بسمات أكثر ذكورية، مثل: تمتعهن بالحزم، والقيادة، والسلطة، باعتبارها سمات أساسية للوظيفة دون أن يفقدن أنوثتهن ، وتشير بعض الأدلة إلى أن الدور القيادي بدأ يُنظر إليه علي أنه أقل ذكورية وأصبح متعلقاً بالجنسين معا .

دوافع التخلص من العقبات

بينما يُنظر للعقبات التي تناولناها في الأجزاء السابقة علي أنها ضد المرأة فقط، إلا أنه من الممكن تعميم هذه المتاهة لتشمل جماعات أخرى ليس لها هذا القدر من الهيمنة، مثل: الأقليات العرقية، والجنسية أيضاً. وهناك عِدّة من الدوافع الأساسية للتخلص من تلك العقبات المتعلقة بالمراتب القيادية العليا. **أولاً: أن التخلص من هذه العقبات سيّتح فرصاً متكافئة للجميع**، حيث سيكون بإمكانهم تولي أدوار قيادية من مجالس الإدارة وحتى مجلس الشيوخ. إن مجموعة المرشحين ذات التنوع الديمغرافي لا تجعل الحصول علي أفراد موهوبين أمراً سهلاً فحسب، بل إنها أيضاً تمهد الطريق لبلوغ مستويات أعلى من النجاح علي المستوى التنظيمي.

ثانياً أن ترقية مجموعة متنوعة من النساء إلى أدوار قيادية لن يسهم في جعل المؤسسات المجتمعية والتجارية والحكومية أكثر تمثيلاً لهن فحسب، بل يسهم أيضاً في وجود المزيد من المنظمات الناجحة أخلاقياً، وإبداعياً، ومالياً، بحيث تعكس مستويات عالية من الذكاء الجماعي وتقل فيها الخلافات.

ورغم وجود تلك العقبات، إلا أن هناك حضوراً قوياً وكبيراً للنساء في المناصب القيادية العليا. ومع التغييرات التي شهدتها معايير العمل وفرص التطوير فيما يتعلق بالنساء، وفي ظل مستويات أعلى من المساواة في تولي المسؤوليات المنزلية، فضلاً عن وجود سلطة أكبر للتفاوض، خاصة فيام يتعلق بالتوازن بين العمل والبيت. بالإضافة إلى فاعلية وهيمنة الشركات المملوكة لنساء، والتغييرات التي حدثت في المواقف المتعارضة بين النساء والقيادة، فسيكون من المحتمل أن نرى المزيد من النساء في الأدوار القيادية المرموقة في المستقبل القريب.

نقاط القوة

إذا نظرنا إلى تأثيرات نوع الجنس على القيادة فسنجد أن لها تداعيات مهمة على فهم عملية القيادة فهمًا شاملاً. فالمناهج المعاصرة التي تتناول نوع الجنس والقيادة تحتوي على أسئلة تؤثر على نجاح القيادة تأثيراً مباشراً، مثل: أوجه الاختلاف بين الرجال والنساء من حيث الأسلوب والفاعلية، وكذلك العقبات العديدة التي تواجه النساء. ويعد نوع الجنس مكوناً أساسياً من مكونات الفكر المعاصر حول أساليب القيادة الفاعلة والتي تحولت من أسلوب استبدادي ذكوري إلى أسلوب قيادة ديمقراطية تحويلي أكثر أنثوية وشمولية لكلا الجنسين. وتجدر الإشارة إلى أن تطوير مفهوم أكثر تنوعاً للقيادة يعزز من فاعليتها، وذلك من خلال إتاحة الفرص للمشاركة في أفضل الممارسات القيادية، وليس من خلال تقييد الأفراد بتلك السلوكيات التي تناسب جنسهم على النحو الأمثل.

تُعد الأبحاث التي تتناول نوع الجنس والقيادة مفيدة في إزالة المفاهيم المغلوطة حول فجوة الجنس، حيث تلقي بعض الضوء على العقبات التي تتعلق بهذه الفجوة، والتي يصعب ملاحظتها ومن ثم لا يُلتفت إليها غالباً.

