

دور القيادة التحويلية في إدارة التحول الرقمي بالمدارس الحكومية في

محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان

منى بنت مبارك القاسمية 1 زكية بنت يحيى الرواحية 2 د. رضية بنت سليمان الحبسية 3
جامعة نزوى - سلطنة عمان جامعة نزوى - سلطنة عمان جامعة نزوى - سلطنة عمان

المقدمة:

يشهد قطاع التعليم اليوم تحولاً متسارعاً نحو توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في جميع مجالات التعليم، مما جعل التحول الرقمي يُعد أحد المرتكزات الرئيسة في تطوير المؤسسات التعليمية وتحسين المخرجات التعليمية. وهنا برزت الحاجة إلى وجود قيادات تربوية حديثة قادرة على إدارة التحول الرقمي بفاعلية، إذ تُعد القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تُسهم في دعم ذلك التحول وتعزيز التطوير والابتكار داخل البيئات المدرسية.

مشكلة البحث:

شهدت المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر تزايداً ملحوظاً في الاعتماد على التقنيات الرقمية، مما أبرز ذلك الحاجة الملحة لتأهيل القادة والمعلمين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛ نظراً لدورهم الحيوي في نجاح عملية التحول الرقمي، وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها وزارة التعليم في سلطنة عمان لتعزيز هذا التحول، إلا أن هناك تحديات تحول دون التطبيق الفعلي لهذه السياسات والممارسات داخل البيئات المدرسية، فضلاً عن وجود تباين في ممارسات القيادات المدرسية فيما يتعلق بإدارة التحول الرقمي داخل المدارس، واختلاف في مستوى توظيف التقنيات الرقمية في العملية التعليمية والإدارية، وأن بعض الممارسات

1 باحثة دكتوراه في تخصص الفلسفة في القيادة التربوية بجامعة نزوى بسلطنة، تمتلك مسيرة مهنية ثرية تمتد عشرين عاماً في مجال التعليم، جمعت خلالها بين التدريس الميداني والقيادة المدرسية والبحث العلمي. مدربة في مجال القيادة التربوية، وفي مجال التصميم الجرافيكي، صاحبة ستة أبحاث علمية محكمة منشورة في مجلات دولية محكمة، ومشاركات فاعلة في مؤتمرات علمية وطنية.

2 باحثة دكتوراه في القيادة التربوية، حاصلة على ماجستير إدارة تعليمية من جامعة نزوى. وبكالوريوس تربية في اللغة الإنجليزية. حالياً مساعدة مديرة بإحدى المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية وحاصلة على دبلوم الممارسات المهنية للتربويين في برنامج القيادة التربوية من المعهد التخصصي للمعلمين. صاحبة بحثين علميين منشورين في مجلات دولية محكمة

3 حاصلة على دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، تعمل استاذاً مساعداً في جامعة نزوى بسلطنة عمان. شاركت في العديد من اللجان العلمية في المؤتمرات المحلية والدولية، عضو تحكيم في عدد من المجلات المحكمة، ولها العديد من المؤلفات والإصدارات، والمقالات المنشورة في الصحف المحلية والخليجية المطبوعة والمنشورة. قدمت عدداً من البرامج والأنشطة لخدمة المجتمع الجامعي والمحلي.

القيادية ما تزال تميل إلى الأساليب التقليدية التي لا تتوافق مع متطلبات التحول الرقمي. ويشير ذلك إلى وجود فجوة بين ما تؤكد عليه الأدبيات التربوية من أهمية القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي، وبين ما يُمارس فعلياً في أرض الواقع في البيئة المدرسية، مما يعزز الحاجة إلى دراسة نوعية معمقة تستكشف طبيعة هذا الدور في سياقه الواقعي داخل البيئات المدرسية.

أسئلة البحث:

1. كيف يمارس مدير المدرسة أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التحول الرقمي؟
2. ما الممارسات القيادية المعتمدة لتعزيز التحول الرقمي داخل المدرسة؟
3. كيف يدرك المعلمون والإداريون دور القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي؟
4. ما التحديات التي تواجه إدارة التحول الرقمي، وكيف يتم التعامل معها؟

أهداف البحث:

1. استكشاف ممارسات مدير المدرسة لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة التحول الرقمي.
2. التعرف على الممارسات القيادية المعتمدة لتعزيز التحول الرقمي داخل المدرسة.
3. الكشف عن تصورات المعلمين والإداريين حول دور القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي.
4. تحديد التحديات التي تواجه إدارة التحول الرقمي، وبيان آليات التعامل معها داخل البيئة المدرسية.

أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة الحالية في كونها:

- 1- تُعد من الدراسات المحلية العمانية الحديثة في مجال القيادة والإدارة التربوية على حد علم الباحثات، والتي تناولت دور القيادة التحويلية في إدارة التحول الرقمي بالمدارس الحكومية.
- 2- تُسهم الدراسة الحالية في تقديم فهماً معمقاً للممارسات القيادية الفاعلة التي تدعم التحول الرقمي في المدارس الحكومية، والتحديات التي تواجه ذلك التحول.

3- تُقدم الدراسة الحالية إطاراً علمياً لتكون منطلقاً لإجراء دراسات مستقبلية حول القيادات التربوية الحديثة والتحول الرقمي من جوانب مختلفة وبيئات مختلفة في مجال التعليم.

4- تُقدم الدراسة الحالية إلى المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التعليم نتائج توضح جوانب القوة وأولويات التطوير في إدارة التحول الرقمي في المدارس الحكومية.

منهج البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي النوعي بأسلوب دراسة الحالة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة وُظفت المقابلات شبه المقتنة (الفردية، والمجموعة البؤرية المركزة)، وقد طُبقت على عينة قصدية لإحدى المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الباطنة، إذ شملت مديرة المدرسة و(5) معلمات من الهيئة الإدارية والتدريسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التحول الرقمي، المدارس الحكومية، محافظة جنوب الباطنة، سلطنة عُمان.

