

## CHALLENGES FACING WOMEN LEADERS AT EDUCATIONAL INSTITUTIONS AT THE SULTANATE OF OMAN

### التحديات التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان

Farida bint Said Albalushi<sup>1\*</sup> & Dr. Kalsom Bint Ali<sup>2</sup> Dr. Aida Bite Alqasmi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. Candidate at the Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). [farida131349@gmail.com](mailto:farida131349@gmail.com)

<sup>2</sup>Senior lecturer at the Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). [kalsom@usim.edu.my](mailto:kalsom@usim.edu.my)

<sup>3</sup>Cherman at the Education Faculty of Education, Sohar University, Sultanate of Oman. [aalqasimi@soharuni.edu.om](mailto:aalqasimi@soharuni.edu.om)

\*Corresponding author

### Abstract

The study aimed at identifying the challenges facing women leaders in educational institutions in the Sultanate of Oman. The problem was posed by the challenges faced by women leaders in assuming senior management positions in educational institutions, women's lack of awareness of their legal rights, and the lack of services that enable them to obtain employment opportunities. The study population consists of all women who hold positions in government education institutions: as general manager, assistant director general, department director, deputy director and department head, in total number of (322) women. The study sample was (202) selected in a simple random way. The researcher designed a questionnaire consisting of (51) paragraphs focused on three axes: personal challenges, organizational challenges, and societal challenges. Using the descriptive analysis method, the findings revealed that the assessment of the challenges faced by female leaders was "medium" for all the study's axes, in this order: organizational and legislative challenges, societal challenges, and personal challenges. The researcher recommended that the media promote the culture of society towards the assumption of women leadership positions.

**Keywords:** Challenges, Women Leaders, Educational Institutions

### الملخص:

هدفت الدراسة تشخيص التحديات التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان. تكثرت المشكلة بوجود تحديات تواجه القيادات النسائية، في تولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسات التعليمية، وقلة وعي المرأة بحقوقها القانونية، وقلة الخدمات التي تمكنها من الحصول على فرص العمل. تكون مجتمع الدراسة من جميع النساء اللواتي يشغلن وظائف في مؤسسات التعليم الحكومية: مدير عام ومساعد مدير عام، مدير دائرة ونائب مدير دائرة، رئيسة

قسم، البالغ عددهن (322) سيدة. بلغت عينة الدراسة (202) تم الاختيار بالطريقة العشوائية البسيطة. صممت الباحثة استبانة تتكون من (51) فقرة موزعة في ثلاثة محاور: التحديات الشخصية، والتحديات التنظيمية، والتحديات المجتمعية. وبعتماد منهج التحليل الوصفي، دلت النتائج أنّ تقدير التحديات التي تواجه القيادات النسائية كانت بدرجة "متوسطة" لجميع محاور الدراسة، وكانت حسب الترتيب: التحديات التنظيمية والتشريعية، والتحديات المجتمعية، والتحديات الشخصية. أوصت الباحثة قيام وسائل الإعلام بتعزيز ثقافة المجتمع نحو تولي المرأة للمناصب القيادية،

كلمات مفتاحية: التحديات، القيادات النسائية، المؤسسات التعليمية

## المقدمة:

في عام 1946 تأسست لجنة وضع المرأة، التي تعد الهيئة الأساسية الرئيسية المختصة حصرياً في صياغة السياسة العالمية الخاصة بالمساواة بين الجنسين والنهوض بالمرأة. وتعمل هذه اللجنة على إعداد التوصيات والتقارير للمجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة، حول تعزيز حقوق المرأة في المجالات: السياسية والاقتصادية والمدنية والاجتماعية والتعليمية. وقد تناولت "لجنة وضع المرأة" في الدورة الثامنة والخمسين بمقرها في الأمم المتحدة موضوع: التحديات والانجازات في تنفيذ الأهداف الإنمائية للألفية، لصالح الفتيات والنساء، علاوة على تقييم حجم مشاركة المرأة والفتيات في مجالات التعليم والتدريب والعلوم والتكنولوجيا، وذلك من أجل تعزيز المساواة في فرص التوظيف الكامل، والعمل اللائق للمرأة، وكانت أهم تلك التوصيات ما يلي:

– تشجيع تكافؤ الفرص ومشاركة المرأة والرجل مشاركة كاملة على قدم المساواة، لتحقيق التنمية المستدامة الموجهة، لخدمة البشر والقضاء على الفقر، وإشراك المرأة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

– إنشاء وتعزيز آليات الرصد والتقييم الوطنية، لتقييم السياسات والبرامج الرامية إلى تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، لصالح النساء والفتيات، وتعزيز تبادل أفضل الممارسات.

– ضمان مشاركة المرأة وقيامها بدور قيادي في كافة المستويات، مع زيادة الموارد والدعم المخصص للمنظمات النسوية الشعبية والمحلية، وكذلك الوطنية والإقليمية والعالمية إضافة لمنظمات المجتمع المدني، من أجل النهوض بالمساواة وتعزيزها وتمكين المرأة (UNWOMEN,2016).

وقد عقد أول مؤتمر عالمي حول المرأة في المكسيك عام 1975م، وهي ذاتها السنة الدولية التي خصصت للمرأة، وقد أعقب هذا المؤتمر حراك وطني وعالمي نشط لمعالجة أوضاع المرأة بغية تمكينها لتقوم بدورها الفاعل في عملية التنمية المستدامة في مختلف المجتمعات (المعمرى، 2011).

في عام 1995 عقد مؤتمر بيجين العالمي (BeijingPlus4) الذي شكل نقطة تحول للمرأة، حين تم اعتماد جدول الأعمال لتمكين المرأة بإجماع 198 دولة. كما أن إعلان مؤتمر بيجين (BeijingPlus20) الذي عقد في مارس عام 2015 قد أكد على مساهمة المرأة وحققها في تبوأ مناصب قيادية، والمشاركة في عملية صنع القرار، كونها قادرة على تقديم مجموعة مختلفة من الخبرات ووجهات النظر حول هذه القضايا (UNESCWA,2014). وقد ساهم مؤتمر بيجين في ربط

الحركات النسوية الكبرى، والمنظمات الدولية، بالحركات النسوية المحلية في كل دول العالم، كما شجّع على قيام المؤسسات، والمنتديات والمؤتمرات الداعمة لتمكين المرأة في الوطن العربي.

ويُعد المؤتمر الدولي للقيادات وبيكس (Woibex) من أكبر المؤتمرات العالمية الذي يقام سنوياً في المنطقة العربية في دولة الإمارات العربية المتحدة، بمشاركة نخبة من القيادات، في المؤسسات الإعلامية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، اللواتي استطعن تحقيق نجاحات وإنجازات في عملهن. أستطاع المؤتمر الدولي للقيادات على مدار 18 عاماً، من إقامة شراكات، وتحالفات إستراتيجية قيادية وفكرية للمرأة، لتتمكن من تعزيز دورها في تقلد مناصب قيادية رئيسة في القطاعين الحكومي والخاص. وفي الوقت ذاته تقديم الفرص التطويرية والاستثمارية، في إطار الفكر القيادي العالمي الحديث بين القيادات والمبدعات والمثقفات، للوصول إلى مجتمع قائم على المعرفة. فضلاً عن مناقشة السبل والتحديات التي تواجه عمل المرأة، مع الوسائل التي يجب اتباعها لمواجهة هذه التحديات وإيجاد الحلول المناسبة لها (WOIBEX,2015).