ولكن التغييرات الضرورية للتغلب على ظهور تلك المشكلات داخل المنظمات والمجتمع تحدث فقط عندما نكون على دراية بهذه الأفكار المتحيزة والغامضة. إن فهم العناصر العديدة للمشكلة من شأنه أن يزودنا بالأدوات الضرورية للوقوف ضد هذا الإجحاف من أوجه عدة، بما في ذلك المناهج الفردية، والشخصية، والتنظيمية، والمجتمعية. وعلاوة على ذلك، يتناول البحث اعتبارات مهمة تتعلق بنوع الجنس والأنظمة الاجتماعية، حيث يؤكد، على سبيل المثال، على التقسيم الشديد للسلطة بين الرجال والنساء ويفتح الحوار حول المسائل الهيكلية مثل تقسيم العمل على أساس جنسي داخل المجتمع. وإذا تجاهلنا المسائل المتعلقة بالجنس والقيادة أو حاولنا جاهدين فهمها، فإننا سنضمن وجود فرص متكافئة للمرأة في تولي مناصب قيادية. كما سنضمن أيضاً أن تصل المنظمات والمؤسسات الأخرى إلى المجموعة التي تمتلك أهم المواهب عند اختيار القادة، وأن يكون هناك تنوع جنسي كبير في صفوف من يشغلون المناصب القيادية، وهو جانب وثيق الصلة بالنجاح التنظيمي.

نقاط الضعف

يمكن إدراج أو تصنيف المشاكل المتعلقة بنوع الجنس والقيادة تحت موضوع القيادة والتنوع بشكل عام. ويتضمن هذا المنظور الفهم لتأثير السمات الديمغرافية المتباينة والمتعلقة بالقيادة، بما في ذلك نوع الجنس، والعرق، وعلى الرغم من ذلك، وبخلاف الأبحاث التي تتناول نوع الجنس والقيادة، فإن البحث في قيادات الأقليات لا يزال محدوداً للغاية). وبرغم تشابه المشكلات المحيطة بالأقليات في عملية القيادة مع تلك التي تواجهها النساء (تواجه الأقليات أفكار نمطية سلبية وصعوبات تحول دون صعودها التسلسل الهرمي للقيادة)، ولا تزال الديناميكيات والآليات الأساسية متباينة بشكل واضح. وعلى سبيل المثال، يتعين على الباحثين المتخصصين في مجال القيادة التأكيد على فهم الدور الذي يلعبه العرق والجنس وغيرها من أشكال التنوع، بالإضافة إلى التفاعلات المهمة بين العرق ونوع الجنس في عمليات القيادة.

لقد أجريت معظم الأبحاث المتعلقة بنوع الجنس ودوره في القيادة داخل سياقات غربية، بينما تعد الأبحاث التي أجريت في غيرها من السياقات ضئيلة. ولأن معظم النتائج التي تخص القيادات النسائية تنشأ من الدور المحدد ثقافياً للنساء في المجتمع، فإنه من الصعوبة تعميم العديد من النتائج التي نوقشت في هذا الفصل على الثقافات التي يختلف فيها أدوار كل من الرجل والمرأة. ولهذا يتعين علينا أن ندرك التعميم المحدود للأدبيات المتوفرة بشأن نوع الجنس والقيادة كما ينبغي أن يوسع الباحثون من نطاق اختصاصاتهم لمعالجة هذه المسألة من منظور ثقافي متعدد. أما الإلتقاد الأخرى الذي يوجه إلى الأبحاث المتعلقة بهذا الشأن فهو ندرة مناهج البحث الأساسية والتكميلية في المجال الأسري. من ناحية أخرى، تركز الأبحاث التي تتناول نوع الجنس والقيادة على تقليل هذه الفجوة في المناصب القيادية، وبذلك يقل التمييز المبني على الجنس في مكان العمل. ومع ذلك، لن تسد فجوة القيادة دون التركيز في الوقت نفسه على تقليل فجوة الجنس داخل المنزل.