The Role of Transformational Leadership in Managing Digital Transformation in Public Schools in South Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman

Muna Mubarak AL-Qasmi¹

Zakiya Yahya Al-Rawahi²

Dr. Radhiya Al-Habsi³

Abstract:

The current study aimed to reveal the role of transformational leadership in managing digital transformation in public schools in the Governorate of South Al Batinah in the Sultanate of Oman. The current study adopted the qualitative descriptive approach using the case study method. To answer the study questions, semi-structured interviews (individual, and focus group) were applied to a purposive sample from one of the public schools in the Governorate of South Al Batinah, including the school principal and (5) teachers from the administrative and teaching staff. The findings of the current study revealed that transformational leadership plays an effective role in managing digital transformation through adoption of a clear future vision and promotion of a culture of change and innovation. The findings revealed leadership practices supporting digital transformation, including: training programs, technical support, training needs assessment, motivating teachers, and strengthening professional partnerships. The findings revealed a positive impact of transformational leadership in raising teachers' motivation through motivation, psychological support, and providing learning and training opportunities. The findings identified technical and material challenges such as infrastructure and technical and financial support for digital applications and platforms, and human challenges such as disparity in digital skills among teachers, and increasing professional workload. In light of these findings, the current study recommended developing digital infrastructure, expanding professional development programs, strengthening professional learning communities,

¹ A PhD Researcher in Educational Leadership at the University of Nizwa in the Sultanate of Oman, with a rich professional career spanning twenty years in the field of education, during which she has combined field teaching, school leadership, and scientific research. A trainer in the fields of educational leadership and graphic design, author of six peer-reviewed scientific research papers published in international journals, and an active participant in national scientific conferences.

² PhD Researcher in Educational Leadership, holding a Master's degree in Educational Administration from Nizwa University, and a Bachelor's degree in Education in English Language. Currently serving as Assistant Principal at a public school in Al-Dakhiliyah Governorate. Awarded a Diploma in Professional Practices for Educators within the Educational Leadership Program from the Specialized Institute for Teachers.

³ Dr. Radhiya Sulaiman Nasser Alhabsi, Assistant Professor of Education, University of Nizwa.edu.om. Sultanate of Oman

conducting further research, and providing sustainable financial and technical support by the Ministry of Education.

Keywords: Transformational Leadership, Digital Transformation, Public Schools, Governorate of South Al Batinah, Sultanate of Oman.

المقدمة

في ظل التطورات العالمية المتسارعة التي يشهدها العالم بشكل مباشر في مختلف المؤسسات وعلى وجه الخصوص المؤسسات التعليمية، فقد أسهمت هذه التحولات في إحداث تغيرات جوهرية في طبيعة العملية التعليمية، وبرزت الحاجة إلى قيادات تربوية حديثة قادرة على إدارة هذا التغيرات بفاعلية، حيث أصبحت الأدوار القيادية تتطلب مهارات جديدة تتجاوز الأساليب التقليدية، لتشمل القدرة على الابتكار، وبناء الرؤية المستقبلية، وتحفيز العاملين نحو تبني التقنيات الحديثة لمواكبة التطورات العلمية التكنولوجية الحديثة. حيث تُعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية التي تسهم في تعزيز ثقافة التطوير والتغيير في المؤسسات التعليمية.

وقد عرّف البلوشي (2023) القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يركز على إحداث تحول في المؤسسة التعليمية نحو تبني التفكير الابتكاري والإبداعي، بما يسهم في تحقيق أهدافها وتحسين أداء العاملين فيها. كما يعمل هذا النمط القيادي على تحفيز الموظفين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، من خلال تعزيز دافعيتهم نحو التطوير المستمر.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية في تمكين مديري المدارس من وضع رؤية واضحة لمؤسساتهم، وتعزيز مهارات وقدرات المعلمين لما له من دور في بناء الثقة المتبادلة بينهم وتحفيزهم، وأن القيادة التحويلية مؤثرة في كفاءة وفعالية العملية الإدارية والتعليمية، لذلك يتوجب على القائد التحويلي الاستفادة من التقنيات المتاحة للتأثير في الموظفين وتطويرهم ورفع كفاءتهم وتعزيز التكامل الرقمي، واستثمار طاقاتهم وتوجيهها، مع توفير الدعم اللازم (البريكي وبلعيد، 2024).

ويم تطبيق التحول الرقمي لإنجاز كثير من المهام الإدارية منها والتعليمية، ومن أجل تطبيق التحول الرقمي بشكل فاعل لا بد من امتلاك البنية التحتية القادرة على مواكبة التطورات التقنية الحديثة والمتسارعة، لتكون متناسبة مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية لسوق العمل، كما يجب أن تمتلك قدرة على تخزين بيانات ضخمة وقدرة على نقل البيانات بسرعة ودقة عالية على مستوى محلي وعالمي، إن توفير البنية التحتية يكلف أموال ضخمة،

لتوفير الأجهزة الحديثة والبرامج التقنية الداعمة وفي حالة وجود قصور يؤدي إلى التراجع عن المعايير التنافسية العالمية (بني عرابة وآخرون، 2024).

ويُعد أسلوب القيادة التحويلية كأحد الأساليب القيادية المؤثرة في كفاءة وفعالية العملية الإدارية، كما أصبح ضرورياً في عملية التحول الرقمي حيث يتعين على كل من يشغل منصباً إدارياً تعديل السياسات المتبعة والاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية المتاحة من خلال تطوير أداء المعلمين وتعزيز التكامل الرقمي (النعيمي وحاتمة، 2023). ويتوافق ذلك بشكل كبير مع متطلبات التحول الرقمي في العملية التعليمية، الذي يستلزم وجود قيادات تربوية قادرة على تهيئة بيئة تعليمية داعمة لتوظيف التقنيات الحديثة في التعليم. حيث تعمل القيادة التحويلية على صياغة الرؤية المدرسية، وتحديد الأهداف والمعايير التي توجه عملية التحول الرقمي، إضافة إلى تدريب المعلمين على استخدام الأدوات التكنولوجية الرقمية، وتوفير الدعم التنظيمي، بما يساهم في تحسين الأداء المدرسي وتطوير البنية التعليمية (Hakansson Lindqvist & Pettersson, 2019).

