

## التحديات التنظيمية في المدارس المسائية بمحافظة شمال وجنوب الباطنة من وجهة نظر قادة المدارس

فاطمة بنت عبد الله بن علي العجمي  
Fatma.alajmi@moe.om

د. راية بنت سليمان الريسي  
rsrisi@su.edu.om

موزة بنت راشد بن علي الضباري  
Moza.aldhbari27@moe.om

ليلى بنت سالم بن محمد الصبحي  
Laila.alsubhi@moe.om

جامعة صحار - مدينة صحار - سلطنة عمان

### المستخلص:

تستهدف الدراسة الراهنة استقصاء التحديات التنظيمية التي تواجه القيادات المدرسية في المدارس المسائية بمحافظة شمال وجنوب الباطنة بسلطنة عُمان، وذلك في ظل تبني نظام الفترتين كحل استراتيجي لاستيعاب التدفقات الطلابية المتزايدة وضمان الاستغلال الأمثل للموارد الإنشائية المتاحة. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي الوصفي لملاءمته في فهم الظواهر التربوية بعمق، حيث جُمعت البيانات عبر مقابلات شبه منظمة مع عينة قصدية شملت ست مديرات من مدارس الفترة المسائية. أُخضعت البيانات للتحليل الموضوعي (Thematic Analysis) باستخدام برنامج (ATLAS.ti) لاستخلاص الأنماط والسمات الجوهرية للتجارب المهنية للمشاركات.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن التحديات التنظيمية تتسم بطابع تركيبي متداخل، حيث تمثلت أبرز المعوقات في محدودية المرافق والتجهيزات المادية الناجمة عن التشارك في المبنى المدرسي، والضغوط الزمنية التي تعيق جودة الأداء الإداري والتربوي، فضلاً عن ضعف قنوات التنسيق والاتصال التنظيمي بين الإدارتين الصباحية والمسائية. كما كشفت النتائج عن تحديات تتعلق بالعجز في الموارد البشرية وصعوبة مد جسور التواصل مع أولياء الأمور نتيجة طبيعة التوقيت المسائي. وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة

بضرورة تطوير بروتوكولات التنسيق الإداري، وتوسيع نطاق الصلاحيات التنظيمية الممنوحة لقادة المدارس، مع التوجه نحو تبني أنماط التعليم المدمج وتوفير مبانٍ مدرسية مستقلة للمدارس المسائية مستقبلاً.

**الكلمات المفتاحية:** التحديات التنظيمية، القيادة المدرسية، المدارس المسائية، نظام الفترتين، الإدارة التربوية، سلطنة عُمان.

## Organizational Challenges in Evening Schools in North and South Al Batinah Governorates from the Perspective of School Leaders

Dr. Raya Sulaiman Al-Raisi  
[rrsisi@su.edu.om](mailto:rrsisi@su.edu.om)

Fatima Abdullah Ali Al-Ajmi  
[Fatma.alajmi@moe.om](mailto:Fatma.alajmi@moe.om)

Laila Salem Mohammed Al-Subhi  
[Laila.alsubhi@moe.om](mailto:Laila.alsubhi@moe.om)

Moza Rashid Ali Al-Dhbari  
[Moza.aldhbari27@moe.om](mailto:Moza.aldhbari27@moe.om)

Sohar University - Sohar city - Oman

### Abstract:

This study explores the organizational challenges encountered by afternoon school leaders in the North and South Al Batinah Governorates of the Sultanate of Oman, specifically within the context of the double-shift system employed to manage high student density and optimize infrastructure. Utilizing a descriptive qualitative methodology, the research gathered data through semi-structured interviews with a purposive sample of six female afternoon school principals. The data were processed using thematic analysis and supported by ATLAS.ti software to identify recurring patterns in professional administrative experiences. The findings indicate that these challenges are systemic and interconnected, characterized primarily by shared facility limitations, severe time constraints affecting administrative efficiency, and a breakdown in organizational

communication between morning and afternoon shifts. Furthermore, the study identified significant human resource shortages and obstacles in parental engagement linked to the afternoon schedule. Consequently, the study recommends enhancing administrative coordination, expanding the decision-making authority of school leaders, and transitioning toward blended learning models. It ultimately underscores the necessity of providing independent facilities for afternoon schools and calls for further research to refine organizational models for multi-shift educational systems.

**Keywords:** Organizational Challenges, School Leadership, Afternoon Schools, Double-shift System, Educational Administration, Oman.

