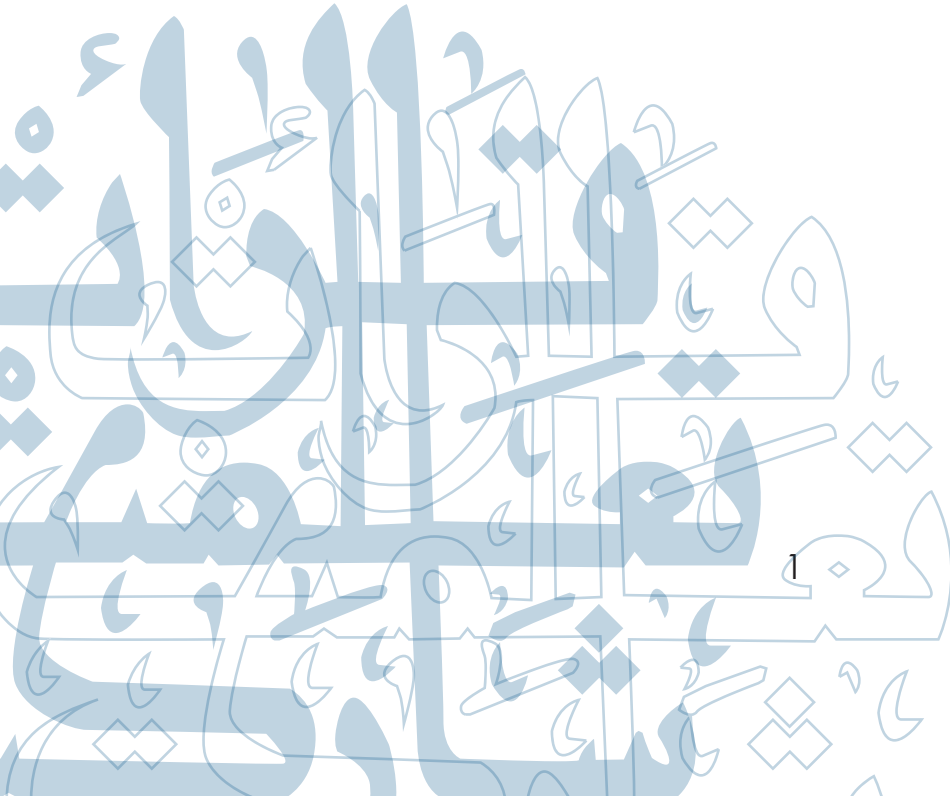




ملخص دراسة
واقع المرأة البحرينية في
القطاع المالي والمصرفي: التحديات والفرص

نوفمبر 2015





بتكليف من المجلس الأعلى للمرأة
أعد الدراسة الدكتور عادل اسماعيل العلوي
من جامعة البحرين

منذ منتصف القرن الماضي برز دور المرأة العاملة في جميع أنحاء العالم، فقد استطاعت المرأة أن تسجل حضوراً قوياً في مختلف المجالات وذلك لتمتعها بمخرجات وبمستويات عالية من التعليم وقدرات مميزة تفوق التوقعات. وتتسم المرأة بشكل عام بسمات قيادية و بأداء مميز إذا ما وضعت في بيئة عمل تنافسية.

وتوضح العديد من الدراسات إنه من الصعب على المرأة أن ترتقي إلى المستويات العليا للإدارة في القطاع المالي والمصرفي نظراً لمزيج من العقبات الثقافية والتنظيمية، وأشار Beagrie (2013) أن المؤسسات المالية التقليدية تصرح بأن سياسات الموارد البشرية لديها تضمن المساواة في مكان العمل، بما في ذلك سياسات التوظيف والترقية، والغرض منه لإعداد النساء في كل مستوى إداري. ولكن حتى الآن ما زال للمرأة تمثيلاً منخفضاً في المستويات العليا في القطاع المالي والمصرفي حول العالم ومنها في المملكة المتحدة. وقامت Mayson (2015)، بدراسة تهدف لمعرفة سبب قلة عدد النساء في مناصب الإدارة العليا في القطاع المالي والمصرفي والتعرف على التحديات التي تواجه المرأة، وبينت دراستها أن 9 من 212 من المناصب القيادية في الخدمات المصرفية الاستثمارية تتولاها نساء، وهذا يشير إلى أن 4٪ فقط من النساء يشغلن منصب إداري عالٍ في القطاع المصرفي في المملكة المتحدة، وحوالي 80٪ من العاملين في القطاع المصرفي (60٪ من النساء) يعتقدون بوجود سقف زجاجي وحوارز أمام تقدم المرأة في هذا القطاع. في حين، إن 70٪ من العاملين (42٪ من النساء) يتفقون على أن المؤسسات يجب أن تبذل المزيد لضمان المساواة بين الجنسين على جميع المستويات.

أجرى كثيراً من الكتاب والباحثين دراسات متعمقة حول الجوانب المختلفة لقيادة المرأة والآثار المترتبة على الأداء التنظيمي والنمو الاقتصادي. وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية بين نسبة تمثيل المرأة في الإدارة العليا ومجالس الإدارة وبين الأداء التنظيمي. فقد تم قياس الأداء من خلال استخدام متغيرات مختلفة، ووجد أن الشركات التي لديها تمثيل للمرأة في الإدارة العليا تتمتع بأفكار أكثر ابتكاراً بخلاف الشركات التي لم يكن بها نساء في المناصب العليا كما ان تواجد النساء في تلك المناصب يضيف قيمة إجمالية أعلى على الربح، وعلى صافي الدخل، والعائد على الأصول وأسعار الأسهم (Smith, Smith & Verner, 2006).

وفي دراسة قام بها Reinert, Weigert and Winnefeld (2015)، وذلك باستخدام عينة من جميع المؤسسات الائتمانية في دوقية لوكسمبورغ للبنوك. أشارت نتائجها إلى أن هناك تأثير إيجابي في مستقبل أداء الشركة التي توجد بها نسبة من النساء في المناصب الإدارية العليا. ويمكن التعبير عن العلاقة الإيجابية بطريقة إحصائية بأن زيادة 10٪ من النساء في المناصب الإدارية العليا يحسن من عوائد البنك المستقبلية على حقوق المساهمين بأكثر من 3٪ سنوياً.

وبالرغم من ذلك فإن المرأة العاملة تواجه مجموعة من التحديات (المتغيرات الثقافية) التي تعرقل تقدمها لمناصب قيادية عليا بالرغم من أن تشريعات العمل تسمح بنموها وظيفياً ومن شأن هذه التحديات أن تجعل المرأة تتخلى عن عملها ويطلق على تلك التحديات حواجز خفية أو ما يمكن تسميته بالحواجز الزجاجية.

للمرأة البحرينية في القطاع المالي والمصرفي حضور لا يمكن تجاهله، ولكن يبقى السعي لتعزيز هذا التواجد بمختلف المراحل، فهي تتمتع بحقها في العمل والمشاركة في الحياة الاقتصادية، وذلك لوجود الوعي الاجتماعي بأهمية نهوضها ودعمها لتعزيز دورها في عملية التنمية، وتساهم المرأة البحرينية في الشأن الاجتماعي إلى جانب دورها الأسري، كما ساهمت في المجالين السياسي والاقتصادي.