وفي هذا السياق، فإن سلطنة عُمان تتقدم بخطى واضحة، فهي تعمل على صقل مهارات القادة لتحقيق منظومة تعليمية متكاملة فيها الرؤية الوطنية والإمكانات الرقمية الحديثة، والتوجيه نحو تعليم مستقبلي وتمكين الإنسان العُماني. وتحقيقاً لرؤية عُمان 2040 في القطاعات المختلفة ومنها قطاع التعليم فقد ركزت على تعزيز الاقتصاد المعرفي وتمكين القدرات الوطنية في البيئات التعليمية، مما عزز ذلك الدور المحوري لمديري المدارس والمعلمين في قيادة التحول الرقمي عن طريق توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في التعليم (الحميدي، 2025). كما سعت سلطنة عُمان إلى تعزيز مسار التحول الرقمي من خلال تنفيذ مبادرات وطنية متكاملة، تمثلت في توفير بوابة رسمية للخدمات الحكومية، بما يساهم في تمكين المواطنين ومختلف الجهات من الوصول إلى الخدمات بكفاءة ويسر. كما شاركت السلطنة في المؤتمر الخليجي للحكومة الإلكترونية، والمنافسة في جائزة التميز للحكومة الإلكترونية، الأمر الذي يعكس توجهها نحو تبني أفضل الممارسات الرقمية. ويتسق هذا التوجه مع مستهدفات رؤية عُمان 2040، التي تؤكد على أهمية مواكبة التطورات الرقمية

العالمية، وتنمية قدرات المعلمين والعاملين في التعامل مع المنصات الرقمية الحديثة (البلوشية وآخرون، 2020).

ونظراً لأهمية هذا الموضوع، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف تصورات الهيئة الإدارية والمعلمات حول دور القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي بإحدى المدارس الحكومية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان، بما يسهم في فهم أعمق لهذه الظاهرة، ويعزز الاتجاه نحو تبني ممارسات قيادية حديثة تدعم المدارس وتحقق بيئة تعليمية محفزة للتميز والابتكار.

مشكلة الدراسة

شهدت المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر تزايداً ملحوظاً في الاعتماد على التقنيات الرقمية، مما أبرز ذلك الحاجة الملحة لتأهيل القادة والمعلمين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم نظراً لدورهم الحيوي في نجاح عملية التحول الرقمي، وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لتعزيز هذا التحول، إلا أن هناك تحديات تحول دون التطبيق الفعلي لهذه السياسات والممارسات داخل البيئات المدرسية.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية كأحد الأساليب القيادية الحديثة التي تعمل على رفع كفاءة وفاعلية العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية. كما أنها تلعب دوراً حيوياً في دعم التحول الرقمي في التعليم، وعلى الرغم من ذلك إلا أن بعض الدراسات السابقة أشارت إلى وجود بعض جوانب القصور في أداء مديري المدارس فيما يتعلق بممارسات القيادة التحويلية، وقد أظهرت نتائج دراسة الجرايدة (2018) وجود ضعف في إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار، وقلة تقديم التغذية الراجعة لهم، وقلة تشجيعهم على استخدام الاستراتيجيات التدريسية الحديثة. كما أشار اللواتية وآخرون (2021) إلى أن المديرين يركزون على الأعمال الروتينية والتفاصيل اليومية مما يمنعهم من تشجيع المعلمين، بالإضافة إلى رغبتهم في بالانفراد بالقيادة والإدارة.

حيث أظهرت دراسة الغامدي والزهراني (2017)، ودراسة الرشيد (2020)، درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاء بمستوى متوسط في كافة المجالات، مما يدل ذلك على قلة وعيهم وإدراكهم لأهميتها، وقد أوصت تلك الدراسات بضرورة

تطوير البرامج التدريبية للمديرين لرفع كفاءتهم في القيادة التحويلية، وإيجاد وصف وظيفي يوضح مجموعة المفاهيم الحديثة لتمييز العمل، والحد من تكرار الأخطاء المهنية، تحفيز الإدارات الفاعلة بشكل دوري من قبل الجهات المعنية.

وبالرغم أن التحول الرقمي يمثل عنصراً في نجاح المدارس وتقدمها وتطورها، إلا أن بعض الدراسات السابقة كدراسة أبو ليهان والخولاني (2022)، ودراسة القطارنة ووهبة (2025) أشارت إلى أن درجة التحول الرقمي والكفاءة الرقمية في المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت هذه النتائج بسبب وجود تحديات تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية وضعف المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام تقنيات التعليم.

كما كشفت الدراسات السابقة كدراسة البريكي وبلعيد (2025) ودراسة الدرايع (2026) بأن دور القيادة التحويلية في تطبيق التحول الرقمي في المدارس بدرجة استجابة (متوسطة)، حيث توصي تلك الدراسات بتعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المرتبطة بالتعليم الرقمي.

كما انطلقت مشكلة الدراسة من الواقع المعاش والتجربة الميدانية التي خاضتها الباحثات في البيئة التعليمية، إذ لاحظن وجود تباين واضح في ممارسات القيادة المدرسية فيما يتعلق بإدارة التحول الرقمي داخل المدارس، بالإضافة إلى اختلاف في مستوى توظيف التقنيات الرقمية في العملية التعليمية والإدارية، وأن بعض الممارسات القيادية لا تزال تميل إلى الأساليب التقليدية التي لا تتوافق مع متطلبات التحول الرقمي. ويُشير ذلك إلى وجود فجوة بين ما تؤكد عليه الأدبيات التربوية من أهمية القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي ومستهدفاته. مما يُشير ذلك إلى وجود فجوة بين ما تؤكد عليه الأدبيات التربوية من أهمية القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي وبين ما يُمارس فعلياً على أرض الواقع في البيئة المدرسية، الأمر الذي يعزز الحاجة إلى دراسة نوعية معمقة تستكشف طبيعة هذا الدور وتصورات القيادات والمعلمات حوله في سياقه الواقعي داخل البيئات المدرسية.

وعلى الرغم من تنوع الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والتحول الرقمي في السياقات التعليمية، إلا أن الدراسات التي بحثت بشكل مباشر في تصورات الهيئة

الإدارية والمعلمات حول دور القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي داخل البيئة المدرسية العمانية لا تزال محدودة - في حد علم الباحثات - ولا سيما من المنظور النوعي الذي يُتيح فهماً معمقاً للتجارب والتصورات في سياقها الواقعي، وهذا ما يُبرز الحاجة العلمية والعملية إلى استكشاف هذه التصورات والكشف عن أبعادها الميدانية بإحدى المدارس الحكومية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان. وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية، وتحدد مشكلتها في السؤال الرئيسي الآتي:

كيف تتصور الهيئة الإدارية والمعلمات دور القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي بإحدى المدارس الحكومية في تعليمية جنوب الباطنة بسلطنة عُمان؟
الأسئلة الفرعية

1. كيف تتجلى أبعاد القيادة التحويلية في ممارسات الإدارة المدرسية المرتبطة بالتحول الرقمي؟

2. ما الممارسات القيادية التي تتصور الهيئة الإدارية والمعلمات أنها تسهم في دعم التحول الرقمي داخل المدرسة؟

3. كيف تصف المعلمات تصوراتهن حول دور الممارسات القيادية في تعزيز دافعيتهن نحو توظيف التقنيات الرقمية والتعلم الرقمي؟

4. ما التحديات التي تواجه إدارة التحول الرقمي في المدرسة، وكيف تتعامل الإدارة المدرسية معها من وجهة نظر المشاركات؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. استكشاف كيفية تجلي أبعاد القيادة التحويلية في ممارسات الإدارة المدرسية المرتبطة بالتحول الرقمي في الحالة المدروسة.