#### المقدمة:

تشهد الأنظمة التعليمية في مختلف دول العالم تحديات متزايدة مرتبطة بالنمو السكاني المتسارع وارتفاع الطلب على الخدمات التعليمية، الأمر الذي دفع العديد من الدول إلى تبني أنماط تنظيمية مرنة تسهم في استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة وتحقيق الاستخدام الأمثل للبنية التحتية التعليمية. ومن بين هذه الأنماط نظام المدارس ذات الفترتين، الذي يقوم على تشغيل المبنى المدرسي لفترتين دراسيتين منفصلتين خلال اليوم الدراسي، بهدف توسيع الطاقة الاستيعابية للمؤسسات التعليمية دون الحاجة إلى إنشاء مبانٍ مدرسية جديدة. ويُعد هذا النظام أحد الحلول التنظيمية التي تلجأ إليها الأنظمة التعليمية في مواجهة الضغوط المتزايدة على الموارد التعليمية (Fuller and Clarke, 1994).

وعلى الرغم من الدور الذي يمكن أن يؤديه نظام الفترتين في معالجة مشكلة الاكتظاظ الطلابي، إلا أن تطبيقه يرافقه عدد من التحديات الإدارية والتنظيمية التي قد تؤثر في كفاءة العمل المدرسي وفعالية القيادة التربوية. إذ يتطلب هذا النظام تنسيقاً مستمراً بين إدارتين تعملان في المبنى ذاته، إضافة إلى إدارة الموارد المشتركة وتنظيم الوقت المدرسي بصورة دقيقة بما يضمن استمرارية العملية التعليمية بكفاءة. وتشير الأدبيات التربوية إلى أن القيادة

المدرسية تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق فاعلية المؤسسات التعليمية وقدرتها على التعامل مع التحديات التنظيمية المختلفة (Bush, 2011).

وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع التحديات التنظيمية في المؤسسات التعليمية من زوايا متعددة. فقد أشارت دراسة (Leithwood and Jantzi, 2005) إلى أن القيادة المدرسية الفاعلة تسهم في تحسين أداء المدرسة من خلال تعزيز التنسيق التنظيمي وإدارة الموارد بكفاءة. كما أوضحت دراسة (Hallinger, 2011) أن القائد المدرسي يؤدي دوراً محورياً في بناء بيئة تنظيمية داعمة للعمل التربوي، خاصة في المدارس التي تواجه ضغوطاً تنظيمية أو قيوداً في الموارد. وفي السياق المتعلق بالمدارس ذات الفترتين، بينت بعض الدراسات أن هذا النظام قد يفرض تحديات إضافية تتعلق بإدارة الوقت وتوزيع الموارد والتواصل بين العاملين في الفترتين الصباحية والمسائية، الأمر الذي قد ينعكس على جودة العمل الإداري والتربوي داخل المدرسة (Bray, 2008).

وفي السياق العُماني، اعتمدت وزارة التربية والتعليم نظام المدارس المسائية في بعض المحافظات التعليمية بهدف استيعاب الزيادة في أعداد الطلبة، ولا سيما في المحافظات التي تشهد نمواً سكانياً متسارعاً. وقد أدى ذلك إلى ظهور نمط تنظيمي يعتمد على تشارك إدارتين مدرستين في استخدام المبنى المدرسي نفسه، الأمر الذي يفرض على القيادات المدرسية التعامل مع مجموعة من التحديات المرتبطة بإدارة الموارد المشتركة وضبط الصلاحيات التنظيمية والتنسيق بين الفترتين الدراسيتين.

وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، إلا إن الدراسات التي تناولت التحديات التنظيمية في المدارس المسائية في السياق العُماني ما تزال محدودة، كما أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الكمي في دراسة قضايا القيادة المدرسية. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتستكشف التحديات التنظيمية التي تواجه قادة المدارس المسائية في محافظتي شمال وجنوب الباطنة باستخدام المنهج النوعي، بما يسهم في تقديم فهم أعمق لطبيعة هذه التحديات من خلال تجارب القيادات المدرسية أنفسهم، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة.

## المنهجية:

### تصميم الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي الوصفي (Descriptive Qualitative Approach)، وذلك بهدف استكشاف التحديات التنظيمية التي يواجهها قادة المدارس المسائية في محافظتي شمال وجنوب الباطنة في سياقها الواقعي. ويعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة، كونه يتيح فهماً عميقاً للتجارب المهنية للمشاركين وتفسيرها ضمن بيئتها الطبيعية، بعيداً عن الاختزال الكمي للظاهرة المدروسة.