وفي مملكة البحرين يعتبر القطاع المالي والمصرفي أحد أكثر القطاعات حيوية والأسرع نمواً، ويزخر هذا القطاع بعدد من النساء الرائدات في مستوى الإدارة العليا وايضا الإدارة الوسطى واللاتي يمثلن الواجهة الأمامية للقطاع ويترقبن المزيد من التقدم لتبوء مناصب عليا وتحمل المسؤوليات. وقد شاركت المرأة البحرينية في العمل في هذا القطاع الحيوي لأكثر من 50 عاماً، وتشير البيانات إلى أن أكثر من 14,600 شخص يعملون في هذا القطاع، وتشكل المرأة البحرينية 37٪ من القوى العاملة البحرينية، معظمهن في مناصب إدارية من المستوى المتوسط أو أقل (BCC، 2015؛ SIO، 2015). وهنا يكمن التحدي في كيفية تعزيز نسبة النساء اللواتي يتبوأن مناصب إدارية عليا ضمن القطاع المصرفي كما هو الحال في الكثير من الدول حول العالم.

في هذه الدراسة سيتم التطرق إلى وصف تحليلي لواقع المرأة البحرينية في القطاع المالي والمصرفي والتحديات والفرص المتاحة ومدى تأثير ذلك على استمرارها بالعمل في هذا القطاع، ثم عرض لنتائج الدراسة الميدانية والتوصيات التي تساعد في تحسين واقع المرأة البحرينية في القطاع المالي والمصرفي.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التالي:

- بيان واقع المرأة البحرينية في المجال المالي والمصرفي من خلال التعرف على حجم تواجد المرأة البحرينية ودورها والمناصب التي تشغلها في هذا القطاع.
- بيان مدى تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص وادماج احتياجات المرأة في القطاع المالي والمصرفي والفرص المتاحة للمرأة في هذا القطاع
- تحديد أهم التحديات التي تواجه دخول المرأة البحرينية في القطاع المالي والمصرفي وتأثيره على استمرارها في هذا القطاع.

أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة للإجابة على الاسئلة الآتية:

1. ما هو حجم تواجد المرأة البحرينية ودورها والمناصب التي تشغلها في القطاع المالي والمصرفي، مع التركيز على:
 - حضورها في المناصب القيادية ومجالس الإدارة واللجان المختلفة والمناصب الإدارية الوسطى والعليا، وتحليل حجم تواجدها في تلك المناصب والاسباب التي أدت إلى ذلك.
 - النساء اللاتي تركن عملهن في القطاع المالي والمصرفي، وتقصي أسباب خروجهن من العمل (تقاعد، تقاعد مبكر، استقالة، تحول إلى قطاع آخر، اسباب أخرى)؟
2. ما هو أثر تواجد المرأة البحرينية على أداء المؤسسات في هذا القطاع؟
3. ما مدى تضمين مبدأ تكافؤ الفرص في هيكلية وحوكمة ولوائح مؤسسات القطاع المالي والمصرفي ومستوى تطبيقه (على سبيل المثال في التعيين والتدريب والابتعاث والترقي)؟

4. ما هي العوامل والمتغيرات التي ستساهم في تحسين واقع المرأة البحرينية في هذا القطاع وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني؟

5. ماهي التحديات والفرص المتاحة أمام المرأة العاملة في القطاع المالي والمصرفي؟

منهجية الدراسة وأدواتها

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الاستقرائي وتحليل المستندات وجمع الإحصائيات الرسمية، بالإضافة لعمل مسح لعدد منعاملات في القطاع المالي والمصرفي في مملكة البحرين بمختلف الفئات العمرية والمناصب الإدارية. وتم استخدام أسلوب كمي وكيفي للخروج بنتائج يمكن تعميمها، حيث تم عمل الاستبانات واجراء المقابلات في عدد من المؤسسات المالية والمصرفية.

مجتمع الدراسة والفئة المستهدفة

يتكون مجتمع الدراسة من البحرينيات العاملات في القطاع المالي والمصرفي في مملكة البحرين، وتم اختيار العينة من مختلف الفئات العمرية والمناصب الإدارية، وعينة ايضا من المتقاعدات أو من قدمن استقالتهم أو اللاتي غيرن مجال عملهن، بالإضافة الى عينة من صناع القرار في الإدارات العليا، وعلاوة على ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات شاركت في تقديم البيانات والمعلومات المتعلقة بوضع المرأة البحرينية العاملة في هذا القطاع.

أقسام الدراسة

تنقسم الدراسة إلى خمسة فصول، يقدم الفصل الأول مقدمة حول الدراسة ويستعرض مشكلة الدراسة واهدافها وأسئلتها. كما يستعرض الفصل الثاني الأدبيات التي تتصل بالدراسة وتشمل استعراضا عاما للقيادات النسائية في القطاع المالي والمصرفي، ويغطي هذا الفصل أيضا العوامل التي تؤثر على قيادة النساء ومشاركتهن في القطاع المالي والمصرفي. ويتطرق الفصل الثالث للمنهجية المستخدمة حيث سيغطي آليات جمع البيانات وعينة الدراسة والفئة المستهدفة. ويغطي الفصل الرابع تحليل بيانات ونتائج الدراسة. وأخيرا الفصل الخامس سيبين الاستنتاجات العامة للدراسة ويستعرض نتائج البحث ويقترح التوصيات التي ستساعد على تحسين واقع المرأة البحرينية في القطاع المالي والمصرفي.

– نتائج تحليل واقع المرأة البحرينية في القطاع المالي والمصرفي من خلال البيانات والمستندات

منح دستور مملكة البحرين المرأة البحرينية الحق في العمل والمشاركة في الحياة الاقتصادية، وللمرأة حضور في المجال الاقتصادي ولا سيما في المؤسسات المالية والمصرفية، فقد أظهرت الإحصائيات المنشورة من قبل مصرف البحرين المركزي أن إجمالي عدد الموظفين في القطاع المالي والمصرفي حتى ديسمبر 2014 هو 14,675 كما يبينه جدول 1، والرسم البياني 1، والرسم البياني 2.