التطبيق

على الرغم من أن الفجوة المتمثلة في نوع الجنس لازالت ماثلة بوضوح في المناصب القيادية المؤثرة، فإنه لا تزال هناك أدلة على أن تلك الفجوة بدأت في الانحسار. كما أن إدراك وفهم العقبات المسببة لهذه المتاهة ومعرفة أساليب التخلص من حالة انعدام المساواة بين الجنسين سيمهد الطريق أمام النساء للوصول إلى المناصب القيادية العليا. تنطوي هذه المشكلة على الكثير من العقبات التي غالباً ما تكون سبباً في إحداث التغييرات الضرورية علي مستويات عدة، تتراوح من المستوى الفردي والشخصي إلى المستوى التنظيمي والمجتمعي. كما يلعب التحيز دوراً مهماً في المستويات الفردية والشخصية. لذا فالخطوة الأولى في التعامل مع تلك العقبات تتمثل في إدراكنا التام لوجودها لدى الآخرين، وفي أنفسنا أيضاً.

العلي المستوى الفردي الشخصي : فالمرأة تعاني من الحاجة إلى تعزيز كفاءتها القيادية بأنثوية مناسبة وملائمة، بحيث يتم تبني سلوكيات، مثل: الاعتبارات الفردية، والدافعية الإبداعية كمنهج واعد للتغلب علي تلك التحيزات. وعلاوة علي ذلك، قد يساعد استخدام النساء لأساليب التفاوض الفاعلة في الحصول علي الموارد التي يحتجن إليها في مكان العمل وفي البيت أيضاً، لزيادة فرصهن في تطوير القيادة.

تحدث التغيرات أيضاً علي مستويات مجتمعية وتنظيمية كبيرة لتساهم في تحقيق المساواة بين الجنسين في تولي المناصب القيادية. فالتغيرات التي تطرأ علي الثقافة التنظيمية والتطوير المهني للمرأة وفرص التوجيه والأعداد المتزايدة للنساء في المناصب الإستراتيجية، علي سبيل المثال، سيزيد من تواجهن في الأدوار القيادية البارزة. أما علي المستوى المجتمعي، فإن التغيرات الهيكلية في التوزيع العادل للمسؤوليات المتعلقة بتربية الأطفال والقيام بالواجبات المنزلية تسهم في وصول النساء للمناصب العليا.

حالات دراسية:

الحالات: 14-1، / 14-2، / 14-3 بهدف تزويد القارئ بنماذج للممارسات العملية لتشخيص المواقف التي تواجه القيادات النسائية في المنظمات، وكذلك لتقديم بعض التوصيات بخصوصها. وتتعلق الحالة الأولى بمحطة سوق في شركة وول ستريت وتتعلق الحالة الثانية باجتماع مديري مراقبة السلوك. بينما تخص الحالة الثالثة أحد كبار مديري العموم بإحدى شركات التصنيع. وقد يتم طرح أسئلة بعد كل حالة للمساعدة في تحليلها.

حالة (14-1) «السقف الزجاجي»

لم تشك ليذا فيبر Weber Lisa أنها ستكون شريكة في شركة وول سرتيت Street Wall. ولأنها خريجة إحدى الكليات المرموقة المتخصصة في مجال إدارة الأعمال وحاصلة علي درجة الدكتوراه في علم الاقتصاد، فقد قامت بالتدريس في إحدى الجامعات المرموقة لفترة قصيرة. وكانت أول امرأة يتم الاستعانة بها كمحللة سوق بإحدى الشركات الكبرى. وخلال خمس سنوات أصبحت واحدة من مديري المحافظ الأربعة الكبار، ولها اتصال مباشر بأحد كبار الشركاء. وقد دفع أداؤها المتميز عملائها للإشادة بها وبأدائها. وعلي مدار العامين الماضيين ساهمت في استقطاب أكبر عدد حسابات جديدة إلي الشركة. وعلى الرغم من إعجاب زملائها بها وثنائهم عليها وقبولهم الظاهري لها، إلا أنه كان هناك بعض المنغصات في عملها. حيث اعتاد معظم أقرانها وبعض الشركاء زيارتها في مكتبها بشكل شخصي لمناقشة آرائها بخصوص أداء السوق والتوقعات المالية.