2. التعرف على الممارسات القيادية التي تتصور الهيئة الإدارية والمعلمات أنها تسهم في دعم التحول الرقمي داخل المدرسة.

3. استكشاف تصورات المعلمات حول دور الممارسات القيادية في تعزيز دافعيتهن نحو توظيف التقنيات الرقمية والتعلم الرقمي.
4. التعرف على التحديات التي تواجه إدارة التحول الرقمي في المدرسة، وآليات التعامل معها من وجهة نظر المشاركات.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

1. يُرجى أن تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري في المكتبة العربية والعُمانية في مجال القيادة التربوية والتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، من خلال الربط بين متغيري الدراسة الأساسيين وهما: القيادة التحويلية وإدارة التحول الرقمي، وتحليل العلاقة بينهما في البيئة المدرسية.
2. تُعد الدراسة إضافة علمية في مجال القيادة التحويلية في السياق التعليمي، من خلال تسليط الضوء على دورها في إدارة التغيير الرقمي، وهو جانب حديث نسبياً في الأدبيات التربوية، خاصة في البيئة المدرسية.
3. يمكن أن تفتح الدراسة الحالية المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات نوعية معمقة حول القيادة والتحول الرقمي في التعليم، من خلال التركيز على الخبرات الواقعية للقيادات المدرسية، باعتبارها مجالاً مهماً للبحث في هذا التخصص.

الأهمية التطبيقية

1. يُؤمل من هذه الدراسة أن تكون مرجعاً للميدان التربوي، خاصة لمديري المدارس والقيادات التربوية، في تطوير ممارساتهم القيادية في ضوء متطلبات التحول الرقمي، والاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين الأداء المدرسي.
2. يُرجى أن يستفيد المسؤولون وصانعو القرار في المؤسسات التعليمية من نتائج وتوصيات الدراسة، في دعم التحول الرقمي في المدارس، والتغلب على التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في هذا المجال.

3. تسهم الدراسة في تقديم مقترحات عملية لتعزيز دور القيادة التحويلية في إدارة

التحول الرقمي، بما يساعد على بناء بيئة مدرسية داعمة للتكنولوجيا والابتكار.

4. تتماشى الدراسة مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية عُمان 2040، والتي تؤكد على

التحول الرقمي وتطوير التعليم، من خلال إعداد قيادات تربوية قادرة على مواكبة التغيرات الحديثة.

5. قد تفيد نتائج الدراسة وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في دعم القيادات

المدرسية، وتطوير برامج التدريب والتأهيل في مجال القيادة الرقمية، بما يسهم في

تحقيق جودة التعليم ومواكبة التطورات العالمية

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في استكشاف تصورات الهيئة

الإدارية والمعلمات حول دور ممارسات القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي في

إحدى المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على ست مشاركات، تمثلت في مديرة المدرسة

وخمس معلمات من الهيئة التدريسية بالمدرسة محل الدراسة.

الحدود المكانية: اشتملت الدراسة على إحدى مدارس التعليم الأساسي في محافظة

جنوب الباطنة بسلطنة عُمان.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال العام الدراسي 2025-2026م.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات الاصطلاحية والإجرائية التالية:

القيادة التحويلية:

تُعرف القيادة التحويلية بأنها: قدرة القائد على حث المرؤوسين على القيام بأعمال

قد تتجاوز النتائج المتوقعة منهم، كما يسعى القائد إلى تحقيق هذا الهدف عن طريق زيادة

وعمي الرؤوسين بأهمية النتائج المتوقعة منهم، وحثهم على تجاوز المصالح الخاصة في سبيل تحقيق المصلحة العامة " (الكحيلي، 2024).

وتعرف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: قدرة مدير المدرسة على توجيه المعلمين والموظفين نحو تطوير الأداء المدرسي، وتحفيزهم على استخدام أساليب التعليم الرقمي، وحل المشكلات بشكل مبتكر، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

التحول الرقمي في التعليم:

ويعرف البريكي (2025) التحول الرقمي بأنه: دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العملية التعليمية والإدارية بهدف تحسين الأداء، وتسهيل التعلم والتواصل الإداري.

ويُعرف التحول الرقمي إجرائياً بأنه: هو استخدام أدوات التعليم الرقمي مثل منصات التعلم الإلكتروني، والبرامج التفاعلية، والوسائط الرقمية؛ لتحسين تدريس المواد، ومتابعة الطلاب، وإدارة العمليات المدرسية بكفاءة أعلى.

الإطار النظري:

أولاً: القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة التغيرات والتطورات المتسارعة في المؤسسات المعاصرة، وقد بدأ هذا النمط القيادي بالظهور للمرة الأولى في دراسة سوسيولوجية عام 1973، ثم ظهرت كنظرية ومنهجية قائمة بذاتها على يد العالم الأمريكي "جيمس ماكجريجور بيرنز" عام 1978، حيث ذكر في كتابه "القيادة" شرحاً موسعاً عن القيادة التحويلية (قوال، 2021)، كما تُعد القيادة التحويلية نمطاً قيادياً من أحدث أنماط القيادة، والذي يركز على إحداث تأثير مباشر وتغيير في سلوك العاملين وتشجيعهم نحو تقديم أفضل ما لديهم بما يُسهم ذلك في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحقيق الالتزام التنظيمي (شبيوعات، 2023). كما تقوم القيادة التحويلية بإحداث نقلة نوعية في أنظمة التعليم والتعلم في عصر التحول الرقمي الحالي، حيث يسعى

القادة إلى إشراك المعلمين لتبني مناهج تعليمية مرنة وذكية معتمدة على التكنولوجيا والتحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية (Prestjadi et al., 2020).

ومما سبق، ترى الباحثات أن القيادة التحويلية نشأت نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجيا الحديثة، حيث يُعد هذا النمط القيادي من أكثر الأنماط مقدرةً على إحداث التغيير داخل المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال التأثير الإيجابي في العاملين، وتحفيزهم وتشجيعهم نحو التقدم والتطوير في المؤسسة التعليمية بكفاءة عالية.