### المشاركون:

تكونت عينة الدراسة من ستة من قادة المدارس المسائية (مديرات مدارس)، تم اختيارهن باستخدام أسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling)، نظراً لقدرتهن على تقديم بيانات غنية تعكس واقع الظاهرة المدروسة. وتوزعت العينة وفق الخصائص الآتية:

- ثلاث مديرات من الحلقة الأولى، وثلاث من الحلقة الثانية.
  - أربع مدارس من جنوب الباطنة، ومدرستان من شمال الباطنة.
- وقد روعي في اختيار المشاركات امتلاكهن خبرة مباشرة في إدارة المدارس المسائية، بما يضمن تقديم رؤى عميقة حول التحديات التنظيمية المرتبطة بسياق الدراسة.

### أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على المقابلات شبه المقتنة (Semi-Structured Interviews) بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، لما توفره من مرونة في استكشاف تجارب المشاركين بصورة تفصيلية.

وقد تم إعداد دليل مقابلة تضمن أربعة محاور رئيسية:

- إدارة الموارد المدرسية المشتركة.
- القيود الزمنية المرتبطة بنظام الفترتين.

- التنسيق والاتصال التنظيمي.
- الحلول والمقترحات التطويرية.

وتم إجراء المقابلات بشكل فردي، وتسجيلها بعد الحصول على موافقة المشاركات، ثم تفرغها نصياً تمهياً للتحليل.  
إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة وفق خطوات منهجية منظمة تمثلت في:

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
2. تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها.
3. إعداد أداة المقابلة.
4. اختيار المشاركين وفق العينة القصدية.
5. إجراء المقابلات وتسجيلها.
6. تفرغ البيانات نصياً.
7. تحليل البيانات واستخلاص المعلومات الرئيسية.

#### تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، والذي يعد من أكثر الأساليب ملاءمة لتحليل البيانات النوعية. وقد تمت عملية التحليل عبر مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** الترميز اليدوي من خلال القراءة المتكررة للنصوص.  
**المرحلة الثانية:** التحليل باستخدام برنامج ATLAS.ti لتنظيم البيانات وربط الأكواد بالمقاطع النصية. وأسفر التحليل عن:

- استخراج (32) كوداً.
- ترميز أكثر من (160) مقطعاً نصياً.
- تصنيف البيانات في (6) موضوعات رئيسة تمثل أنماط التحديات التنظيمية.

### ضمان المصداقية والثبات:

لضمان جودة النتائج، تم اتباع عدد من الإجراءات المنهجية، منها:

- التحليل على مرحلتين (يدوي + برمجي).
- مراجعة الأكواد والموضوعات بشكل متكرر.
- ربط النتائج بأسئلة الدراسة.
- التحقق من اتساق التفسيرات مع بيانات المقابلات.

### النتائج والمناقشة:

أظهرت نتائج التحليل الموضوعي للبيانات المستخلصة من المقابلات وجود مجموعة من التحديات التنظيمية التي تواجه قادة المدارس المسائية، حيث تم تصنيفها في ستة موضوعات رئيسية.

### عرض الموضوعات الرئيسية:

**الموضوع الأول: إدارة الموارد المشتركة:** أظهرت النتائج وجود تحديات تتعلق بمحدودية المرافق، واستهلاك التجهيزات، وصعوبة جاهزية البيئة المدرسية.

**الموضوع الثاني: القيود الزمنية:** بينت النتائج أن ضيق الوقت يؤثر على تنفيذ الأنشطة، ويحد من كفاءة العمل الإداري والتربوي.

**الموضوع الثالث: التنسيق الإداري:** أظهرت النتائج وجود ضعف في التنسيق بين الإدارتين الصباحية والمسائية، وتأخر في الاستجابة، واختلاف في الأولويات.

**الموضوع الرابع: الموارد البشرية:** كشفت النتائج عن نقص في الكوادر الإدارية والفنية، وعدم استقرار الهيئة التعليمية.

**الموضوع الخامس: التواصل المجتمعي:** أشارت النتائج إلى صعوبة التواصل مع أولياء الأمور وضعف التفاعل المجتمعي.

**الموضوع السادس: الحلول المقترحة:** تضمنت النتائج مجموعة من المقترحات مثل تنظيم الوقت، وتوزيع المهام، وتفعيل الوسائل الرقمية.