وترى البشباشة (2007) أن تبوأ المرأة لبعض هذه المواقع القيادية جعلها موضع احترام وتقدير، وهذا بدوره فتح الباب أمامنا لمعرفة المهارات الإبداعية التي تمارسها المرأة القيادية في عملها، لتجعلها جديرة بتقلد هذه المناصب المهمة. وقد أكدت الشهابي (2008) أن تعزيز دور المرأة وتعظيم مساهمتها في التنمية الإدارية، ينطلقان من إيمان راسخ بأن الارتقاء بأوضاع المرأة العربية في ممارستها للعمل الإداري والقيادي، يشكل ركيزة أساسية من ركائز التطوير المجتمعي والتنموي، في حين ذكرت أنه لا يمكن دراسة وتحليل أوضاع المرأة على مختلف الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية بمعزل عن المجتمع الذي تعيش فيه. كما أنه لا يمكن فصل القضايا المرتبطة بحقوقها عن قضايا المجتمع الذي تنتمي إليه. ولا عن المراحل التاريخية والاجتماعية التي يمر بها هذا المجتمع.

في هذا السياق استعرضت مؤسسة دبي للمرأة في تقرير المرأة العربية والقيادة (2009 - 2011) في العالم العربي، الذي شاركت فيه 94 قيادية نسائية تمثل 14 دولة عربية. حين أوضح التقرير أن 65% من المشاركات يعتقدن أن العقبات أكثر وضوحاً في العالم العربي مقارنة مع دول المتقدمة. وأن العوامل الأكثر أهمية في تمكين المرأة للوصول إلى المناصب الإدارية القيادية في العالم العربي تتمثل في البيئة الاقتصادية حيث تمثل 69%، والوعي العام بالقيادة النسائية ومثل 59%، والتعليم ومثل 59%، أما التحديات الأكثر تأثيراً في طريق المرأة للوصول للمناصب القيادية هي تحديات البيئة المحيطة وتمثلت بنسبة 44%، والعادات والتقاليد 41%، والأطر القانونية بنسبة 42%.

وتعد سلطنة عمان من أوائل دول الخليج العربي التي وقعت على اتفاقية "السيداو" عام 2005 الخاصة بالقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، باعتبار أنها شريك أساسي في عملية التنمية الشاملة، وتمثل نصف المجتمع بطاقتها وامكانياتها. وجاءت ندوة المرأة العمانية في عام 2009م التي عقدت في ولاية صحار بمحافظة الباطنة، تأكيداً على أهمية دور المرأة العمانية في المجتمع. وتم تخصيص يوم السابع عشر من أكتوبر من كل عام يوماً للمرأة العمانية، تكريماً وتعزيزاً لدورها الرائد والحيوي. كما جاء الملتقى العلمي تحت شعار المرأة العمانية: تمكين ومسؤولية اجتماعية، بتنظيم من قبل وزارة التنمية الاجتماعية، بعدد من التوصيات التي تلامس تمكين المرأة العمانية في مجلس الشورى، وتمكين المرأة العمانية مجتمعياً، وتمكين المرأة العمانية

تربويا، وكذلك تمكين المرأة العمانية اقتصاديا. أما فيما يتعلق بتمكين المرأة العمانية تربويا، فقد أوصى الملتقى بتعزيز وغرس الجوانب الثقافية والاجتماعية في نفوس الناشئة، حول أدوار المرأة في خدمة مجتمعها من خلال صياغة مادة علمية في المناهج الدراسية بمختلف المراحل التعليمية والتعليم الجامعي، علاوة على تشجيع المرأة العمانية الشابة على المشاركة في الحياة السياسية، وممارسة المسؤوليات السياسية (وزارة التنمية الاجتماعية، 2011).

وأبرز تقرير المركز الوطني للإحصاء والمعلومات (2013)؛ تطور أوضاع المرأة العمانية والدور الكبير الذي لعبته، وتطور وضعها في السلطنة خلال العقد الأخير منها: تسجيل أعلى نسبة مشاركة للمرأة في مجلس الدولة في الفترة الرابعة 2007-2011 بنسبة 19.7%، وزيادة معدل المشاركة الاقتصادية للمرأة إلى 25% في عام 2010، مقارنة بنحو 18% في عام 2003، وانخفاض نسبة الأمية بين الإناث (15 سنة فأكثر) من 29.4% في عام 2003 إلى 19.4% في عام 2010م.

وقد أكد المعمرى (2011) ضرورة تعزيز الجانب التربوي للمرأة، بتمكينها من المشاركة في بناء الوطن ومشاركتها السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والأسرية بصفة خاصة، وصولا إلى تكوين صورة عن أثر تعليم المرأة في ممارستها لما يسمى في أدبيات المواطنة الحديثة بمفهوم المواطنة النشطة أو المواطنة المسؤولة، والعمل على توفير قاعدة بيانات حول أوضاع المرأة، وإجراء عدد من التعديلات القانونية، لمنح المرأة مجالا أوسع للمشاركة في كافة قطاعات المجتمع، وإدماج تمكين المرأة في خطة التنمية السابعة 2006-2010. وأشار التقرير أن قانون العمل العماني الصادر في عام 2003 لا يميز في مواده بين المرأة والرجل، بل إن التعديلات التي أجريت على قانون العمل في عام 2011 ركزت على تحسين ظروف عمل المرأة، بهدف تشجيعها على الالتحاق والاستمرار بالعمل (المركز الوطني للإحصاءات والمعلومات، 2013).

عرفت التحديات (Challenges) بأنها؛ ذلك الوضع الذي يمثل وجوده أو عدم وجوده تهديدا أو إضعافا، أو تشويها كليا أو جزئيا، دائما كان أو مؤقتا لوجود وضع آخر يراد له الثبات والقوة والاستمرار (Larsen, 2011). وتعرفها الهزاني (2013) بأنها تطورات أو متغيرات أو مشكلات أو صعوبات أو عوائق تكنولوجية نابعة من البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية، وتشكل تهديدا أو خطرا أو تشكل تطورا وازدهارا تؤثر على مستقبل النمو والتنمية.

وتعرف الباحثة التحديات إجرائيا: بأنها القدرة على تحقيق التوافق في الأمور الشخصية والثقافية والتنظيمية والمجتمعية، التي تقف حائلا في وجه القيادات النسوية في ممارسة دورها القيادي في المؤسسات التعليمية. وهذه التحديات هي: التحديات الشخصية: التي تتعلق بشخصية المرأة ونفسياتها، وقدراتها ومؤهلاتها العلمية والمهارية، ومحيطها الأسري، التي تحول دون تولى المرأة القيادية المناصب القيادية. والتحديات المجتمعية: التي ترتبط بثقافة المجتمع ونظرة للمرأة. والتحديات التنظيمية والتشريعية: التي تتعلق بالبعد الإداري والتشريعي والقانوني في المؤسسة التي تعوق دون قيام المرأة بدورها الوظيفي.

وتعرف القيادة النسائية (Women Leadership) إجرائيا: هي تلك المرأة التي تمثل العناصر النسائية في المناصب الإدارية من مديرة عامه ومديرة عامة مساعدة، ومديرة دائرة ومساعدة مديرة دائرة ورئيسة قسم.