جدول 1 التوزيع العددي للعاملين في القطاع المالي والمصرفي حتى ديسمبر 2014

الإجمالي	غير بحرينيات	غير بحرينيين	الإجمالي	بحرينيات	بحرينيون	البيانات
7185	1229	5956	14675	5482	9193	عدد الموظفين في القطاع المالي والمصرفي
505	10	495	374	29	345	عدد اللذين حصلوا على عضوية مجلس الإدارة
78	3	75	66	3	63	عدد الموظفين في منصب رئيس تنفيذي
135	8	127	121	14	107	عدد الموظفين في منصب مدير تنفيذي
339	16	323	316	55	261	عدد الموظفين في منصب مدير إدارة
937	106	831	1157	370	787	عدد الموظفين في وظيفة مدير
349	76	273	924	350	574	عدد الموظفين في وظيفة مساعد مدير
364	86	278	1049	471	578	عدد الموظفين بوظيفة مسؤول أول
705	193	512	2499	1070	1429	عدد الموظفين بوظيفة مسؤول
3773	731	3042	8169	3120	5049	عدد الموظفين الإداريين

يوضح الجدول أعلاه عدد الموظفين في القطاع المالي والمصرفي في البحرين بحسب النوع من البحرينيين

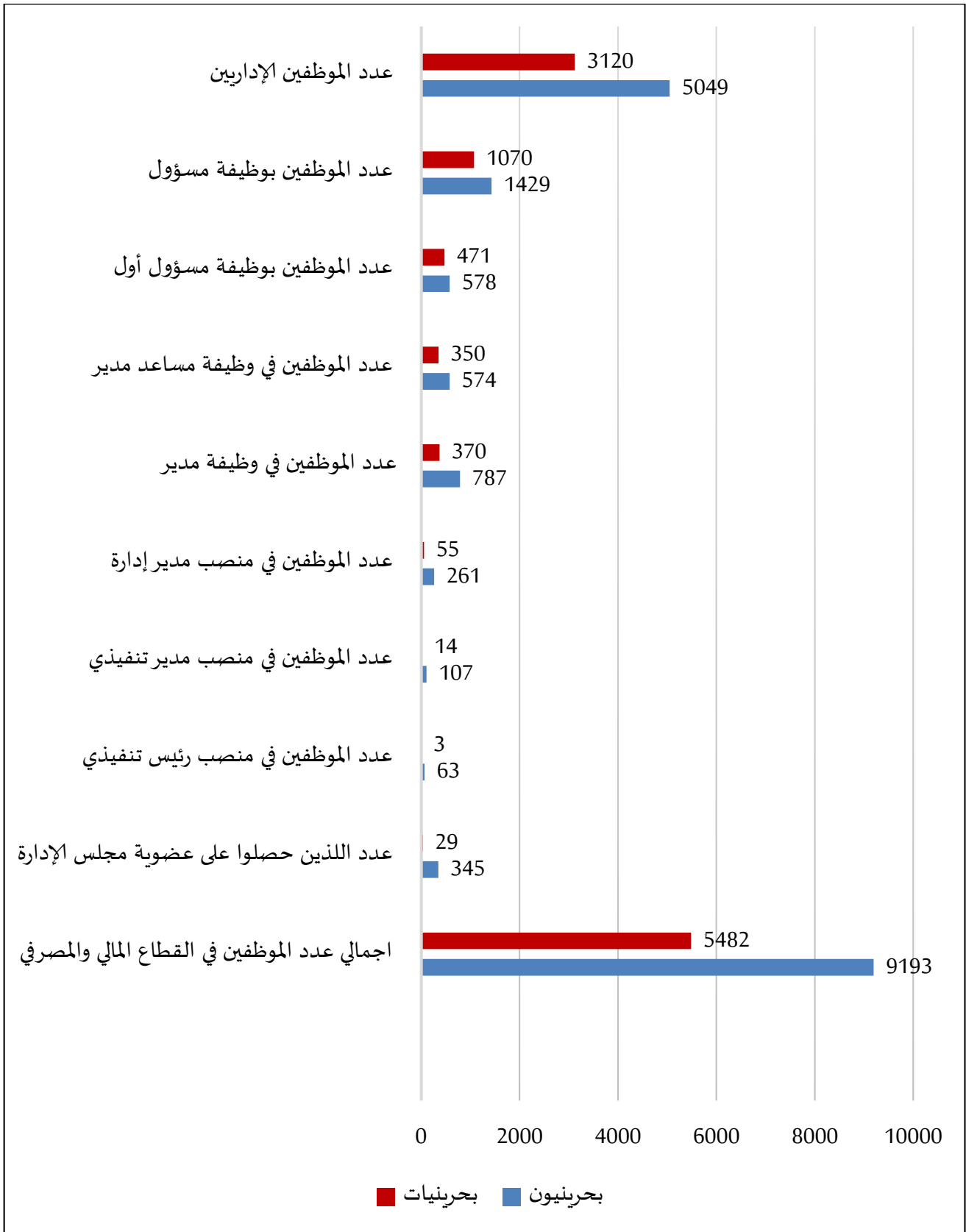
وغير البحرينيين ويتبين منه التالي:

- تمثل النساء البحرينيات الموظفات في القطاع المالي والمصرفي نسبة 37% في حين يمثل الرجال

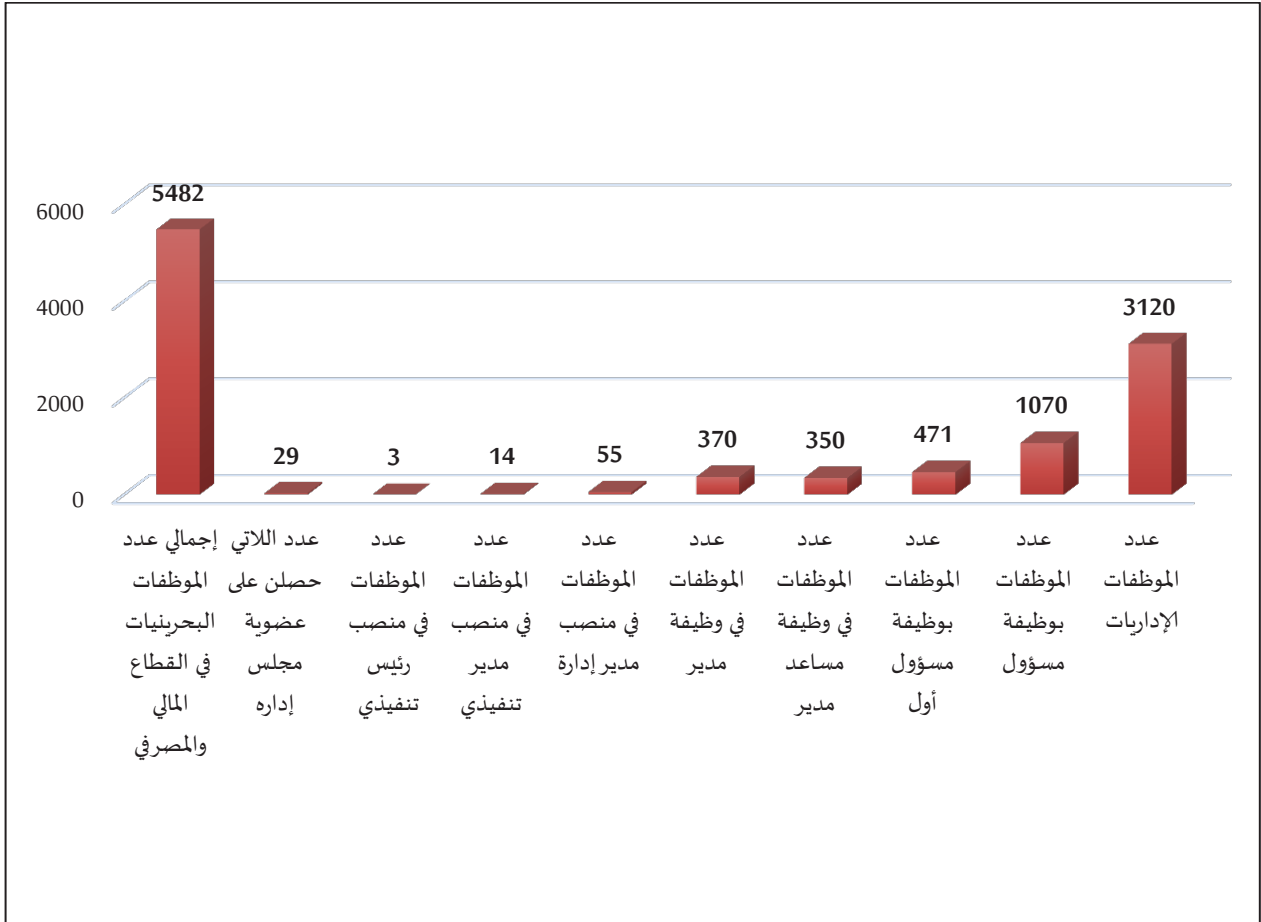
النسبة الأعلى وهي 63%.