تُعرف القيادة التحويلية بأنها "عملية تهدف إلى تشجيع التابعين ودفعهم لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال تعزيز والمبادئ الأخلاقية والقيم العليا، والارتقاء بهم إلى مستويات أعلى. وهي تُعد جهد منظم ومخطط يسعى لتحقيق الأهداف المنشودة عبر التوظيف العلمي الصحيح للموارد البشرية والمادية والتقنيات المتاحة للمؤسسات التعليمية" (الدرايع وآخرون، 2026، ص. 205). كما عرفها البريكي وبلعيد (2024، ص. 48) بأنها "نمط قيادي حديث له القدرة على إحداث التغيير الجذري والإيجابي في الأنظمة والممارسات داخل المؤسسات التعليمية". كما أشار شبيوعات (2023، ص. 16) على أنها "قيادة أخلاقية وملهمة، وترفع الروح المعنوية، فهي تتطلع نحو ترسيخ القيم الأخلاقية السامية".

ومما سبق، تعرف الباحثات القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي حديث يعتمد على التأثير الإيجابي المباشر في العاملين عبر التحفيز والإلهام، بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وإحداث تغيير إيجابي داخل المؤسسات التعليمية، وتنمية قدرات ومهارات العاملين وتحفيزهم نحو التطوير المستمر.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية في كونها تُعد قيادة مرتبطة بالتطورات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة على المدى الطويل. بالإضافة إلى أنها تُعد قيادة أخلاقية فهي تمثل إطاراً مرجعياً من خلال مرتكزاتها الأساسية المتمثلة في المبادئ الثابتة والقُدوة الحسنة وغيرها. فهي أداة فعالة للقضاء على الفوضى من خلال وضع معايير للمؤسسات مما يُسهم ذلك في زيادة قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة في البيئة الداخلية والخارجية

(الغامدي، 2021). كما أكد البلوشي (2023) أن تطبيق القيادة التحويلية يُساهم في التشجيع نحو التعلم المستمر وتطوير القدرات والمهارات المهنية للعاملين، والتحفيز على الابتكار والتجديد واقتراح الحلول الجديدة للمشكلات التعليمية مما يؤدي ذلك إلى تحقيق نتائج إيجابية في الأداء داخل المؤسسات التعليمية. كما أشار الشمري (2017) إلى أن أهميتها تتجلى كذلك في دعم فرق العمل، وبالإضافة إلى مساعدة المعلمين في حل المشكلات بفاعلية أكثر، وتحفيزهم على المشاركة في الأنشطة الجديدة وتعزيزهم في تحقيق النمو المهني. وما سبق، تستخلص الباحثات أن القيادة التحويلية تُشكل مدخلاً رئيسياً للتطوير المؤسسات التعليمية؛ وذلك لما لها من دور فعال في تعزيز العمل الجماعي، وتنمية قدرات ومهارات العاملين، وتعزيزهم نحو التعلم المستمر والابتكار، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ورفع جودة الأداء.

وتتضمن القيادة التحويلية أربعة أبعاد أساسية تعتمد عليها ممارسات القائد التحويلي، وتُساهم في تحقيق مستوى عالي من النجاح والتطور، وقد أجمعت معظم الدراسات التربوية على هذه الأبعاد، وهي: بُعد التأثير المثالي والمتمثل في سلوك القائد والذي يجعله محل تقدير واحترام من قبل العاملين من خلال التحلي بالقيم والسلوكيات الأخلاقية والتي تُحدث تأثيراً وانطباعاً إيجابياً لدى العاملين (المعايطة والحراشة، 2019). وأما بُعد الدافعية الإلهامية فإنه مرتبط بقدرة القائد على إثارة الحماس والدافعية لدى العاملين وتعزيز العمل الجماعي، بالإضافة إلى التركيز على الجهود وتحقيق الأهداف المنشودة. (الحامدي، 2019). وأما في بُعد الاستثارة الفكرية فإن القائد التحويلي يركز على البحث عن الأفكار الجديدة ويشجع العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية (خيري، 2014). كما أشار الغنمين (2024) إلى بُعد الاعتبار الفردي الذي يركز اهتمام القائد بالعاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، بالإضافة إلى مراعاة احتياجاتهم وتوطيد العلاقات معهم وفق الفروق الفردية بينهم.

ويتضح مما سبق، بأن القائد التحويلي يمتلك رؤية مستقبلية واضحة يستطيع نقلها للعاملين بأساليب مقنعة ومؤثرة مما يجعلهم أكثر إيماناً بها ويندفعون نحو تحقيقها، فالقائد

التحويلي يعمل على بناء علاقات وجدانية قائمة على الثقة والاحترام والمتبادل مما ينعكس ذلك على الروح المعنوية لدى العاملين فيعملون بروح الفريق الواحد للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة. فمن خلال توظيف وتطبيق أبعاد القيادة التحويلية الأربعة بشكل متكامل يتمكن القائد من رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز الأداء المؤسسي في بيئة العمل.

ثانياً: التحول الرقمي في مجال التعليم

إن التحول الرقمي يُعد أحد أبرز ملامح الثورة الصناعية الرابعة، وقد أصبح التعليم في الوقت الراهن في مختلف دول العالم أمام تحديات وفرص جديدة تتطلب إعادة النظر في أنظمتها ثم صياغتها بما يتناسب مع التطورات التقنية الحديثة.

وقد عرّف الغافري وآخرون (2025، ص. 671) التحول الرقمي بأنه "عملية توظيف التقانة الرقمية في مختلف مجالات عمل المؤسسات الحكومية بهدف تحسين الكفاءة وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية". وكما عرفته البلوسية وآخرون (2020، ص. 4) بأنه "عملية تشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة، حيث يتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات، والاستثمارات المختلفة، من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة".

ومما سبق، تعرف الباحثات التحول الرقمي بأنه عملية تطويرية شاملة تهدف إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة والتقنيات الرقمية في مختلف الجوانب التعليمية بهدف رفع جودة التعليم وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

وتبرز أهمية التحول الرقمي في كونه يُعد واحد من أبرز الركائز التي تركز عليها الحكومات جهودها من أجل رفع كفاءة وجودة الأداء في مؤسساتها، لتحقيق التكامل بينهم، وتوفير بيانات بالغة الدقة تسهم في دعم اتخاذ القرار (بني عرابة وآخرون، 2024). حيث يتطلب التحول الرقمي استخدام التكنولوجيا الحديثة لتلبية الاحتياجات المتزايدة، وتقديم تعليم متكامل ومخصص عبر تصميم مناهج تعليمية فاعلة تركز على مهارات مستقبل، وتزود الطلبة بخبرات تعليمية جديدة متصلة بالواقع العملي (أبو عيادة وعبابنة، 2021).