## مشكلة الدراسة:

إن التطور الذي يشهده المجتمع العماني في جميع جوانبه، أتاح للمرأة فرصة متساوية مع الرجل في التعليم والعمل، يتيح التنافسية لكل منهما في تولي المناصب القيادية، كل حسب مهارته وكفاءته وجدارته. وقد استطاعت المرأة العمانية الوصول إلى مناصب قيادية بدعم من السياسة العمانية، حيث بلغت نسبة النساء الشاغلات لوظائف الإدارة العليا والوسطى المباشرة في القطاع الحكومي 21.5% من المجلد العام في عام 2013 (الكتاب الإحصائي السنوي، 2014).

أكدت العديد من الدراسات أن هناك تحديات تواجه القيادات النسائية، في تولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسات التعليمية، فقد ذكرت الشكيلية (2009) في دراستها بعنوان "المرأة والعمل" أن مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي، وزيادة مشاركتها في مواقع العمل والإنتاج في القطاعين الحكومي والخاص، واجهها مجموعة من التحديات الاجتماعية والثقافية والتنظيمية، والتي أثرت على حجم هذه المشاركة، فضلاً عن المعوقات الشخصية من جانب المرأة العمانية ذاتها. وتتلخص أبرز هذه التحديات في الآتي:

- نظرة المجتمع للمرأة العاملة، حيث أثر ذلك في وجود ميل طبيعي لدى نسبة غير قليلة من الفتيات العمانيات الملتحقات بالدراسة الجامعية لاختيار تخصصات بعينها دون غيرها تتوافق مع نظرة المجتمع، وتحقيق عدم المعارضة.
- عدم رغبة بعض المواطنات الانتقال من مكان إقامتهن إلى مواقع العمل في أماكن أخرى.
- عدم توفير الخدمات المعززة والداعمة لعمل المرأة في إطار النظرة الاجتماعية لهذا العمل، ودور المرأة على مستوى الأسرة مما يتطلب توفير خدمات تعزز الانسجام بين عمل المرأة والالتزامات العائلية.

وأكدت الغسانية (2008) بأن أهم تحدي يواجه المرأة يتمثل في "عدم وجود السياسات والبرامج الكافية لتسهيل خروج المرأة للعمل". كما ذكرت الفارسية (2008) بأن محور "أبعاد التمكين في العمل حصل على درجة مرتفعة في المتوسط الحسابي.

كما ذكر مؤتمر بيجين Beijing+15، والمنعقد في 2009 أن التحديات التي تواجه المرأة العمانية تتمثل في: قلة وعي المرأة بحقوقها القانونية، وقلة الخدمات المساعدة التي تمكن المرأة من الحصول على فرص العمل، وتحدى الأمية الوظيفية والمعلوماتية. كما كشفت دراسة الزدجالية (2009) بعنوان "تمكين المرأة العمانية والتحديات المجتمعية" أنه نسبة 30% من أفراد عينة الدراسة ترى أن أهم التحديات التي قد تعوق عمل المرأة في سلطنة عمان، هي استمرار نظرة المجتمع الدونية لعمل المرأة، وأجابت 27.7% من أفراد العينة على أن أهم سبب التغلب على تلك التحديات، تكون في الاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر النسائية في العمل، وأجابت نسبة 30% بتوعية المجتمع بأهمية دور المرأة ومشاركتها وتمكينها في العمل.

و يلاحظ أن نسبة النساء العمانيات العاملات في الوظائف الإدارية العليا والوظائف الإشرافية كانت قليلة عام 2008 حين بلغت (7.6%)، ثم أصبحت عام 2014 نسبة النساء في المناصب الإشرافية 21.5%.

واستناداً على ما سبق ترى الباحثة أنه من الضرورة إجراء دراسة تتناول التحديات التي تواجه

القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان. وقد تم اختيار المؤسسات التعليمية باعتبارها تضم أعلى نسبة من الوجود النسائي مقارنة بالمؤسسات والهيئات الأخرى.

### أهداف الدراسة:

- أ. معرفة التحديات التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان.
- ب. الوقوف على أثر متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي والخبرة الإدارية، وجهة العمل) على وجود التحديات التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية.

### الدراسات السابقة

ذكرت الرويس (2014) في دراستها بعنوان "التحديات التي تواجه القيادات الإدارية النسائية بالجامعات السعودية" خمس محاور رئيسية للتحديات (التحديات التنظيمية، الاجتماعية، الشخصية، المادية، والكفاءات)، كما يكمن التحدي التنظيمي في ضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس الإدارية، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة لهن، والمركزية في اتخاذ القرارات في كثير من الجامعات، وضعف مستوى المشاركة النسائية في رسم الخطط الاستراتيجية، إضافة إلى ضعف قنوات الاتصال مع القيادات الرجالية، أما التحدي الثاني فيكمن في التحدي الاجتماعي، مبينة أن المجتمع لا يتقبل تولي المرأة للمناصب القيادية، وأن هناك ضعف ثقة في قدراتها القيادية، ونظرة سلبية لخروجها إلى الاجتماعات بعد انتهاء الدوام الرسمي، وأضاف أن التحدي الثالث يكمن في التحديات الشخصية، مشيرته إلى أن هذا التحدي يتمثل في ضعف الثقة بالنفس لدى المرأة في المجتمع الذكوري، والضغوط التي تواجهها للموازنة بين المسؤوليات الأسرية والعملية، إضافة إلى العوامل البيولوجية وتأثيرها في استمرار وجودها في الميدان، كما ذكرت الرويس أن المحور الرابع يكمن في التحديات المادية، حيث تتمحور التحديات المادية في عدم توافر التجهيزات اللازمة في أماكن القطاعات النسائية، ومحدودية الصلاحيات المالية الممنوحة للإدارات النسائية، وميل المسؤول للاهتمام بمباني الأقسام الرجالية لكونها واجهة إعلامية، وأشارت الرويس إلى أن المحور الخامس يكمن في الكفاءات، موضحة ذلك بضعف المهارات الإدارية اللازمة لممارسة القيادة، وضعف برامج التأهيل والتدريب للقيادات النسائية، ونقص الخبرة الإدارية للقيادات النسائية، إضافة إلى قلة الدراية بالأنظمة واللوائح التي تحكم العمل.

دراسة الجندي (2009) بعنوان: "اتجاهات العاملين والعاملات العمانيين نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية" «دراسة ميدانية في ولايات مسقط وصحار والرسحاق»: استهدفت تحديد اتجاهات العاملين والعاملات نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية في مؤسسات العمل المختلفة في المجتمع العماني، تكونت عينة الدراسة من 149 من العاملين والعاملات في القطاعين العام والخاص في سلطنة عمان (ولايات مسقط وصحار والرسحاق) موزعين طبقاً لمتغيرات الدراسة. وقد اختيرت هذه العينة بطريقة عشوائية. ومن أهم توصيات الدراسة كانت: إفساح المجال أمام المرأة لتحقيق تطلعاتها، وتوحيد جهود المنظمات والهيئات المدنية النسوية والجمعيات الأهلية والمساهمة في وضع خطط عمل تساعد في دعم جهود المرأة للوصول إلى مواقع العمل في المجالات الإدارية والقيادية المختلفة، وإعداد المرأة وتدريبها لتولي المراكز الوظيفية الملائمة لقدراتها ومؤهلاتها ومهاراتها وبما يتلاءم مع احتياجات السوق ومتطلبات العالم المتغير، فضلاً عن الاستفادة من إمكاناتها أفضل استفادة ممكنة لتكوين أطر إدارية قيادية مدربة تسهم في الارتقاء

بالمجتمع.