- نجد أن نسبة 8% فقط من النساء حصلن على عضوية مجلس إدارة في القطاع المالي والمصرفي منذ التأسيس في حين حصل الرجال على ما نسبة 92%، وتعتبر نسبة النساء منخفضة جداً مقارنة بالرجل.
- 4.5% من النساء البحرينيات فقط تبوأن منصب الرئيس التنفيذي في القطاع المالي والمصرفي في حين حظي الرجال على نسبة 95.5%.
- شكلت نسبة النساء البحرينيات اللاتي تبوأن منصب مدير تنفيذي 11.5% وبالمقابل يمثل الرجل في هذا المنصب نسبة 88.5%.
- نسبة النساء اللاتي تبوأن منصب مدير إدارة 17.4% في حين نسبة الرجال بذات المنصب 82.6%.
- عدد النساء البحرينيات اللاتي حصلن على عضوية مجلس الإدارة 29 بينما حصلت 10 غير بحرینيات على العضوية.
- عدد النساء البحرينيات اللاتي حصلن على منصب رئيس تنفيذي 3 وهو ذات العدد الذي حصلت عليه النساء غير البحرينيات.
- عدد النساء البحرينيات اللاتي حصلن على منصب مدير تنفيذي 14 بينما 8 نساء غير بحرینيات حصلن على ذات المنصب.
- عدد النساء البحرينيات اللاتي حصلن على منصب مدير إدارة 55 بينما حصلت 16 غير بحرینيه على ذات المنصب.

الرسم البياني 1 التوزيع العددي للعاملين البحرنيين في القطاع المالي والمصرفي حتى ديسمبر 2014



الرسم البياني 2 التوزيع العددي للبحرينيات في القطاع المالي والمصرفي بحسب المناصب حتى ديسمبر 2014

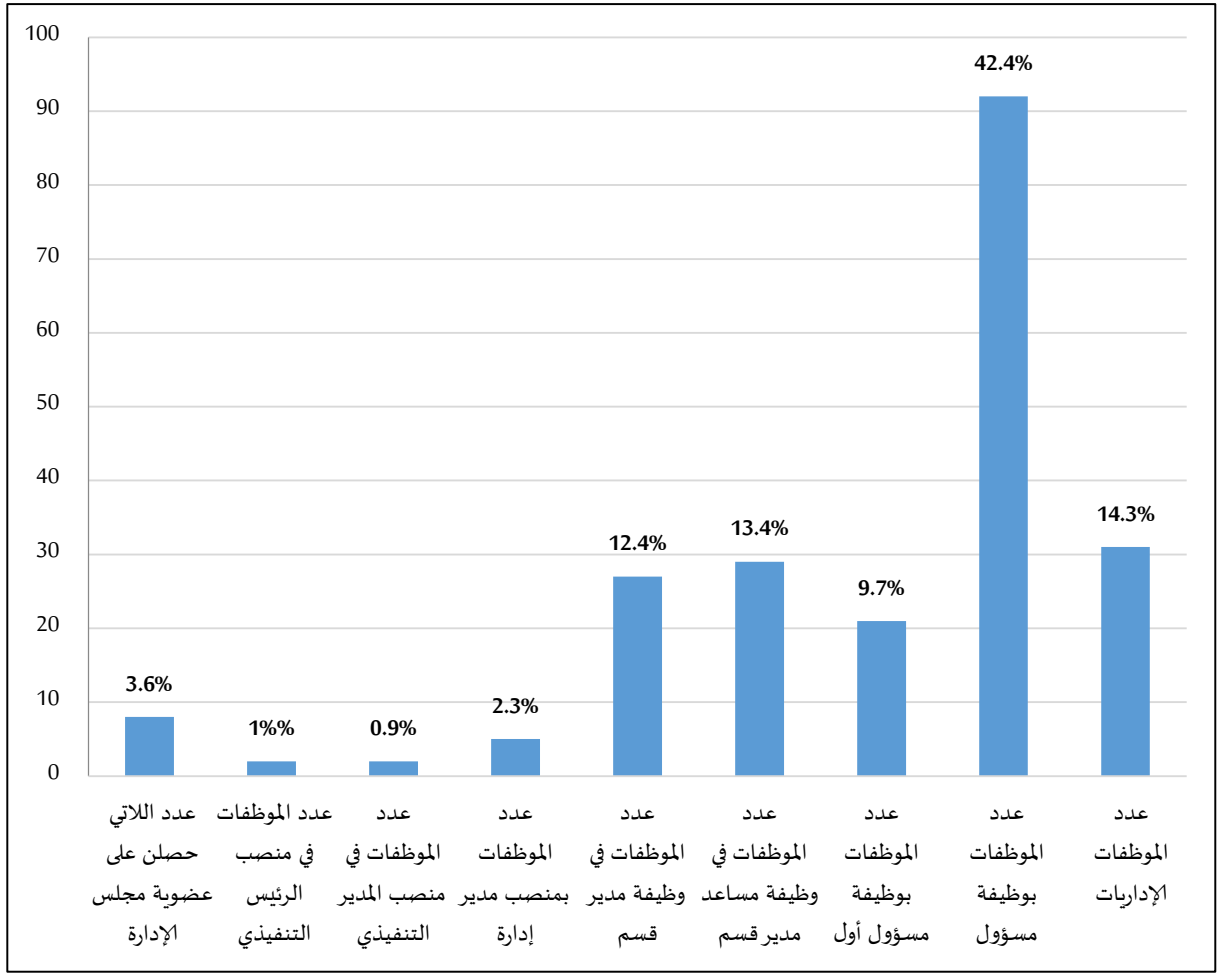


مما سبق يتبين لنا أن المرأة البحرينية تواجه صعوبة في الوصول إلى المناصب القيادية وعضوية مجالس الإدارات في المؤسسات المالية مقارنة بزميلها الرجل. بينما تظهر بنسبة جيدة في الإدارة الوسطى مما يؤكد تواجدها بصورة فعالة بالقطاع المالي والمصرفي وأن هناك ما يعيق تقدمها لتقلد المناصب العليا.