وإن عملية دمج التحول الرقمي مع القطاع التعليمي أمر بالغ الأهمية، حيث يستوجب على المعلمين تطبيق آليات واستراتيجيات مبتكرة تتوافق مع هذا التحول وتؤمن نجاحه، كما يتضمن التحول الرقمي أهمية كبيرة خاصة للمعلمين، حيث يساهم في تطوير المهارات المهنية لديهم، بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم على توظيف التعليم بطرق مبتكرة (السواط والحربي 2022).

ويتضح مما سبق، إن التحول الرقمي يُعد الركيزة الأساسية لتطوير التعليم وتحسين جودته وزيادة الإنتاجية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. فعلى الصعيد المحلي فقد أطلقت الوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان منصات رقمية "منظرة"، وركزت على تطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب الكوادر التعليمية في المعهد التخصصي للمعلمين.

ويتضمن التحول الرقمي أربعة أبعاد رئيسية وقد حددت دراسة خزام وآخرون (2025) هذه الأبعاد وهي: البعد التكنولوجي الذي يشمل البنية التحتية الرقمية وأنظمتها الإلكترونية، أما البعد التنظيمي الذي يتعلق بمراجعة هيكلية العمليات والسياسات التعليمية وتنظيمها، ويأتي البعد البشري ليركز على كيفية تطوير المهارات الرقمية لدى المعلمين والطلاب، وأما البعد الاستراتيجي فإنه يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية وضمان استدامة التعليم. فمن خلال توظيف هذه الأبعاد الأربعة بشكل متكامل ومتربط فإن ذلك يعكس مدى التطور في توظيف ذلك النحول في المؤسسات التعليمية.

على الرغم من أهمية التحول الرقمي في التعليم، إلا أنه يواجه عدة تحديات متعددة من أهمها: ضعف في البنية التحتية التكنولوجية، كما يُعد التكامل بين المؤسسات التعليمية محدود وغير متكامل، وكذلك مستوى الوعي الرقمي منخفض لدى بعض فئات الطلبة والعاملين، وما تزال تنتشر مخاوف الأمان والخصوصية المرتبطة باستخدام المنصات التعليمية، حيث أن هذه التحديات تستدعي بذل مزيد من الجهود لتسريع وتيرة التحول الرقمي وضمان استدامته بني عرابة وآخرون (2025). كما أشار الغافري وآخرون (2025) إلى وجود تحديات متمثلة في نقص الأجهزة، وضعف شبكات الإنترنت، وانقطاع الكهرباء في بعض المناطق، ووجود فجوة رقمية تختلف في المهارات الرقمية بين الطلاب

والمعلمين، وغياب العدالة في الوصول إلى الموارد الرقمية، ومقاومة التغيير، الذي تعاني منه بعض الإدارات التعليمية، والتكلفة المالية المرتفعة، وتطبيق التحول الرقمي يتطلب استثمارات ضخمة في الأجهزة، والبرمجيات، والتدريب، وقضايا الأمان والخصوصية، التي تمثل مخاوف مرتبطة بحماية بيانات الطلاب والمعلمين على المنصات الرقمية.

ويتضح مما سبق، أن التحول الرقمي في التعليم ليس خياراً بل ضرورة استراتيجية لمواكبة التغيرات العالمية وضمان جودة التعليم واستدامته. ورغم التحديات، فإن الاستثمار في البنية التحتية، تطوير المهارات الرقمية، وتبني ثقافة الابتكار، يمثل الطريق الأمثل لتحقيق تعليم رقمي متكامل يواكب تطلعات المستقبل.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة: القيادة التحويلية

هدفت دراسة الغامدي والزهراني (2017)، إلى التعرف على اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة بلغ عددهم (521) مديراً، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة تكونت من (40) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها المتوسطات الحسابية تراوحت بين العالية والمتوسطة، وأظهرت الدراسة وجود فروق إحصائية في استجابات المديرين حول اتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية من خلال المتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مجال الاعتبار الفردي، ولم تظهر فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وخلصت الدراسة بتوصيات عدة منها تطوير مهارات المديرين في مجال السلوكيات التي تعزز ولاء التابعين وتزيد من روح التحدي بالإضافة إلى رفع روح مستوى الحماسة وتحفيزهم.

وهدفت دراسة الرشيد (2020)، إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عنيزة "منطقة القصيم" من

وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (300) معلماً ومعلمة من (20) مدرسة في منطقة القصيم، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة تكونت من (40) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاء بمستوى متوسط في كافة المجالات، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق إحصائية في ممارسات المديرين تعزى لمتغير الجنس والخبرة، وخلصت الدراسة بتوصيات عدة منها تطوير البرامج التدريبية للمديرين لرفع كفاءتهم في القيادة التحويلية، وإيجاد وصف وظيفي يوضح مجموعة المفاهيم الحديثة لتمييز العمل، والحد من تكرار الأخطاء المهنية، تحفيز الإدارات الفاعلة بشكل دوري من قبل الجهات المعنية.

كما هدفت دراسة البلوشي (2023)، إلى التعرف على القيادة التحويلية بوزارة التربية وأثرها على أداء مديري مدارس الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (110) مسؤول وإداري في الإدارات التعليمية من المستويات المختلفة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة تكونت من (38) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى نتائج أبرزها قيام المديرين بتوزيع الأدوار والمهام بين الموظفين يجعلهم يشعرون بأنهم قادة، وعلى المديرين أن يشجعوا مقترحات التطوير، ويشجعوا المبادرات الحديثة، ويمارسوا السلوكيات التي تميز أسلوبهم القيادي، كما يجب عليهم أن يكونوا أعضاء فاعلين في الفريق الجماعي في العمل، وخلصت الدراسة بتوصيات عدة منها توضيح طبيعة التكامل بين الإدارات داخل الوزارة عن طريق المديرين، تحديد احتياجات العاملين والأهداف، مراعاة المستجدات أثناء صنع القرارات المتعلقة بالأداء الوظيفي، تخفيف حدة الصراعات الثقافية بين الأجيال، وحث العاملين على تكوين علاقات تعاونية والاحترام بينهم، وأن يتصف المديرين بالمرونة مع تقديم التغذية الراجعة للعاملين.