أجرت الزدجالية (2009) دراسة بعنوان " تمكين المرأة العمانية والتحديات المجتمعية": حيث طبقت هذه الدراسة على مجموعة من القيادات الناجحة لشاغلات المناصب العليا بمعدل (120) قيادية متمثلة العينة في (6) عضوات في مجلس الدولة و(11) بمنصب مدير عام، و(14) من أعضاء المجالس واللجان تحت مسمى مدير عام، و(19) نائب مدير عام، و(10) في وظيفة مستشارة، و(8) خبيرات، و(62) مديرة. حيث توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج منها: أن المرأة العمانية شغلت كافة المناصب والمواقع القيادية في أجهزة الدولة وأثبتت جدارتها، وذكرت (54.21%) من الأشخاص اللذين شاركوا في الدراسة بأنهن تعلمن من والديهن الإصرار على النجاح، وأكدت (63.3%) منهن أن زوجها يساعدها في مسؤوليات البيت والأبناء. وأكدت أيضا نتائج الدراسة أن هناك جملة من العوامل أدت إلى خروج المرأة العمانية للعمل وهي عوامل اقتصادية ونفسية واجتماعية. وكشفت النتائج الميدانية للدراسة أن نسبة (30%) من الأشخاص اللذين شاركوا في الدراسة أكدوا أن من أهم التحديات التي قد تعوق عمل المرأة في سلطنة عمان هي استمرار نظرة المجتمع الدونية لعمل المرأة. وأجابت (27.7%) من العينة أنه من أهم سبل التغلب على تلك التحديات هو الاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر النسائية في العمل. وأكدت نسبة (30%) على أهمية توعية المجتمع بأهمية دور المرأة ومشاركتها وتمكينها في العمل. وعلى ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة على خلق مناخ أسري ووظيفي مناسب للمرأة العاملة وذلك لمساعدتها على تطوير وتنمية قدراتها، وتشجيع ذوات الكفاءة وتأكيد المناهج الدراسية التي تدرس في وزارة التربية والتعليم على أهمية قيمة العمل عامة، وعمل المرأة خاصة، وتوعية المرأة بالجوانب التشريعات الخاصة بالمرأة.

اما دراسة أبو خضير والأحمدي (2009) تحت عنوان: "دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة": هدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في القطاعات النسائية بالمملكة العربية السعودية، ومدى مساهمة الحلقات التطبيقية المقدمة في الفرع النسائي بمعهد الإدارة العامة في تمكين القيادات من مواجهة تلك التحديات وتعزيز دورها ورفع كفاءتها الإدارية، وطبقت الدراسة على (300) من القيادات الإدارية النسائية وقد تم استعادة (202) استبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادات الإدارية في القطاعات النسائية تواجه مجموعة من التحديات التي تحد من فعاليتها الإدارية والقيادية، ومن أهمها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والمادية ونقص التمكين الإداري، وأكدت بأن الحلقات التطبيقية التي يقدمها المعهد تسهم بدرجة عالية في تمكين القيادات وبناء شبكة من العلاقات المهنية الفاعلة مع القيادات المماثلة. وطرحت الدراسة مجموعة من التوصيات منها عقد لقاءات علمية دورية لمناقشة التحديات التي تواجهها القيادات الإدارية، وبحث سبل التغلب عليها، وتصميم وتقديم برامج لإعداد وتأهيل القيادات الإدارية النسائية على رأس العمل، وإجراء دراسات علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات النسائية بصفة دورية والاستفادة من نتائجها في عملية التخطيط والتطوير للحلقات التطبيقية.

### منهج الدراسة:

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان، بدرجات: مدير عام، مدير عام مساعد، مدير دائرة ومدير دائرة مساعدة، ورئيسة قسم،

البالغ عددهن (322) قيادية في المؤسسات التعليمية الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم، وزارة القوى العاملة، وزارة الصحة.

جدول (1) وصف مجتمع الدراسة

القيادات النسائية	المؤسسة	الجهة
115	وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها	وزارة التربية والتعليم
80	ديوان عام وزارة القوى العاملة والمديريات التابعة كليات التقنية العليا	وزارة القوى العاملة
77	ديوان عام وزارة التعليم العالي كليات العلوم التطبيقية	وزارة التعليم العالي
50	ديوان عام الوزارة والمديريات التابعة لها كلية التمريض ومعاهد التمريض	وزارة الصحة
322	المجموع	

**عينة الدراسة:** استخدمت الباحثة الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار العينة، حيث تكونت عينة الدراسة من: (222) فرداً، مثلت نسبة 68.94% من مجتمع الدراسة. إلا إن الاستبانات المسترجعة الصالحة للدراسة بلغت (202) فرداً أي بنسبه (62.7%). يبين الجدول الآتي توزيع أفراد العينة

الجدول (2) توزيع أفراد العينة

النسبة %	العدد	الوظيفة
6%	13	مديرة عامة / مدير عام مساعدته
23.8%	48	مديرة دائرة / مدير دائرة مساعدته
69.8%	141	رئيسة قسم



المجموع	202	%100.0
---------	-----	--------

### أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة "الاستبانة" أداة أساسية لجمع البيانات، ومعرفة آراء واتجاهات العينة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وقد اعتمدت في بنائها على مصادر عدة من الأدب النظري والدراسات السابقة. تم تحكيم الاستبانة عن طريق عرضها على 10 محكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات، والكليات والمؤسسات التربوية. وتم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة الصدق الظاهري.

**محاور وفقرات الاستبانة:** اشتملت الاستبانة على 3 محاور تحتوي على 51 فقرة:

المحور الأول: التحديات الشخصية التي تواجه القيادات النسائية؛ تضمن 18 فقرة.

المحور الثاني: التحديات التنظيمية والتشريعية؛ تضمن 18 فقرة.

المحور الثالث: التحديات المجتمعية؛ تضمن 15 فقرة.

**ثبات أداة الدراسة:** يشير الثبات إلى "الاتساق في نتائج الأداة" والحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية. للتحقق من ثبات الأداة، تم حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، حيث بلغت قيمة ثبات المحور الأول "التحديات الشخصية" (0.92)، أما المحور الثاني "التحديات التنظيمية والتشريعية" فبلغت (0.91)، والمحور الثالث "التحديات المجتمعية" كانت (0.922)، وهي نسب عالية، تدل على توافر درجة ثبات عالية لكل محور.

### المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لإيجاد التكرار، والنسبة المئوية؛ لتوصيف الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي للعبارات.

اعتمدت الباحثة مقياس لتوضيح درجة استجابات أفراد عينة الدراسة: من خلال تقسيم المدى (1-5) على خمس مستويات كما يوضحه الجدول رقم 4.1

جدول رقم (3) مستويات درجة استجابات أفراد عينة الدراسة

الدرجة	المدى	درجة الموافقة
1	1.00 – 1.79	منخفضة جداً
2	1.80 – 2.59	منخفضة
3	2.60 – 3.39	متوسطة
4	3.40 – 4.19	عالية
5	4.20 – 5.00	عالية جداً

### نتائج الدراسة

نصّ السؤال الأول على: "ما التحديات التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان من وجهة نظر أفراد العينة؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم أستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للتحديات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة للتحديات التي تواجه القيادات النسائية

الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	المحور الثاني: التحديات التنظيمية والتشريعية	3.18	0.72	متوسطة
2	المحور الثالث: التحديات المجتمعية	3.04	0.71	متوسطة
3	المحور الأول: التحديات الشخصية	2.64	0.69	متوسطة
	<b>الإجمالي</b>	<b>2.95</b>	<b>0.706</b>	متوسطة

بين الجدول أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه القيادات النسائية لمحاور الدراسة، جاءت بدرجة "متوسطة"، بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري (0.706)، حيث حصل المحور الثاني "التحديات التنظيمية والتشريعية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.18) بانحراف معياري (0.72)، ومن ثم المحور الثالث "التحديات المجتمعية" بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.71)، يليه أخيراً المحور الأول "التحديات الشخصية" بمتوسط حسابي بلغ (2.64) وانحراف معياري (0.69). وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي للفقرات:

**أولاً: محور التحديات التنظيمية والتشريعية التي تواجه القيادات النسائية**

يمثل الجدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية السينية لإستجابات أفراد عينة الدراسة من مديرة عامة ومدير عام مساعده، ومديرة دائرة ومدير دائرة مساعده، ورئيسة قسم، على فقرات المحور.