– نتائج الاستبيانات

تم إعداد استبيان للبحرينيات العاملات في القطاع المالي والمصرفي في مملكة البحرين لمختلف الفئات العمرية في المناصب الإدارية، ويهدف الاستبيان إلى معرفة العوامل التي تعيق وصول المرأة إلى المناصب العليا، وبلغ عدد المستجيبات 217 من أصل 219 استبيان تم توزيعه.

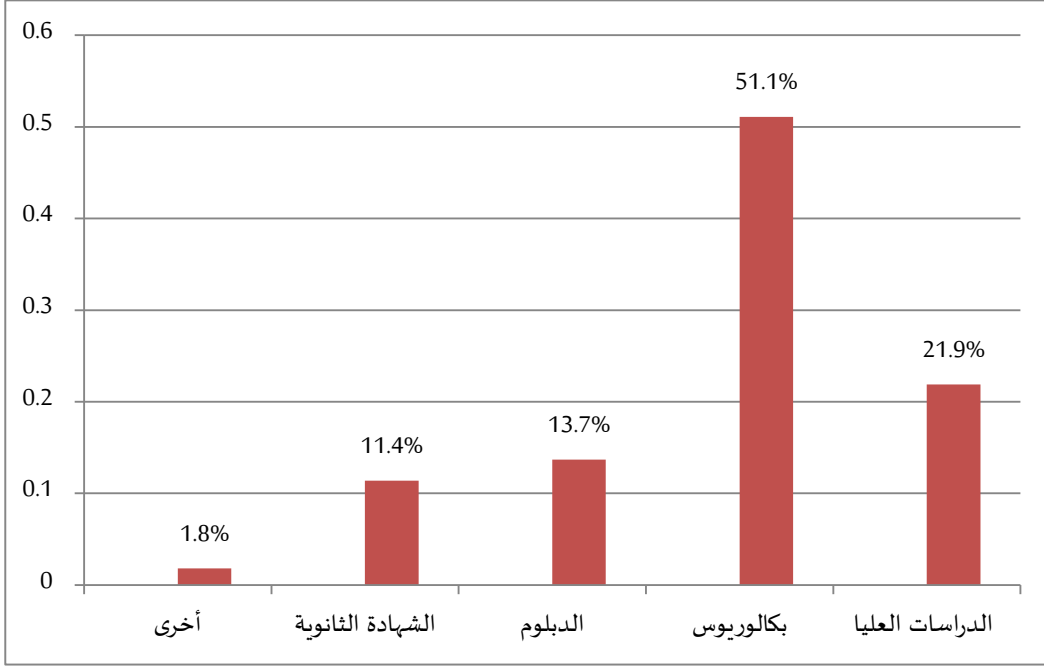
الرسم البياني 3 نسبة المستجيبات للاستبيان بحسب المنصب الإداري



يوضح الرسم البياني 3 نسبة المستجيبات للاستبيان بحسب المنصب الإداري، حيث يتبين ان النسبة الأكبر منهن يعملن في الإدارة الوسطى وهو ما يشكل 92.2% وبالتوزيع الآتي (مدير قسم 12.4%، مساعد مدير قسم 13.4%، مسؤول أول 9.7%، مسؤول 42.4%، وموظفات إداريات 14.3%)، بينما يشغلن ما نسبته 4.2% في الإدارة العليا بالمناصب التالية (2.3% مدير إدارة، 0.9% مدير تنفيذي، 1% رئيس تنفيذي)، وحظيت 3.6% منهن بعضوية مجلس إدارة.

ويبين الرسم البياني 4 نتائج توزيع العينة بحسب المؤهل العلمي، حيث أن نسبة الحاصلات على درجة البكالوريوس هي الأعلى وبلغت نسبتهن 51%، كما بلغت نسبة الحاصلات على الدراسات العليا من المستجيبات 21.9%، أما في المرتبة الثالثة فهن حملة الشهادة الثانوية بنسبة 12%، بينما بلغت نسبة من يحملن درجة الدبلوم 13.7%، ويأتي في المرتبة الأخيرة الحاصلات على مؤهلات أخرى بنسبة 1.8%.

الرسم البياني 4 نسبة المستجيبات للاستبيان بحسب المؤهل العلمي



في مملكة البحرين القطاع المالي والمصرفي في نمو متواصل وبجاجة لاستثمار الموارد البشرية بصورة صحيحة واستقطاب الكفاءات، ولتعزيز وصول المرأة في هذا القطاع للمناصب العليا يستوجب معرفة العوامل التي تؤثر في ذلك.

الجدول 2 يوضح ترتيب العوامل المؤثرة على وصول المرأة البحرينية للمناصب القيادية في القطاع المالي والمصرفي حسب الأهمية بناء على حساب المتوسط الحسابي لكل عامل وترتيبهم من الأكثر أهمية إلى الأقل اهمية بالنسبة للموظفات البحرينيات.

جدول 2 ترتيب العوامل المؤثرة على وصول المرأة البحرينية للمناصب القيادية في القطاع المالي والمصرفي بحسب الأهمية للعاملات

العوامل المؤثرة على وصول المرأة البحرينية للمناصب القيادية في القطاع المالي والمصرفي حسب الأهمية للعاملات	الترتيب
الحاجة للمرأة في المناصب القيادية	1
الدور القيادي للمرأة والنمو الاقتصادي	2
الخصائص الشخصية	3
الوصول لوظيفة قيادية في مستوى مجلس الإدارة	4
تعارض الحياة الاجتماعية والعملية	5
عوائق الوصول للمناصب القيادية	6
ثقافة المجتمع	7
القوانين والأنظمة	8
القلق الاسري	9
شروط العمل	10
طبيعة الوظيفة	11
الإدارة وأسلوب القيادة في القطاع المالي والمصرفي	12
فعالية التقييم	13
الراتب والحوافز	14
المشاركة باتخاذ القرار	15
تكافؤ السلم الوظيفي	16
اتاحة الفرص للدورات والتدريب	17
المزايا الإضافية	18