ثانياً: الدراسات السابقة: التحول الرقمي في التعليم

هدفت دراسة أبو ليهان والخولاني (2022) إلى التعرف على مستوى الكفاءة الرقمية لدى المعلمين والكشف عن فروق دالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية لدى المعلمين تعزى لمتغير النوع، والوظيفية التعليمية، والمؤهل العلمي والخبرة، واشتملت عينة الدراسة على (480) معلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة الإلكترونية كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للكفاءة الرقمية للمعلمين، وتمثلت تحديات التحول الرقمي في التحديات الإدارية، والتقنية. والتعليمية، والاجتماعية، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية لدى المعلمين تعزى لمتغير الوظيفة التعليمية، والمؤهل العلمي والخبرة لصالح معلم خبير، والمؤهل ماجستير، وذوي الخبر من سنة إلى خمس سنوات فيما تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغير النوع.

كما هدفت دراسة الفلاح (2021) إلى التعرف على واقع توظيف تقنيات التحول الرقمي في التعليم عن بعد وآثارها البارزة ومستجداتها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتقديم رؤية شاملة حول الظاهرة المدروسة، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة أعدت خصيصاً لهذه الدراسة، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (200) طالب ومعلم من مختلف المدارس والجامعات التي تبنت التعليم عن بعد. وأظهرت الدراسة أن هناك تفاوتاً كبيراً في مستوى توفر التقنيات الرقمية بين المؤسسات التعليمية، وأن نسبة كبيرة من الطلبة والمعلمين يواجهون تحديات تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية وضعف المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام تقنيات التعليم عن بعد بفعالية.

وهدف دراسة القطارنة ووهبة (2025) إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في المدارس الأردنية من وجهة نظر المعلمين، حيث تم اتباع المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة بغية جمع البيانات اللازمة لإجرائها، ووزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (400) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التحول الرقمي في المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أن اتجاهات المعلمين نحو التحول

الرقمي كانت إيجابية ومرتفعة، وأظهرت النتائج أن معوقات التحول الرقمي في المدارس الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وعليه توصي الدراسة بالعديد من التوصيات ومن أبرزها تطوير شبكات الإنترنت في جميع المدارس لضمان اتصال عالي السرعة، وتوفير أجهزة وبرمجيات كافية للطلبة والمعلمين بما يضمن عدالة الوصول إلى التكنولوجيا وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات المعلمين في استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال وبما يعزز التحول الرقمي.

ثالثاً: الدراسات السابقة " القيادة التحويلية والتحول الرقمي

هدفت دراسة البريكي وبلعيد (2025) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز التحول الرقمي لدى المعلم العماني في ضوء رؤية عمان 2040، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات المدارس الحكومية في سلطنة عمان والبالغ عددهم (911) قائد، واشتملت عينة الدراسة على (263) مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجيء دور القيادة التحويلية في تعزيز التحول الرقمي لدى المعلم العماني في ضوء رؤية عمان 2040 بدرجة استجابة (متوسطة)، وقد أوصت الدراسة بتحديد رؤية واضحة وملهمة للمستقبل الرقمي للتعليم، وربطها بأهداف وأولويات المعلمين العمانيين، وبناء الثقة والاحترام بين القادة والمعلمين من خلال التواصل المفتوح والصادق والمشاركة الفعالة.

كما هدفت دراسة الدرايع (2026) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطبيق التعليم الرقمي في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين في منطقة الخليل التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (٨٦) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى دور القيادة التحويلية في تطبيق التعليم الرقمي في المدارس جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى دور القيادة التحويلية في تطبيق التعليم الرقمي في مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي،

وعدد سنوات الخدمة، وتوصي الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المرتبطة بالتعليم الرقمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسات الغامدي والزهراني (2017)، والرشيدي (2020)، والبلوشي (2023) في التأكيد على أن القيادة التحويلية تمثل مدخلاً فاعلاً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العمل داخل المؤسسات التعليمية.
- تتوافق مع دراسات أبو ليهان والخلواني (2022)، والفلاح (2021)، والقطارنة ووهبه (2025) في التأكيد على أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية لتطوير التعليم، وأن تطبيقه يواجه مجموعة من التحديات المرتبطة بالبنية التحتية والمهارات الرقمية.
- كما تتفق مع دراساتي البريكي وبلعيد (2025)، والدرايع (2026) في إبراز الدور المحوري للقيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي في البيئة التعليمية، مع الإشارة إلى أن مستوى هذا الدور جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس الحاجة إلى تطويره وتعزيزه.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، حيث اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي الكمي باستخدام الاستبانة، في حين تعتمد الدراسة الحالية على المنهج النوعي (دراسة حالة)، الذي يركز على الفهم العميق للظاهرة في سياقها الواقعي.
- تختلف من حيث أدوات جمع البيانات، إذ اقتصرَت الدراسات السابقة على الاستبانة، بينما تعتمد الدراسة الحالية على المقابلات، مما يعزز من عمق البيانات وتنوعها.

- تختلف في طبيعة الهدف البحثي، حيث ركزت الدراسات السابقة على قياس درجة الممارسة أو الكشف عن العلاقات الإحصائية، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى الممارسات الفعلية في سياقها المؤسسي داخل المدرسة.
 - تختلف من حيث سياق الدراسة والمشاركين، حيث اعتمدت الدراسات السابقة على عينات كبيرة من المعلمين أو القيادات المدرسية باستخدام الأسلوب الكمي، في حين تركز الدراسة الحالية على عينة قصدية محدودة ضمن دراسة حالة واحدة، بهدف التعمق في فهم الظاهرة داخل بيئة مدرسية محددة.
- ثالثاً: أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**
- الاستفادة في بناء الإطار النظري من خلال تحديد مفاهيم القيادة التحويلية والتحول الرقمي.
 - الإسهام في تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها، استناداً إلى ما كشفت عنه الدراسات السابقة من تحديات ومستويات متوسطة في الممارسة.
 - الإفادة في بناء أداة الدراسة (دليل المقابلة).
 - المساعدة في تحديد الفجوة البحثية، والمتمثلة في قلة الدراسات النوعية التي تناولت دور القيادة التحويلية في إدارة التحول الرقمي داخل البيئة المدرسية.
 - دعم تحليل نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، بما يسهم في تعزيز مصداقية التفسير وعمق التحليل.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، باستخدام تصميم دراسة الحالة؛ بهدف استكشاف تصورات المشاركين وخبراتهم حول دور القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي في سياق المدرسة محل الدراسة. ويُعد تصميم دراسة الحالة من أنسب التصميمات البحثية النوعية للدراسات التي تسعى إلى فهم معمق لظاهرة محددة ضمن سياقها الواقعي (أبو سرّة والطيطي، 2019).