جدول (1): الموضوعات والأكواد المستخلصة من البيانات

المحور	الأكواد
إدارة الموارد المشتركة	محدودية المرافق - استهلاك التجهيزات - نقص المكاتب والمخازن - مشكلات النظافة
الموارد البشرية	نقص الكادر الإداري - نقص الوظائف الفنية - عدم استقرار الهيئة التعليمية - عجز في بعض التخصصات
القيود الزمنية	ضيق الوقت الإداري - الإرهاق المهني - صعوبة تنفيذ الأنشطة - الفاقد التعليمي
التنسيق الإداري	ضعف التنسيق بين الإدارتين - تأخر الردود - اختلاف الأولويات
التواصل مع أولياء الأمور	صعوبة التواصل - ضعف التفاعل المجتمعي - استخدام الوسائل الرقمية
الحلول المقترحة	تنظيم الوقت - توزيع المهام - تشكيل فرق العمل

المناقشة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن التحديات التنظيمية في المدارس المسائية تنسم بطابع مركب ومتربط، حيث تتداخل عدة عوامل تنظيمية لتشكل منظومة ضغط تؤثر في فاعلية الأداء الإداري والتربوي.

تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري:

تُظهر النتائج أن التحديات المرتبطة بإدارة الموارد تعكس ما تشير إليه الأدبيات التنظيمية حول الفجوة بين الموارد المتاحة ومتطلبات الأداء، حيث يؤدي الاستخدام المشترك للمرافق إلى استنزافها وتقليل كفاءتها.

كما أن تأثير القيود الزمنية يتسق مع ما تؤكدته نظريات القيادة المدرسية الحديثة، التي ترى أن الضغط الزمني يحد من قدرة القائد على ممارسة دوره التربوي، ويحول العمل الإداري إلى طابع إجرائي.

### تفسير التحديات التنظيمية:

يمكن تفسير التحديات التنظيمية على النحو الآتي:

- تداخل الموارد، ضيق الوقت يؤدي إلى ضغط إداري مرتفع.
- ضعف التنسيق يؤدي إلى ازدواجية في القرارات.
- نقص الموارد البشرية يؤدي إلى انتقال القائد من دور قيادي إلى تشغيلي.
- ضعف التواصل المجتمعي يؤدي إلى عزلة نسبية للمدرسة المسائية.

### أهمية النتائج:

تبرز أهمية هذه النتائج في أنها:

- تقدم فهماً عميقاً للتجربة الميدانية للقادة.
- تكشف الطبيعة البنوية للمشكلة (وليست مجرد مشكلات منفصلة).
- تدعم الحاجة إلى إعادة تنظيم نظام المدارس المسائية.

### دلالات تطبيقية:

تشير النتائج إلى ضرورة:

- تطوير آليات التنسيق بين الإدارتين
- إعادة توزيع الصلاحيات
- تحسين إدارة الموارد
- دعم الكوادر البشرية

### 4. الاستنتاجات (الخلاصة):

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المدارس المسائية في نظام الفترتين تواجه مجموعة من التحديات التنظيمية التي تتداخل فيها الجوانب الإدارية والمواردية والزمنية. وقد أظهرت النتائج أن تشارك المبنى المدرسي بين الفترتين الصباحية والمسائية يفرض قيوداً واضحة

على استخدام المرافق المدرسية والموارد التعليمية، الأمر الذي يتطلب مستوى عالياً من التنسيق والتنظيم بين الإدارتين لضمان سير العمل المدرسي بصورة فعالة. كما تبين أن القيود الزمنية المرتبطة بطبيعة الدوام المسائي تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه القيادات المدرسية، حيث يحد ضيق الوقت من قدرة الإدارة على تنفيذ بعض الأنشطة التربوية والإدارية بالشكل المطلوب. إضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة عن وجود صعوبات مرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتواصل مع أولياء الأمور، نتيجة اختلاف طبيعة الدوام المسائي مقارنة بالدوام الصباحي.

وتؤكد هذه النتائج أهمية تطوير آليات تنظيمية أكثر مرونة لإدارة المدارس ذات الفترتين، بما يساهم في تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المدرسية وتعزيز كفاءة استخدام الموارد المتاحة. كما تبرز الحاجة إلى دعم القيادات المدرسية في هذه المدارس من خلال توفير صلاحيات تنظيمية أوسع وآليات إدارية أكثر وضوحاً، بما يعزز قدرتهم على مواجهة التحديات المرتبطة بطبيعة العمل في المدارس المسائية.

#### المراجع:-

#### المراجع العربية:

1. البلوشي، خليل بن إبراهيم. (2022). متطلبات تطوير الأداء الإداري في المدارس ذات الفترتين بمحافظة شمال الباطنة. مجلة الدراسات التربوية والنفسية - جامعة السلطان قابوس، 16(2)، 310-330.
2. البلوشي، مريم بنت سالم. (2023). التحديات التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي في مدارس شمال الباطنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صحار، سلطنة عمان.