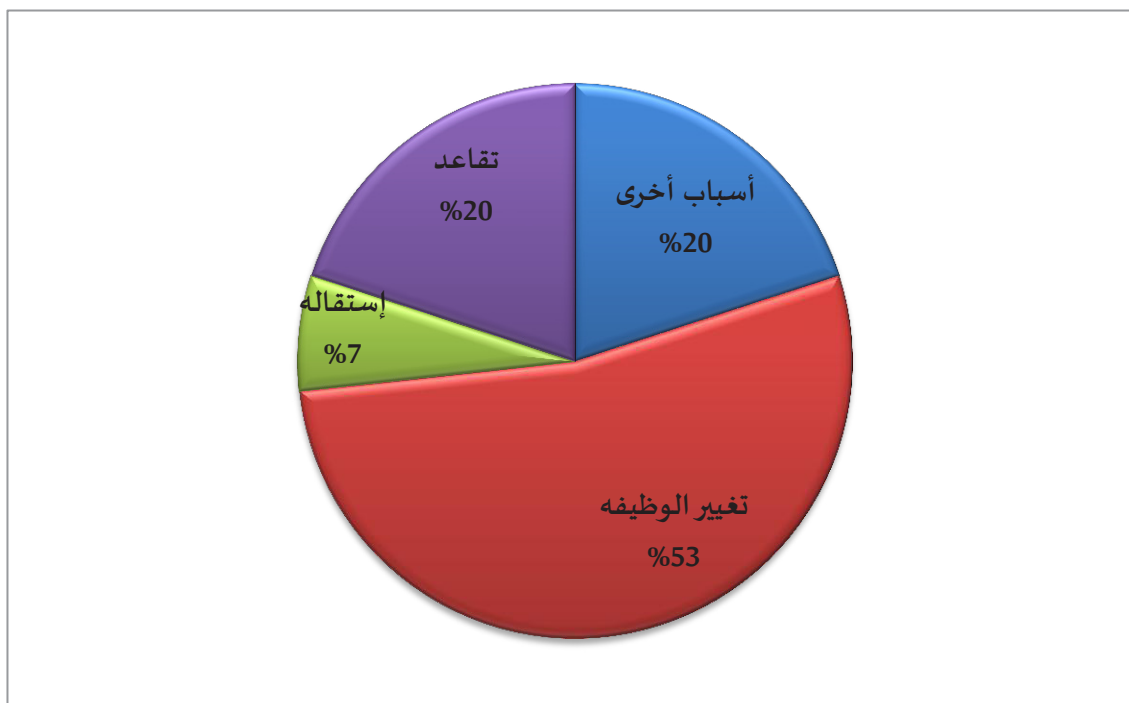
بناء على نتائج الاستبيان، تم تقسيم العوامل التي تؤثر على وصول المرأة للمناصب القيادية في القطاع المالي والمصرفي كالتالي:

- أولاً: أكثر العوامل تأثيراً على وصول المرأة البحرينية للمناصب القيادية هي الحاجة للنساء في تلك المناصب، فتشدد النساء على أهمية وجود المرأة القائدة في القطاع المالي والمصرفي، ولذا يجب التأكد من إزالة الحواجز التي تحول دون ذلك، وتوفير فرص متكافئة للوصول إلى مناصب قيادية في القطاع، حيث تعتقد المستجيبات أن وجود المرأة يؤدي إلى وجود عقلية أكثر تنوعاً وإمكانية صنع قرار أكثر توازناً.
- ثانياً: الدور القيادي للمرأة والنمو الاقتصادي، فترى المستجيبات أن المزيد من النساء في المناصب العليا يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع العائد للمؤسسات وزيادة مساهمتها في النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى أهمية التنوع بين الجنسين في تبوء المناصب القيادية. كما أن العدد الأكبر من النساء في الإدارات العليا من شأنه تحسين الأداء للوصول إلى استراتيجية الازدهار في القطاع.
- ثالثاً: الخصائص الشخصية، فمن وجهة نظر المستجيبات أنه من السهل على المرأة البحرينية قيادة فريق العمل بنجاح، كما أنها أكثر إقناعاً وحزماً رغم مرونتها وعاطفتها. ومن هذه الخصائص أنها أقوى في مهارات التعامل مع الآخرين مقارنة بزملائها الرجال.
- رابعاً: الوصول لوظيفة قيادية في مستوى مجلس الإدارة، حيث ترى المستجيبات أن وجود المرأة في مستوى مجلس الإدارة له تأثير إيجابي على أعمال المؤسسة وخدمة العملاء وعوائد المساهمين، ورغم أن تقدم المرأة من المستويات الوظيفية المتوسطة إلى المستويات الوظيفية العليا مقارنة بالرجل أصعب في القطاع المالي والمصرفي من القطاعات الأخرى، إلا أنه ينبغي أن يكون تكافؤ الفرص بين المرأة والرجل في المناصب الإدارية العليا على رأس أولويات المؤسسات في هذا القطاع.
- خامساً: التعارض في الحياة العملية، بينت المستجيبات أن المرأة ممكن أن تتخلى عن وظيفتها إن كانت ستؤثر سلباً على حياتها العائلية، وهناك علاقة طردية بين منصب المرأة ووضعها النفسي، فكلما تقلدت منصب أعلى وازداد حجم المسؤوليات على عاتقها؛ من شأنه أن يزيد مستوى التوتر لديها. وأكدن أن الخدمات المساندة التي تقدمها المؤسسات حالياً للمرأة العاملة للتوازن بين مسؤوليات العمل والحياة الشخصية في الغالب لم تخدمهن.

أما بالنسبة للاتي تركن العمل في القطاع المالي والمصرفي، فقد تم توزيع استبيان خاص بهن وبلغ عدد المستجيبات 15، وتضمن الاستبيان الوقوف على أسباب تركهن للعمل، فكانت اجابتهن بأن هناك عدة أسباب كما هو مبين في الرسم البياني 5، والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

- تغيير وظيفة بنسبة 53%
- تقاعد بنسبة 20%
- استقالة بنسبة 7%
- أسباب أخرى بنسبة 20%

الرسم البياني 5 التوزيع النسبي لأسباب ترك العمل في القطاع المالي والمصرفي



ويوضح الجدول 3 ترتيب العوامل المؤثرة على وصول المرأة لمناصب قيادية عليا من وجهة المستجيبات اللاتي تركن عملهن في هذا القطاع، وذلك بناء على حساب المتوسط الحسابي لكل عامل وترتيبهم من أكثرهم أثراً في تخلي المرأة عن عملها في هذا القطاع.

جدول 3 العوامل المؤثرة على وصول المرأة البحرينية للمناصب القيادية في القطاع المالي والمصرفي حسب الأهمية
لللاتي تركن عملهن

الترتيب	العوامل المؤثرة على وصول المرأة البحرينية للمناصب القيادية في القطاع المالي والمصرفي حسب الأهمية لللاتي تركن عملهن
1	الحاجة للمرأة في المناصب القيادية
2	فعالية التقييم
3	تكافؤ السلم الوظيفي
4	شروط العمل
5	الخصائص الشخصية
6	عوائق الوصول للمناصب القيادية
7	ثقافة المجتمع
8	القوانين والأنظمة
9	القلق الأسري
10	شروط العمل
11	ثقافة المجتمع
12	الدور القيادي للمرأة والنمو الاقتصادي
13	فرص التدريب والتطوير
14	عوائق الوصول للمناصب القيادية
15	الراتب والحوافز
16	القوانين والأنظمة
17	المزايا الإضافية

ترى المستجيبات اللاتي تركن عملهن أن هناك عوامل مؤثرة على وصول المرأة لمناصب قيادية عليا، كالتالي:

- أولا: أن هناك حاجة للمرأة في المناصب القيادية لما لها من تأثير إيجابي متعلق بتنوع العقلية والأفكار، وعلى صناع القرار السعي لتعزيز تكافؤ الفرص بين الجنسين في هذه المناصب.