ومن المدهش أنها كانت تستمتع بتلك الاجتماعات الشخصية، لكنها كانت تصاب بالفزع عندما يقول الرئيس التنفيذي للشركة مايكل بريري Breyer Michael في الاجتماع الأسبوعي للموظفين شيئاً من قبيل: «حسناً، لنبدأ ونُطْلِع ليزا علي بعض المشكلات المثيرة للقلق.» ولم يشر في الاجتماع أي من أقرانها أو شركائها إلي أنها تعرف الكثير عما يحدث في الشركة. كما أنها لا تعترض علي الاستهانة بكفاءتها ودرايتها الواسعة بالشركة، ولا تتطرق إلي الاجتماعات الخاصة شبه اليومية التي يستمع فيها الأقران والشركاء إلي نصيحتها واستشاراتها. ولأنها المرأة الوحيدة التي وصلت إلي منصب تنفيذي، فهي تفضل أن تعد نفسها عضوة في فريق العمل وواحدة من الرجال.

- تم ترقية أحد أقران ليزا إلى مستوى شريك في العام الماضي، علي الرغم من أن أدائها فاق أدائه وذلك قياساً علي نجاحها وعلي حجم الأعمال الجديدة التي جلبتها للشركة. ولأنها لم تجد من الشركة أي إشارة لإمكانية ترقيتها لمستوى الشراكة، قررت ليزا أن تفتح رئيسها وهو أحد الشركاء وسألته عن ذلك، فأجاب: «إنك تقومني بعمل جيد يا ليزا ولكن الأساتذة لا يمكنهم أن يكونوا شركاء؟ ماذا يحدث لو أصبحت شريكة وارتكبت خطأ فادحاً؟ كيف ستتقبلين ذلك؟ وماذا عن عملائنا؟ فالشركة لم تعين شريكة علي مدار المائة وثلاث سنوات من عمر الشركة».

- وبعد ذلك بفترة بسيطة، تم توظيف امرأة أخرى تسمى بامبال توبياس Tobias Pamela كمحطلة سوق. وذات مرة عندما رأى الرئيس التنفيذي ليزا وبامبال سوياً نادى بصوت عالٍ وقال: «يا رفاق! هناك امرأتان في غرفة واحدة! إنه لأمر مريب». وخلال الأشهر الستة التالية، اجتمعت ليزا مع الرئيس التنفيذي عدة مرات لتطالب بحقها في الشراكة. وفي النهاية أدركت أنه ليس هناك احتمال للتغيير في المستقبل القريب وقررت ترك العمل وتأسيس شركة استثمارية خاصة بها.
- أسئلة:
- 1- ما عقبات التقدم التي واجهتها ليزا؟
- 2- ما الذي كان ينبغي على كبار المديرين التنفيذيين للشركة، بمن فيهم مايكل Michael، فعله بصورة مختلفة للاحتفاظ بليزا؟
- 3- ما نوع السياسات والفرص التنظيمية التي قد تفيد ليزا وبامبال؟
- 4- ما الذي كان يمكن للمنظمة فعله لرفع الوعي بنوع الجنس لدى كل من مايكل وليزا وأقرانها من الرجال؟

حالة (2-14) انعدام المشاركة والمصادقية

اجتمعت لوري براديل Bradley Lori، وهي مسؤولة مراقبة مخضمة، مع تيد استولز Stolze Ted وأيان باتيسون Bateson Ian، وهما مسؤولا مراقبة أيضاً، ومشرفهم لني دوجان Duggan Len، مساعد رئيس المراقبة. وكانوا يخططون لعقد دورة تعريفية لبعض مسؤولي المراقبة الجدد حول كيفية إعداد التقارير الاستقصائية وتقديمها لمجلس الإدارة. عندما دخلت لوري الغرفة وجدت تيد وأيان يرميان بعضهما البعض بقصاصات الورق ويضحكان علي إحدى المباريات الهامة في بطولة كرة القدم الأمريكية، والتي تم بثها في الليلة السابقة. وظلا يتحدثان عن المباراة وتجاهلها تماماً.