جدول (5) إجابات العينة لفقرات محور التحديات التنظيمية والتشريعية التي تواجه القيادات النسائية

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة

		ي		
متوسط ة	.97	3.46	زيادة ساعات العمل عند تولي المرأة للمناصب القيادية	1
متوسط ة	1.13	3.39	نقص الحوافز المادية للمرأة العاملة في مواقع العمل	2
متوسط ة	1.08	3.38	استحواذ الرجل على مختلف المواقع القيادية العليا	3
متوسط ة	1.20	3.31	غياب المعايير الواضحة لتولي المناصب القيادية للمرأة	4
متوسط ة	1.11	3.26	ضعف ثقة صناع القرار في قدرة المرأة على تولي المناصب الإدارية	5
متوسط ة	1.09	3.24	قلة تناسب الراتب مع الجهود المبذولة من قبل المرأة في مؤسسات العمل	6
متوسط ة	1.14	3.21	قلة الفرص المتاحة للمرأة في تقلد المناصب القيادية العليا	7
متوسط ة	1.15	3.20	قله الاهتمام بتأهيل الكوادر النسائية أثناء الخدمة	8
متوسط ة	1.16	3.20	ضعف دور المرأة العمانية في قيادة أنشطة وبرامج على المستوى الدولي	9
متوسط ة	1.01	3.20	زيادة أعباء العمل لدى المرأة القيادية يجعلها تعرض عن تولي المناصب القيادية	10
متوسط ة	1.13	3.19	يراعي قانون التأمينات الاجتماعية حقوق المرأة في الحصول على حقوقها	11
متوسط ة	1.22	3.17	ضعف الاهتمام بتدريب القيادات النسائية في المواضيع الإدارية الحديثة	12
متوسط ة	1.19	3.16	تباطؤ تطبيق القوانين والتشريعات المنظمة لحقوق المرأة	13
متوسط ة	1.26	3.12	محدودية ثقافة المرأة بأنظمة ولوائح المؤسسة التي تعمل بها	14

متوسط ة	1.26	3.09	ضعف اهتمام وسائل الإعلام بدور المرأة في مسيرة التنمية بشكل منصف	15
متوسط ة	1.13	3.07	لا تتناسب عدد ساعات عمل المرأة في قانون العمل العماني مع طبيعتها البدنية والنفسية	16
متوسط ة	1.12	2.94	تدني مشاركة المرأة في رسم الخطط الاستراتيجية في المؤسسة التي تعمل بها	17
متوسط ة	1.13	2.73	مرونة التشريعات القانونية بما يتناسب ووظيفه المرأة في مختلف المؤسسات	18
متوسط ة	<b>0.72</b>	<b>3.18</b>	<b>الإجمالي</b>	

أظهرت نتائج الجدول أعلاه، أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور الثاني "التحديات التنظيمية والتشريعية" جاءت جميعها بشكل عام بالدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال (3.18) بانحراف معياري (0.72)، وحصلت الفقرة "زيادة ساعات العمل عند تولي المرأة للمناصب القيادية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.46) بانحراف معياري (0.97)، تليها الفقرة "نقص الحوافز المادية للمرأة العاملة في مواقع العمل" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.13)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة "استحواذ الرجل على مختلف المواقع القيادية العليا" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.08)، كما حصلت الفقرة "مرونة التشريعات القانونية بما يتناسب ووظيفه المرأة في مختلف المؤسسات" على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت (2.73) بانحراف معياري (1.13) وهي قيمة متوسطة حسب المقياس الذي وضعته الباحثة لقياس التحديات التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان

#### ثانياً: محور (التحديات المجتمعية التي تواجه القيادات النسائية)

يمثل الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية السينية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديرة عامة ومدير عام مساعده، مديرة دائرة ومدير دائرة مساعده، رئيسة قسم، على فقرات محور التحديات المجتمعية.

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات العينة عن محور التحديات المجتمعية

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
--------	---------	-----------------	-------------------	---------------

متوسط	1.05	3.37	1	تخوف الرجل من منافسة المرأة له في مواقع العمل
متوسطة	1.05	3.36	2	انخفاض تمكين المرأة في بعض المجالات القانونية والتشريعية
متوسطة	0.97	3.28	3	تأثير الراي العام حول تمكين المرأة في المناصب القيادية
متوسطة	1.19	3.23	4	ضعف وسائل الاعلام في تعزيز ثقافة المجتمع لتولي المرأة مناصب قيادية
متوسطة	0.94	3.21	5	تنوع الدور المنوط بالمرأة القيادية في الوقت الراهن
متوسطة	1.05	3.18	6	ضعف التغذية الراجعة حول أداء القيادات النسائية
متوسطة	.96	3.07	7	ضعف الوعي لدى المجتمع بقضايا المرأة العاملة
متوسطة	1.08	3.07	8	غياب الإدراك بدور المرأة وأهميتها في المجتمع
متوسطة	1.01	3.00	9	النمطية في التعامل مع المرأة على أساس البعد الجمالي
متوسطة	0.98	2.98	10	قلة تشجيع المجتمع للمرأة على الإبداع في العمل الإداري
متوسطة	1.02	2.98	11	وجود تفاوت في المكانة الاجتماعية بين قيادة الرجل وقيادة المرأة
متوسطة	1.04	2.88	12	محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية في مؤسسات المجتمع
متوسطة	1.08	2.87	13	صعوبة تقبل المجتمع للمرأة في المناصب القيادية
متوسطة	1.09	2.75	14	استمرار نظرة المجتمع لدور المرأة كربة بيت فقط
قليلة	0.96	2.46	15	محدودية المؤهلات والخبرة الوظيفية للمرأة في المجتمع
متوسطة	0.71	3.04		الإجمالي

تبين نتائج الجدول (6) إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثالث "التحديات المجتمعية" تراوحت بشكل عام بين الدرجة القليلة والدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال (3.04) بانحراف معياري (0.71)، من خلال حسابات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حصلت الفقرة "تخوف الرجل من منافسة المرأة له في مواقع العمل" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.37) بانحراف معياري (1.05)، تليها الفقرة "انخفاض تمكين المرأة في بعض المجالات القانونية والتشريعية" بمتوسط حسابي (3.36)

وانحراف معياري (1.05)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة " تأثير الرأي العام حول تمكين المرأة في المناصب القيادية " بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.97)، بينما جاءت أدنى قيمة للفقرة "محدودية المؤهلات والخبرة الوظيفية للمرأة في المجتمع " والتي بلغت وسطها الحسابي (2.46) بانحراف معياري (0.96)

### ثالثاً: محور (التحديات الشخصية)

يمثل الجدول الآتي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية السينية لإستجابات أفراد عينة الدراسة من مديرة عامة ومدير عام مساعده، مديرة دائرة ومدير دائرة مساعده، رئيسة قسم، على فقرات المحور.