- ثانيا: فعالية التقييم، أشارت المستجيبات أن التقييم بطريقة عادلة يحفظ حقوق الطرفين: الموظف ورب العمل، ويكون هناك تفعيل لنتائج التقييم بناء على الأداء من حيث التشجيع والدعم؛ لتشجيع بقية الموظفين لتحسين أداءهم.
- ثالثا: وضوح السلم الوظيفي للموظف يعطي فرصة للتقدم الوظيفي.
- رابعا: طبيعة العمل في المناصب القيادية تحتاج جهد أكبر، وتحمل للمسؤولية أكثر، بالإضافة لمتطلبات العمل الأخرى، كإمكانية العمل بعد او خارج ساعات العمل (بالإجازات) أو بعد انتهاء الدوام الرسمي.
- خامسا: الخصائص الشخصية للمرأة تختلف عن الرجل مما يفسر تأخر وصولها للمناصب العليا، فرغم أن المرأة أكثر اقناعاً وحزماً ومن السهل عليها قيادة الفريق بنجاح؛ إلا أنها أقل قدره على المخاطرة وذلك ما تحتاجه في المناصب القيادية بالإضافة لقوة الشخصية والثقة بالنفس لأثبات ذاتها، كما أنها معرضه للإصابة بالتوتر عند ازدياد المسؤوليات على كاهلها.

– نتائج المقابلات الشخصية

تم إجراء مقابلات شخصية (Semi Structured Interview) مع عدد 33 من صناعات القرار في الإدارات العليا في القطاع المالي المصرفي (9 نساء، 24 رجلا)، وشملت المقابلة 13 سؤالاً وهدفت إلى التعرف على دور المرأة البحرينية في القطاع المالي والمصرفي والعوامل التي تعيق وصولها إلى المناصب القيادية العليا.

وكان ملخص نتائج المقابلات ان المرأة البحرينية تلعب أدواراً مهمة في البنوك وشركات التأمين وشركات التدقيق والشركات الاستثمارية. وعلى الرغم من أن نمط الحياة وأساليب التفكير قد تغيرت بشكل كبير وإيجابي لصالح المرأة اليوم، إلا أن هناك تأخراً في وصولها للمناصب القيادية العليا نظراً لعدة أسباب، منها:

1. إتاحة الفرص للرجل بتقلد هذه المناصب أكثر وأسرع من المرأة.
2. القيود الأسرية لما لدى المرأة من مسؤوليات أخرى كالأطفال مما يعرقل الموازنة بين العمل والأسرة.
3. تتطلب بعض المناصب إجراء تنقلات كثيرة ورحلات سريعة.

ويرى صناع القرار في القطاع المالي والمصرفي أن العوامل الاجتماعية والثقافية تعيق المرأة البحرينية من الوصول الى المناصب الإدارية العليا، لأن المرأة البحرينية تسعى دائما للوصول إلى التوازن بين العائلة والعمل وغالبا ما تكون الأولوية لأسرتها في حال واجهت الصعوبة في هذا التوازن؛ مما يفسر تفضيل بعض النساء عدم تقلد مناصب قيادية عليا لاستبعاد أعباء ومسؤوليات إضافية. كذلك العامل الاجتماعي له تأثير هام، المرأة في المنصب القيادي يجب أن تقبل متطلبات المنصب من إمكانية السفر المفاجئ أو العمل حتى ساعات متأخرة وما إلى ذلك من متطلبات، وكذلك فإن المعتقدات الثقافية وبعض العادات والتقاليد تؤثر في خيارات المرأة حول البقاء أو الانتقال لوظيفة أخرى.

وبحسب رأي صناع القرار في القطاع فإن المرأة البحرينية تمتلك مهارات قيادية إضافة لمستواها التعليمي والثقافي الذي يتلاءم مع متطلبات العمل، لكنها تحتاج للتعامل بمرونة لكي تستطيع أن توازن أمورها، بالإضافة إلى اعتقادهم بأن المرأة تغلب لديها الجوانب العاطفية، وما لذلك من تأثير على صناعة القرارات وصعوبة اتخاذها وخصوصا في المناصب القيادية التي تحتم سرعة اتخاذ القرار في أجواء شديدة التوتر، مما يعتبر عامل مهم للشخصية القيادية الناجحة. والواضح في ذلك أن الفجوة الزمنية التي يسبقها الرجل في إدارة المناصب العليا مقارنة بالمرأة، وأكتساب الرجل للخبرة اللازمة لوصوله إلى تلك المناصب، قد أهله بشكل أكبر للحصول عليها.

من الواضح بأن المؤسسات المالية والمصرفية لا تميز بين الرجل والمرأة في ما يقدم للموظفين من منافع أو مزايا، فعلى سبيل المثال خدمة "التأمين الطبي" و"التأمين على الحياة" تمنح للموظفين والموظفات وبنائهم بالتساوي في غالبية المؤسسات وان لم تكن كلها. وفي مملكة البحرين فإن تحديد الرواتب تكون على أساس الإنجاز، وعدد سنوات الخدمة، والكفاءة وليس على أساس النوع.

ومما سبق يتبين بأن المرأة تحتاج إلى بيئة عمل صحية وإطار تشريعي قوي، يحفظ لها تكافؤ الفرص، ويكون التمييز الوحيد بين المرأة والرجل هو أدائهم وقيمتهم المضافة للمؤسسات.

— نتائج الاستبيان الموجه لإدارة الموارد البشرية المتعلقة بمدى تطبيق مبادئ تكافؤ الفرص في

المؤسسات المالية والمصرفية

تم توزيع استبيان موجه لإدارة الموارد البشرية في 19 مؤسسة مالية ومصرفية، وتم التجاوب من قبل

تسع مؤسسات، وكانت اهم نتائجها كالتالي:

- حول مدى تطبيق مؤسسات القطاع المالي والمصرفي اللوائح والقوانين التي تشمل السياسات والإجراءات الخاصة بشأن تنفيذ مبدأ تكافؤ الفرص وإدماج احتياجات المرأة، أجاب (66.7%) بالإيجاب وانه يتم تطبيقها، بينما (11.1%) أفادوا بنعم ولكن لم يتم التطبيق بعد، وما نسبته (22.2%) كانت إجاباتهم بالنفي.
- ما يخص وجود معايير واضحة وموثقة للتوظيف والتدريب والتطوير المهني، والتعليم كالمناهج الدراسية، والترقيات بما في ذلك الحوافز، تبين ان (12.5%) أجابوا بنعم ولكن لم يتم التنفيذ، والأغلبية أجابوا بعدم وجود معايير واضحة لذلك.
- فيما يتعلق بتضمين مبدأ تكافؤ الفرص في سياسات وإجراءات ومعايير التوظيف والتدريب والتطوير المهني، كانت الإجابة نعم بالإجماع، أي بنسبة (100%). وبخصوص وجود معايير واضحة وموثقة في إختيار أعضاء مجلس الإدارة، أشار الأغلبية بنسبة 66.7% بأن هناك معايير واضحة ويتم تطبيقها، وأشار البقية بعدم وجود مثل تلك المعايير. وبالاستفسار عن تضمين مبدأ تكافؤ الفرص ضمن سياسات مجلس الإدارة وإجراءات ومعايير الاختيار، أفادت الاغلبية بشكل إيجابي بأن هذه السياسات موجودة.
- بخصوص وجود موازنات مستجيبة للمرأة، فكانت الإجابة لا بتوافق الجميع.