□ وعندما دخل لين الغرفة أشركاه معهما في حديثهما عن المباراة. بعد بضعة دقائق قال : «حسناً، لنتفرغ لأعمالنا ونبدأ في تخطيط الدورة التعريفية، فهل لدى أحدكم أفكار؟»

تقول لوري: «ألقيت نظرة علي الدورة التي أعدها مقاطعة كولومبيا، التي تعرضنا لها في اجتماعنا السابق، واعتقد أنه ينبغي علينا استخدامها حيث ثبتت فاعليتها كما أنها تناسب مقاطعتنا». لم يعرفها أحد أي اهتمام أو يرد عليها، ولكن بدأ تيد بعرض بعض المقترحات المختلفة، وطرح الآخرون عليه بعض الأسئلة عليه. وبعد أن نشأت بعض المشكلات بسبب اقتراح تيد، يقول أيان: «أعتقد أن اقتراحي يتوافق مع خطة مقاطعة كولومبيا. وسوف يكون له نتائج جيدة في هذا الصدد». ويرد لين، مساعد الرئيس: «أتفق معك في هذا الرأي». ويقول تيد: «وأنا أيضا اتفق معك. فكرة عظيمة يا أيان». قاطعتهم لوري قائلة: «لكن هذا ما اقترحته في البداية وقد تجاهلتموني». رد أيان قائلا: «لا تكوني حساسة هكذا يا لوري. يفترض أننا فريق واحد».

الأسئلة

- 1- ما عقبات التقدم التي تواجهها لوري؟
- 2- ما الذي كان ينبغي علي زملاء لوري الذكور فعله عندما دخلت لوري الغرفة؟
- 3- ماذا كان ينبغي علي لين فعله ليقدم نموذجاً يحتذى به أقران لوري الذكور؟
ماذا كان ينبغي علي لين قوله بعد أن قدم أيان نفس اقتراح لوري؟
- 4- ما الذي ينبغي أن تفعله المنظمة لتعزيز فاعلية المديرين الأربعة؟

حالة (3-14) الحمل كعائق للوظيفة

مارينا سوسلو Marina Soslow كبيرة مديري العموم بإحدى شركات التصنيع. وقد عملت مارينا في هذه الشركة لمدة عشر سنوات، وظلت تسعى خلال تلك الفترة للوصول إلي منصب مرموق. وكانت تأمل في أن يتم ترقيتها إلي منصب تنفيذي كبير،

ولذا أتمت بالفعل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وهي درجة مكملية أيضا لدرجة الماجستير في الهندسة الكيميائية. ومنذ عدة شهور اكتشفت سوسلو أنها حامل، فترددت أن تخبر رئيس القسم الذي تعمل فيه روي بوند Roy Bond، لأنها تعلم أن بعض النساء الأخريات تم تسريحهن من العمل قبل الولادة أو بعدها بفترة قصيرة.

الأسئلة

بعد اجتماعها مع السيد روي بشأن المنتج الجديد تحدثت مارينا عن حملها، وذكرت أنها تنوي أخذ إجازة لمدة ثلاثة شهور بعد الوضع. وبدأت في شرح خططها في توزيع مهام عملها. وفجأة قاطعها السيد روي قائلاً: «كنت أعلم أن ذلك سيحدث عاجلاً أو آجلاً لأنه ببساطة يحدث دائماً». قال هذا الكلام وكأن كارثة علي وشك الحدوث.

وتابع قائلاً: «لا فائدة من الحديث عن هذا الآن. سنفكر في ذلك لاحقاً». أدركت مارينا كم كان انزعاج السيد روي شديداً بشأن ما يتوقع حدوثه. لقد لاحظت مدى قلقه بهذا الخصوص، وقالت في نفسها: «ألا يعرف السيد روي عن قانون الأسرة والإجازة الطبية الصادر في عام 1993؟ من الناحية القانونية يجب علي الشركة ضمان وظيفتي، ولكنني أعرف أن بإمكانه أن يصعب الأمور علي كثيراً.»

الأسئلة:

1- ما عقبات التقدم التي تواجهها مارينا؟

2- ماذا كان ينبغي علي روي فعله عندما أخبرته مارينا أنها حامل؟

3- ما الذي يستطيع روي فعله لضمان تغطية عمل مارينا أثناء غيابها وضمان عدم تأثر ترقيتها بالإجازة؟

4- ما نوع التغييرات التنظيمية التي لابد من عملها لتستفيد منها مارينا والنساء الحوامل الأخريات اللاتي يعملن في هذه الشركة؟



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