جدول (7) إجابات العينة لفقرات محور التحديات الشخصية التي تواجه القيادات النسائية

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	عدم توفر حضانات للأطفال في مواقع العمل.	3.64	1.25	عالية
2	صعوبة السفر في مهام العمل بسبب الظروف الأسرية	3.04	0.96	متوسطة
3	تعرض المرأة لظروف صحية تحد من إبداعها الوظيفي	2.97	1.09	متوسطة
4	أثر دور الزوجة، الأبنية، الموظفة على الحالة النفسية للمرأة القيادية	2.95	1.02	متوسطة
5	صعوبة الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية والشخصية	2.77	1.02	متوسطة
6	قلق المرأة من الإخفاق في توليها للمناصب القيادية	2.73	1.10	متوسطة
7	قلة تشجيع الزوج لتولي المرأة للمناصب القيادية	2.68	1.18	متوسطة
8	شعور المرأة بالإحباط بسبب الضغوط النفسية المحيطة بها	2.64	1.08	متوسطة
9	توتر العلاقات القائمة بين القائمة وتابعيها داخل المؤسسة	2.63	1.08	متوسطة
10	قلة إلمام المرأة بقانون العمل الحقوق والواجبات	2.55	1.06	متوسطة
11	ضعف تشجيع أفراد الأسرة للدور القيادي للمرأة	2.54	1.14	متوسطة
12	التذمر المستمر للمرأة من العبء الوظيفي ببقائها بعيداً عن المناصب القيادية العليا	2.53	1.01	متوسطة

متوسطة	1.00	2.53	احتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا الإدارية	13
قليلة	1.05	2.43	قلة وجود الدافع لدى المرأة في تبوء مواقع قيادية عليا	14
قليلة	1.08	2.34	افتقار مشاعر الثقة تجاه النفس لتولي المناصب القيادية العليا	15
قليلة	1.04	2.27	ضعف القدرة على تحمل المسؤولية القيادية في المؤسسة التي تعمل بها	16
قليلة	.98	2.20	ضعف ثقة المرأة بنفسها في مواقع اتخاذ القرارات	17
قليلة	1.00	2.17	ضعف قدرة المرأة على مواجهة تحديات العمل المختلفة	18
متوسطة	0.69	2.64	الإجمالي	

يشير الجدول آنفاً إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور الأول "التحديات الشخصية التي تواجه القيادات النسائية" تراوحت بشكل عام بين الدرجة القليلة والدرجة العالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.64) بانحراف معياري (0.69)، وحصلت فقرة "عدم توفر حضانات للأطفال في مواقع العمل" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.64) بانحراف معياري (1.25)، وهي درجة مرتفعة حسب المقياس الذي وضعته الباحثة، تليها الفقرة "صعوبة السفر في مهام العمل بسبب الظروف الأسرية" بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.96)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة "تعرض المرأة لظروف صحية تحد من إبداعها الوظيفي" بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.09)، وهي قيمة متوسطة حسب المقياس الذي وضعته الباحثة، وجاءت أدنى قيمة للفقرة "ضعف قدرة المرأة على مواجهة تحديات العمل المختلفة" بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.17) بانحراف معياري (1.00)

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبانة، بدرجة "متوسطة"، بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري (0.59).

**المحور الأول:** التحديات التنظيمية والتشريعية التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية، كانت غالبية الإجابات بدرجة متوسطة (3.18)، تراوحت بين (3.46) كأعلى قيمة لفقرة: "زيادة ساعات العمل عند تولي المرأة للمناصب القيادية"، وهي قيمة مرتفعة، تلتها فقرة: "نقص الحوافز المادية للمرأة العاملة في مواقع العمل". وجاءت أدنى قيمة لفقرة: "مرونة التشريعات بما يتناسب ووظيفة المرأة في مختلف المؤسسات" بدرجة متوسطة بلغت (2.73). تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تخوف المرأة القيادية من قلة التوافق في الأدوار، والقصور لجانب على الآخر، ومرونة التشريعات

لتعزيز دور المرأة، ودعم من السياسة العامة، وقوة ثقة صانعي القرار بدور المرأة القيادية ونظرتهم الإيجابية نحو القيادات النسائية. من خلال متابعة قانون الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم السلطاني (2004/120) الذي تسري أحكامه على جميع الموظفين المدنيين الذين يشغلون وظيفة عامة بإحدى الجهاز الإداري بالدولة، وقانون العمل الصادر بالمرسوم السلطاني (2003/35) بأنه لم تميز الأحكام الواردة في كلا القانونين أنفي الذكر بين الجنسين فيما يتعلق بالتوظيف أو الترقيّة أو النقل أو الندب أو الإعارة وفي الإجازات بأنواعها والمستحقات المالية وغيرها من الأحكام العامة، بل أفردا أحكاماً خاصة تتعلق بالمرأة دون الرجل وذلك للحفاظ على حقوقها المتعلقة بطبيعتها البيولوجية ووظيفتها في المجتمع، كالحمل والأمومة وإجازة العدة (النظام الأساسي للدولة، 1993).

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة أبو خضير، والأحمدي (2009) التي ذكر في نتائجها أن التحديات التي تحد من فعاليتها الإدارية، والقيادية ومن أهمها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والمادية ونقص التمكين الإداري، كما جاءت نتائج دراسة الغسانية (2006)، ودراسة الشامسي (1996) متوافقة مع نتائج الدراسة الحالية والتي ذكرت أن أهم العقبات أمام المرأة في المناصب العليا عدم وجود السياسات والبرامج الكافية لتسهيل خروج المرأة للعمل.

**المحور الثاني:** التحديات المجتمعية التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية، حيث أن غالبية الإجابات جاءت بين الدرجة القليلة والمتوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.04)، جاءت أعلى استجابة لفقرة: "تخوف الرجل من منافسة المرأة له في مواقع العمل" بمتوسط (3.37) وهي قيمة مرتفعة، تلتها فقرة "انخفاض تمكين المرأة في بعض المجالات القانونية والتشريعية". وجاءت أدنى قيمة لفقرة: "محدودية المؤهلات والخبرة الوظيفية للمرأة في المجتمع" بدرجة قليلة بلغت (2.46)، وهي قيمة قليلة. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة قناعة العاملين الذكور بقدرتها على العمل القيادي، وتأثر موقف الرجل من تولى المرأة مناصب عليا. مع الصورة النمطية السلبية في الأذهان اتجاه تولى المرأة للمناصب القيادية. ويشير متوسط فقرة "محدودية المؤهلات، والخبرة الوظيفية للمرأة في المجتمع" بمعدل (2.46) إلى وجود كوادرنسائية بمؤهلات وخبرات وظيفية عالية. ومن الملاحظ أن القوانين العمانية كفلت للمرأة كرامتها وإنسانيتها، ولا تجيز إيذاءها أو الاعتداء عليها بأي شكل من الأشكال بموجب قانون الجزاء العماني الصادر بالمرسوم السلطاني (74/7)، وأخذت جميع القوانين الأخرى ذات النهج من حيث التساوي بين الجنسين. وقد أفردت بعض النصوص في تلك القوانين ميزة خاصة بالمرأة ليس من باب التمييز وإنما بسبب طبيعتها الخاصة حماية لها وحفاظاً على حقوقها (النظام الأساسي لسلطنة عمان، 2013).

وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة الشهابية ومحمد (2011) حول مشكلات تبوء المرأة للمواقع القيادية وذلك في تخوف الرجل من منافسة المرأة في مواقع العمل. وتوافقت ودراسة الغانم (2008) التي أكدت أن الموظفين يفضلون أن يكون رئيسهم في العمل رجلاً وليس امرأة. وتوافقت مع دراسة الزهيري (2006) التي جاءت فيها المعوقات المجتمعية في الترتيب الأول للمعوقات. وتتفق هذه النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة الفارسية (2008) بعدم وجود فروق دالة احصائيات لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، ومتغيرات المؤهل العلمي في دراستها حول واقع التمكين الوظيفي للمرأة العمانية. وترى الباحثة أن متغيرات المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي والخبرة الإدارية لا تؤثر على التحديات التي تواجه القيادات النسائية.

**المحور الثالث:** التحديات الشخصية التي تواجه القيادات النسائية، مكون من (18) فقرة، إذ بلغ



المتوسط الحسابي العام للمحور (2.96) حيث أن غالبية الإجابات جاءت بدرجة متوسطة، وقد تراوحت هذه القيم من (3.64) كأعلى قيمة للفقرة التي تشير إلى "عدم توفر حضانات للأطفال في مواقع العمل" وهي قيمة مرتفعة، تلتها فقرة "صعوبة السفر في مهام العمل بسبب الظروف الأسرية". تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المرأة لديها خوف من التقصير في الجوانب الأسرية عند تولى مناصب قيادية، في ظل عدم توفر حضانات للأطفال في مواقع العمل، حيث تبقى الالتزامات الأسرية أولوية بالنسبة للمرأة. وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة الغسانية (2006)، التي أكدت ضرورة الاستعانة بمساعدة خارجية لرعاية الأطفال في المنزل؛ لغياب دور للحضانات في مواقع العمل. وتوافقت ودراسة الزهيري (2006) في تأثير المرأة بالظروف العائلية والإدارية في عملها. كما جاءت أدنى قيمة لفقرة "ضعف قدرة المرأة على مواجهة تحديات العمل المختلفة" بدرجة قليلة (2.17). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المرأة تملك قدرات ذاتية عالية، تجعلها تستطيع تحدي كل ما تتعرض له من تحديات العمل، وامتلاكها مهارات إدارية عديدة.

### الخاتمة:

ناقشت الدراسة أنواع التحديات التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان وتمثلت في؛ التحديات التنظيمية والتشريعية، والتحديات المجتمعية، وأخيراً التحديات الشخصية، وكانت مجمل درجة التحديات التي تواجه القيادات النسائية في تولي المناصب الإدارية العليا بدرجة متوسطة.

### أهم النتائج:

المرتبة الأولى: التحديات التنظيمية والتشريعية التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية.

المرتبة الثانية: التحديات المجتمعية التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية، وكان أبرزها فقرة: "خوف الرجل من منافسة المرأة له في مواقع العمل". وفقرة: "انخفاض المرأة في بعض المجالات القانونية والتشريعية".

المرتبة الثالثة: التحديات الشخصية التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية، وكان أبرزها فقرة: "عدم توفر حضانات للأطفال في مواقع العمل"، وفقرة "صعوبة السفر في مهام العمل بسبب الظروف الأسرية".

### التوصيات

- توفير المرافق الضرورية التي تحتاجها المرأة في مواقع العمل مثل دور حضانة الأطفال.
- عقد ورش تدريبية لتأهيل المرأة حتى تتمكن من تجاوز التحديات الأسرية والنفسية الشخصية.
- زيادة تمكين المرأة في بعض المجالات القانونية والتشريعية.
- تعزيز دور وسائل الاعلام المختلفة في تعزيز ثقافة المجتمع نحو تولي المرأة للمناصب القيادية

### قائمة المراجع

أبوخضير، إيمان؛ الأحمدى، حنان. (2009). دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية بورية الإدارة العامة. المجلد 49، العدد 4، نوفمبر 2009م. السعودية

البشاشة، عبيد طایل. (2007). درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، دار الحامد للنشر والتوزيع: الأردن.

الجريدة الرسمية، وزارة الشؤون القانونية، 2015/1/5 موقع:

<http://www.mola.gov.om/officalgazette.aspx?page=2>

الجندي، نزيه. (2009). اتجاهات العاملين والعاملات العمانيين نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية» دراسة ميدانية في ولايات مسقط وصحار والرستاق « مجلة جامعة دمشق – المجلد 25 - العدد (4+3). سوريا

الرويس، عزيزة. (2014). التحديات التي تواجه القيادات الإدارية النسائية بالجامعات السعودية. مؤتمر الحكومة الادارية في المملكة العربية السعودية. صحيفة الوسط البحرينية العدد 4473 – 2014 /12/6 م. البحرين

الزدجالي، خديجة. (2009). تمكين المرأة العمانية والتحديات المجتمعية- دراسة انثربولوجية لشاغلات المناصب القيادية العليا بمحافظة مسقط. رسالة ماجستير معهد البحوث والدراسات العليا: جامعه الدول العربية.

الزهيري، إبراهيم. (2006). معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية بنات وكيفية التغلب عليها. دراسة ميدانية. مصر

الشامسي، ميثاء. (1996). مشكلات المرأة العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة. المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل الشؤون الاجتماعية. الامارات

الشهابي، أنعام ومحمد موفق. (2001). مشكلات تبؤ المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية)، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جمهورية مصر العربية

الشهابي، إنعام. (2008). القيود والتحديات التي تواجه نجاح المرأة القيادية واستراتيجيات تذليلها، ملتقى دور المرأة العربية في التنمية المستدامة ومؤسسات المجتمع المدني، مارس 2008. دولة قطر

المعمري، سيف (2011). طرق العبور نحو المواطنة المسؤولة، ورقة بحثية قدمت في مؤتمر "تعزيز قيم المواطنة"، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

الغانم، كلثم علي. (2008). معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المجتمع القطري، المجلس الأعلى لشؤون الأسرة، قطر

الغساني، وفاء. (2006). معوقات الدور القيادي لمديرات مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس: سلطنة عمان.

الفارسية، عائشة. (2008). واقع التمكين الوظيفي للمرأة العمانية في وزاره التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير. جامعه السلطان قابوس: سلطنة عمان

المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، سلطنة عمان 2013

المؤتمر الدولي 18 للقيادات النسائية (ويكس)، 8 مارس 2015، دوله الإمارات العربية المتحدة.

مشتق من: <http://www.woibex.com/ar/EventProfile.aspx#>

المؤتمر العربي الرفيع المستوى. "التقدم المحرز في تنفيذ إعلان ومنهاج عمل بيجين بعد عشرين عاماً، المعروف ببيجن 20+، 2-3 /فبراير 2015م:

<http://www.escwa.un.org/sites/BeijingPlus20>

النظام الأساسي للدولة، سلطنة عمان 1993م

اللجنة الوطنية للقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، (بيجن+15 سلطنة عمان، 2009)، صندوق الامم المتحدة للسكان المكتب الشبة الاقليمي لدول المجلس التعاون الخليجي

صندوق الامم المتحدة الانمائي للمرأة اليونيفيم، مشتق من: <http://www.unwomen.org/en>

وزارة التنمية الاجتماعية،- لجنة متابعة تنفيذ اتفاقية السيداو. (2008م). التقرير الوطني الأول للسلطنة حول التدابير التشريعية والقضائية والإدارية المتخذة حيال أحكام مواد وبنود اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.