التحديات

- خلصت الدراسة الى ان هناك تحديات تواجه المرأة وهي تتوافق مع التحديات التي ذكرت في الدراسات السابقة والتي منها دراسة كل من (Schwanke (2013 و (Hoobler (2011، حيث بينت ان المرأة العاملة تعاني من وجود حواجز خفية أو ما يمكن تسميته بالحواجز الزجاجية التي تحد من نجاحها في الوصول للمناصب القيادية. وتم تصنيفها كالتالي:
- نظرة المجتمع للأم العاملة: ويعد أهم العوائق حيث يتوقع المجتمع من المرأة أن تلبى حاجة أسرتها في المقام الأول، وقد يحد وجود المرأة في مناصب قيادية من تلبية واجباتها كأم وربة منزل، كما يرى المجتمع أن تلبية حاجة الأسرة تعني بالمقابل القصور في تأدية مهام العمل.

- الحاجز الآخر هو السياسة المتبعة في بعض المؤسسات: تتبع بعض المؤسسات سياسة التمييز بين الجنسين، حيث تفضل توظيف الرجل على المرأة في مناصب صنع القرار. كما تواجه العاملات في تلك المؤسسات واقع تشكيل الرجال لشبكة من العلاقات التي تحول دون وصول المرأة إلى المناصب العليا ذات النفوذ.
- ثقافة المجتمع: يحصر المجتمع مشاركة المرأة العاملة في مجالات محدودة كالصحة والتعليم ويعود ذلك للاعتقادات بمحدودية قدرات المرأة مقارنةً بالرجل. كما يرى المجتمع أن المناصب العليا هي مناصب ذكورية لا تصلح للمرأة.
- الأحكام المسبقة على المرأة: تجد المرأة نفسها محاطة بالتوقعات المتعلقة بقدرتها على السيطرة وممارسة النفوذ مما يتسبب في محاصرتها بالضغوطات والارتباك في عملية صنع القرار.

التوصيات

- استدامة تطور المرأة البحرينية في القطاع المالي والمصرفي يتطلب استمرار الجهات المعنية في مملكة البحرين في وضع آليات تشجع توظيف المرأة في هذا القطاع واستمرار تطورها الوظيفي، والعمل على بناء قدراتها ودعمها لمواجهة أبرز التحديات التي قد تواجهها في العمل وتمكينها من تبوء المناصب القيادية.
- إصدار وزارة العمل والتنمية الاجتماعية لقوانين بالتعاون مع مصرف البحرين المركزي لدعم استمرار المرأة وتشجيع تطورها لضمان الأمان الوظيفي لها.
- تضمين مبدأ تكافؤ الفرص في هيكلية وسياسات ولوائح مؤسسات القطاع المالي والمصرفي.
- تشكيل لجان في مؤسسات القطاع المالي والمصرفي تعنى بمتابعة وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص وادماج احتياجات المرأة، تقوم بإعداد الإحصائيات وترصد البيانات المتعلقة بذلك.
- توفير فرص عادلة في خطة التطوير الوظيفي، مع وضع مسار واضح لذلك.
- توفير خدمات مساندة للمرأة تساعد على تحقيق توازن بين مسؤولياتهن العائلية والتزاماتها الوظيفية في المؤسسات المالية والمصرفية.
- تطبيق أنظمة عمل متنوعة تقدم خيارات للمرأة العاملة كتقاسم ساعات العمل، والعمل من المنزل وغيرها.

- تفعيل الموازنات المستجيبة لاحتياجات المرأة في مؤسسات القطاع المالي والمصرفي لقياس حجم الانفاق على المرأة والرجل وغلق الفجوات بينهما لضمان تحقيق عائد ايجابي على المؤسسة والاقتصاد الوطني.
- الاستثمار بشكلٍ واسع في مجال تدريب وتطوير المهارات لبناء قيادات المستقبل.
- دعم وتعزيز مشاركة المرأة في جميع المناصب الادارية وتمكينها وظيفياً في القطاع المالي والمصرفي.
- استثمار الطاقات الكامنة التي تتمتع بها المرأة مما يؤدي لتعزيز تطور القطاع ونموه بما يحقق التنمية المستدامة.
- رفع نسبة الوعي الثقافي والاجتماعي حول أهمية التنوع بين الجنسين الذي يمكن أن يساهم إلى حد كبير في رفع أداء المؤسسات، كما سيكون هناك قدرة أكبر على فهم السوق واحتياجاته عندما تتواجد وجهات نظر الطرفين.
- تعزيز وانشاء شبكات تواصل مهنية للعاملات في القطاع المالي والمصرفي.
- تشجيع الممارسات والمبادرات الداعمة لتكافؤ فرص العمل وادماج احتياجات المرأة في التنمية.
- الحرص على تضمين المناهج الدراسية باختلاف المراحل التعليمية لمهارات تنمية الذات وبناء الثقة وتطوير مهارات الاتصال وبناء العلاقات على المستوى الشخصي ومع الآخرين، واكسابهم لمهارات تساعد على تحمل اعباء الحياة ليتمكنوا مستقبلاً من تحقيق توازنات شخصية في حياتهم.

Beagrie, S. (2013). Establishing networks for women: Fewer women than men reach the top in the banking profession. *Institute of Leadership & Management*, Retrieved September 22, 2015, from <https://www.i-l-m.com/Insight/Inspire/2013/April/networks-for-women>

CBB (2015). Central Bank of Bahrain, Retrieved September, 20, 2015, <http://www.cbb.gov.bh/>

Hoobler, J.E.N.N.Y, Lemmon, G.R.A.C.E. & Wayne, S.A.N.D.Y. (2011). Women's underrepresentation in upper management: New insights on a persistent problem. *Organizational Dynamics*, 40(3), Pages 151–156.

Mayson, H. (2013). Women in banking: Are women progressing in their careers in the banking industry? *Institute of Leadership & Management*, Retrieved August 15, 2015, from <https://www.i-l-m.com/Insight/Inspire/2013/May/women-banking-infographic>

Reinert, R. M., Weigert, F. & Winnefeld, C. (2015). Does Female Management Influence Firm Performance? Evidence from Luxembourg Banks. *University of St. Gallen, School of Finance Research Paper No. 2015/01*. Available at SSRN, Retrieved October, 20, 2015 <http://ssrn.com/abstract=2548978> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2548978>

Schwanke, D. (2013). "Barriers for Women to Positions of Power: How Societal and Corporate Structures, Perceptions of Leadership and Discrimination Restrict Women's Advancement to Authority." *Earth Common Journal*, 3(2). Retrieved October, 12, 2015, from <http://www.studentpulse.com/a?id=864>

SIO (2015). Social Insurance Organization, Bahraini, Reports & Statistics, Retrieved September, 20, 2015, <https://www.sio.bh/?ln=E>

Smith, N, Smith, V & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593

 facebook.com/scwbahrain

 youtube.com/thescwbahrain

 [@scwbahrain](https://twitter.com/scwbahrain)

 [@scwbahrain](https://instagram.com/scwbahrain)

www.scw.bh