3. بلقيس، غادة شوقي، وهنداوي، يحيى فؤاد حسن. (2024). تحديات ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمدارس الحكومية وسبل التغلب عليها: من وجهة نظر المديرين في سلطنة عمان. المجلة الدولية للإدارة التربوية، 41، 435-484.  
[https://emj.journals.ekb.eg/article\\_371798.html](https://emj.journals.ekb.eg/article_371798.html)
4. الحاتمي، سالم بن محمد. (2021). واقع الممارسات القيادية في مدارس الفترة الثانية بسلطنة عمان. دار الأكاديميون للنشر.
5. الحجرية، أمل بنت عبدالله. (2021). التحديات الإدارية التي تواجه مديري المدارس المسائية في سلطنة عمان. المجلة التربوية لجامعة سوهاج، (81)، 1-25.
6. الخروصي، سليمان بن راشد. (2022). القيادة المدرسية في المدارس ذات الفترتين بسلطنة عمان: دراسة تحليلية. مجلة الفتح للبحوث التربوية.
7. الشعيلي، علي بن سالم. (2020). المشكلات الإدارية والفنية في المدارس المسائية. رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
8. العيسائي، عادل بن عبدالله. (2021). ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. مجلة تربوية محكمة.
9. العيسائي، عادل بن عبدالله. (2024). القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمحافظة الداخلية. رسالة ماجستير، جامعة صحار، سلطنة عمان.
10. العيسائي، عادل بن عبدالله. (2024ب). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة صحار، سلطنة عمان.
11. العيسائي، عادل بن عبدالله. (2024ج). دور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين بمحافظة شمال الشرقية. رسالة ماجستير، جامعة صحار، سلطنة عمان.

12. العلوية، مريم خميس راشد، والهنداوي، يحيى فؤاد حسن، والفهدي، راشد بن سالم. (2024). استكشاف تأثير القيادة التمكينية على التزام المعلمين بالتغيير في المدارس الحكومية: دليل من سلطنة عمان. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. [https://jfees.journals.ekb.eg/article\\_392092.html](https://jfees.journals.ekb.eg/article_392092.html)
13. المعمرى، راشد بن حمد. (2021). الإدارة المدرسية وتحديات الكثافة السكانية في محافظات سلطنة عمان. دار الكتاب التربوي.
14. جريدة الرؤية. (2025). قانون التعليم المدرسي في سلطنة عُمان يعزز الحوكمة وجودة الأداء في المؤسسات التعليمية. جريدة الرؤية.
15. وزارة التربية والتعليم. (2023). قانون التعليم المدرسي: المرسوم السلطاني رقم (2023/31). سلطنة عُمان.
16. وزارة التربية والتعليم. (2023أ). دليل التطوير المؤسسي للمدارس الحكومية. سلطنة عمان.
17. وزارة التربية والتعليم. (2023ب). قانون التعليم المدرسي: المرسوم السلطاني رقم 2023/31. سلطنة عمان.
18. وزارة التربية والتعليم. (2024أ). بيانات المدارس الحكومية حسب المحافظة ونوع المدرسة وفترة الدوام (صباحي/مساءلي). بوابة البيانات المفتوحة.
19. وزارة التربية والتعليم. (2024ب). تطوير استراتيجية تعليم الكبار 2030. سلطنة عمان.
20. وكالة الأنباء العمانية. (2025). مؤشرات عامة: عدد المدارس التي تعمل بالفترة المسائية على مستوى السلطنة.
21. عمان اليومية. (2024). تصريحات رسمية حول خفض المدارس المسائية في شمال الباطنة.

### المراجع الأجنبية:

1. Bray, M. (2008). Double-shift schooling: Design and operation for cost-effectiveness. UNESCO Publishing.
2. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
3. Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
4. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
5. Day, C., Gu, Q., & Pashiardis, P. (2016). *Successful school leadership: New insights*. Routledge.
6. Fullan, M. (2021). *The right drivers for whole system success*. Solution Tree Press.
7. Hallinger, P. (2020). Science mapping the knowledge base on educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 209–230. <https://doi.org/10.1177/1741143218822772>
8. Harris, A., & Jones, M. (2021). Leading schools in times of crisis: Next steps. *School Leadership & Management*, 41(1–2), 1–4.
9. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
10. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
11. UNESCO. (2022). *Global education monitoring report: Addressing infrastructure challenges*. UNESCO Publishing.