وزراء التنمية الاجتماعية، المديرية العامة لتنمية الأسرة، سلطنة عمان، 2015/11/1، مشتق من:

[http://www.mosd.gov.om/news\\_detail.asp?nid=292](http://www.mosd.gov.om/news_detail.asp?nid=292)

## ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

'Abukhdir, 'Iiman; Al'ahmadi, Hanan. (2009). Dawr Muasasat Altanmiat Al'iidiariyat Fi Tamkin Alqiadat Alnisaiyyat Min Muajahat Tahadiyat Alqyadt: Dirasat Maydaniat Ealaa Almusharakat Fi Alhalaqat Altatbiqiat Almuqadamat Fi Maehad Al'iidarat Aleamat Bialmamlakat Alearabiat Alsaeduti. Duriat Al'iidarat Aleamati. Almjld 49, Aledd4, Nufimbir 2009m.

Albahrayn Alzidijali, Khadayjat. (2009). Tamkin Almarah Aleumaniat Waltahadiyat Almujtamaeiati- Dirasat Anthiryulwjiat Lishaghilat Almanasib Alqiadiat Aleulya Bimuhafazat Masqat. Risalat Majstayr Maehad Albihawth Waldirasat Aleulya: Jamieih Alduwal Alearabiati.

Alfarisiatu, Eayisha. (2008). Waqie Altamkin Alwazifii Lilmarah Aleumaniat Fi Wizarih Altarbiat Waltaelim Bisaltanat Eaman. Risalat Majstayr. Jamieah Alsultan Qabws: Saltanat Eamman

Alghanim, Kalatham Eali. (2008). Mueawiqat Tawaliy Almar'at Lilmanasib Alqiadiat Fi Almujtamae Alqatarii, Aalmjls Al'aelaa Lishuuwn Al'usrat, Qatar.

Alghasani, Wafa'. (2006). Mueawiqat Aldawr Alqiadii Limudirat Madaris Altaelim Al'asasii Bisaltanat Eumaan. Risalat Majstayr Ghyr Manshuratin. Jamieat Alsultan Qabus: Saltanat Eaman.

Al'iimarat Alshahabiu, 'Aneam Wamuhamad Mufiq. (2001). Mushkilat Tabiw Almar'at Lilmawqie Alqiadii Min Wijhat Nazar Alqiadat Alnisaiyya (Altajribat Aleiraqia), Waraqat Eamal Muqadimat Limutamar Alqiadat Al'iibdaeiati Fi Muajahat Altahadiyat Almueasirat Lil'iidarat Alearabiati, Almunazamat Alearabiati Liltanmiat Al'iidiariati. Jumhuriat Misr Alearabia.

Aljindiu, Nzih. (2009). Aitijahat Aleamiliin Waleamiliat Aleummaniin Nahw Tawaliy Almar'at Alwazayif Al'iidiariat Alqyady<< Dirasat Maydaniat Fi Wilayat Masqat Wasahar Walristaq >> Majalat Jamieatan Dimashq - Almujalid 25 - Aleadad (3+4).

Allajnat Alwataniat Lilqada' Ealaa Jmye 'Ashkal Altamyiz Dida Almar'ati, (Byjn+15 Saltanat Eammana, (2009)

- Almarkaz Alwatani Lil'ihisa' Walmaelumati, Saltanat Eamman 2013 Almutamar Alduwaliu 18 Lilqiadat Alnisayiya (Wybks), 8 Maris 2015,
- Almuemari, Sif. (2011). Turuq Aleubur Nahw Almuatinat Almasyiwliati, Waraqatan Bahathiatan Qadamat Fi Mutamar "Teaziz Qiam Almuatn", Jamieat Nazwaa, Saltanat Eaman.
- Almutamar Alearabiu Alrafie Almustawaa. "Alitaqadum Almuhriz Fi Tanfidh 'Iielan Wamunhaj Eamal Bayjin Baed Eshryn Eamaan, Almaeruf Bibayjn +20,2-3 /Fbarayr 2015m:  
<http://www.escwa.un.org/sites/beijingplus20>
- Alnizam Al'asasiu Lildawlati, Saltanatan Eamman (1993)
- Alsewdy Albashabshat, Eabir Tayl. (2007). Darajatan Mumarasat Almarah Alqiadiat Lilmiharat Al'iibdaeiati Fi Eamliha, Dar Alhamid Lilnashr Waltawziiea: Al'urdunn. Aljaridat Alrasmiatu,
- Alshahabiu, 'lineama. (2008). Alquyud Waltahadiyat Alty Tuajih Najah Almar'at Alqiadiat Waistiratijiat Tadhliiha, Multaqaa Dawr Almar'at Alearabiati Fi Altanmiat Almustadamat Wamuasasat Almujtamae Almadanii, Maris 2008. Dawlatan Qatar
- Alzahiri, 'ibrahim. (2006). Mueawiqat Aldawr Alqiadii Limudirat Almadaris Alththanawiat Banat Wakayfiat Altagalub Ealayha. Dirasat Midania. Misr Alshshamsi, Mytha'. (1996). Mushkilat Almar'at Aleamilat Fi Dawlat Al'amarat Alearabiati Almutahada. Almaktab Altanfidhii Limajlis Wuzara' Aleamal Alshuyuw Alajjtimaieati.
- Dawlah Al'iimarat Alearabiati Almutahadat. Mushtaq Man:  
[Http://Www.Mola.Gov.Om/Officialgazette.aspx?Page=2](http://www.mola.gov.om/officialgazette.aspx?page=2)  
<http://www.woibex.com/ar/eventprofile.aspx#>
- Larsen, R. (2001). lifelong learning for Equity and social cohesion: Anew Challenge to higher education. European, 33 (4), 28.
- Sunduq Al'umam Almutahidat Lilsukkan Almaktab Alshabat Al'iqlimii Lidual Almajlis Altaeawun Alkhalijii Sunduq Al'umam Almutahidat Al'inmayiy Lilmar'at Alyunifim, Mushtaq Min:  
<http://www.unwomen.org/en>
- Suriaan Alruwis, Eazayzut. (2014). Altahadiyat Alty Tuajih Alqiadat Al'idariati Alnisayiyat Bialjamieat Alsaediati. Mutamar Alhukumat Al'idariati Fi Almamlakat Alearabiati Alsaediati. Sahifat Alwasat Albahrayniati Aleidd4473 - 6/12/2014 M.
- Wazarah Altanmiat Alajjtimaieiatu, Almudiriati Aleamat Litanmiat Al'usrati, Saltanat Eamaan, 1/11/2015, Mushtaq Mn: [http://www.mosd.gov.om/news\\_detail.asp?nid=292](http://www.mosd.gov.om/news_detail.asp?nid=292)
- Wizarat Alshuwuwn Alqanuniut, 5/1/2015 Mawqe:
- Wizarat Altanmiat Alajjtimaieiat, Lajnat Mutabaeat Tanfidh Aitifaqiat Alsaydaw. (2008). Altaqir Alwatani Al'awal Lilsiltanat Hawl Altadabir Altashrieiat Walqadayiyat Wal'idariati Almutakhidhat Hial 'Ahkam Mawadi Wabunud Aitifaqiat Alqada' Ealaa Jmye 'Ashkal Altamyiz Dida Almar'at.