سياق الدراسة والمشاركون:

يتمثل السياق الأصلي الذي تنتمي إليه الحالة المدروسة في إحدى المدارس الحكومية التابعة للمديرية التعليمية بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان. أما وحدة التحليل فتمثلت في هذه المدرسة الحكومية التي اختيرت قصدياً بوصفها حالة معلوماتية غنية (Information-Rich Case)، وفق معايير نوعية محددة ترتبط بموضوع الدراسة وأهدافها، لا بهدف التمثيل الإحصائي للمدارس الحكومية في المحافظة. وقد اعتمد هذا الاختيار على المعايير الآتية:

- أن تكون المدرسة مطبقة لممارسات مرتبطة بالتحول الرقمي في العملية التعليمية.
 - توافر بيئة مدرسية محفزة تشهد استخداماً فعلياً للتقنيات الرقمية في التعليم.
 - استعداد أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية للتعاون والمشاركة في المقابلات.
 - توافر خطط مدرسية وممارسات فعلية تعكس توجه المدرسة نحو التحول الرقمي.
 - توافر خطط مدرسية ووثائق رسمية تعكس توجه المدرسة نحو التحول الرقمي.
- وتجدر الإشارة إلى أن اختيار حالة تتميز بممارسات رقمية قائمة قد يجعلها حالة إيجابية نسبياً، ولذلك لا يُفترض أن تعكس بالضرورة تجارب المدارس الحكومية الأخرى في المحافظة؛ وهو ما يُعدّ حداً منهجياً واضحاً يُوضّح في قسم قيود الدراسة.
- أما المشاركات في الدراسة فقد اخترن قصدياً من داخل الحالة المدروسة لامتلاكهن خبرة مباشرة بالممارسات القيادية والتحول الرقمي في المدرسة، وبلغ عددهن ست مشاركات، تمثلن في: مديرة المدرسة، وخمس معلمات من الهيئة الإدارية والتدريسية.

أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الأدوات النوعية لجمع البيانات، وذلك بما يتناسب مع طبيعة الدراسة القائمة على المنهج النوعي باستخدام دراسة الحالة، وبما يحقق ذلك فهماً معمقاً لدور القيادة التحويلية في إدارة التحول الرقمي داخل البيئة المدرسية. ولتعزيز مصداقية نتائج الدراسة اعتمدت الباحثات على ثلاثة مصادر للبيانات تحقيقاً لتثليث المصادر: أولاً المقابلة الفردية شبه المكننة مع مديرة المدرسة، وثانياً المقابلة

الجماعية (المجموعة البؤرية) مع خمس معلمات من الهيئة الإدارية والتدريسية، وثالثاً تحليل الوثائق المدرسية المتاحة (الخطط المدرسية والتقارير والمبادرات الرقمية). ويُلاحظ أن المصدرين الأولين ينتميان إلى المدرسة ذاتها، وهو قيد منهجي يُقرّ به البحث ويُعالجه بالمقارنة المنهجية بين استجابات المديرية والمعلمات، إضافةً إلى توثيق الوثائق بوصفها مصدراً مستقلاً للتحقق. ويُعد تثليث البيانات من الأساليب المهمة في البحوث النوعية، فهو استراتيجية لأكثر من منهجية أو مصدر بيانات في عملية البحث، بهدف رفع مستوى ثبات وصدق الدراسة والتحقق من النتائج المدعومة بالأدلة (ماجد، 2016).

أولاً: المقابلات شبه المقننة

اعتمدت الدراسة على المقابلات شبه المقننة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظراً لما توفره من مرونة تسمح بتحليل تصوراتهم وممارساتهم المرتبطة بإدارة التحول الرقمي في ضوء القيادة التحويلية. وقد تم إعداد دليل المقابلة في ضوء أسئلة الدراسة، بحيث يغطي السياق المؤسسي للتحول الرقمي، والسياسات المنظمة له، والممارسات القيادية الفعلية داخل المدرسة. وتتميز هذه الأداة بقدرتها على تشجيع الأفراد وتساعدتهم على التوغل بعمق في موضوع المشكلة، حيث يستطيع الباحث الحصول على معلومات لا يستطيع الحصول عليها من الإجابات المكتوبة، وذلك من خلال تأثيرات الوجه ونبرات الصوت (العزاوي، 2008).

وقد ركزت المقابلة على ستة أسئلة محورية وهي: الرؤية الاستراتيجية، وأساليب التحفيز، وأبعاد القيادة التحويلية، والمبادرات والقرارات، والتحديات التي تُعيق إدارة التحول الرقمي.

ثانياً: المجموعة البؤرية

تُعدّ المجموعة البؤرية (المجموعة المركزة) أسلوباً ملائماً في الدراسات النوعية، إذ تُتيح الحصول على معلومات أكثر عمقاً من خلال تفاعل المشاركين وتشجيعهم على التعبير الصريح عن آرائهم بصورة أوسع مقارنة بالمقابلات الفردية، مع ضرورة توفير بيئة مريحة تشجع المشاركين على التحدث وتنظيم سير الحوار أثناء المقابلة (الثوابية، 2019). وقد

حرصت الباحثة على الفصل التام بين مصدرَي البيانات الرئيسيين؛ إذ أُجريت مقابلة فردية مع مديرة المدرسة في جلسة مستقلة، في حين جُمعت بيانات المعلمات من خلال مجموعة بؤرية مستقلة لم تكن مديرة المدرسة حاضرةً فيها، مما أتاح للمعلمات التعبير عن آرائهن بصورة حرة بعيداً عن أي تأثير. ويُعدّ هذا الإجراء أحد أبرز الضمانات المنهجية في معالجة احتمال التحيز الاجتماعي في الاستجابة.

وإضافةً إلى ذلك، اتخذت الباحثة جملةً من الإجراءات التكميلية للحدّ من احتمال التحيز، تمثّلت في: التأكيد على أن المشاركة طوعية تماماً، والتشديد على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركات، واستخدام الرموز (م1-م5) بدلاً من الأسماء الحقيقية، وإخبار المشاركات بأن البيانات ستُوظف لأغراض البحث العلمي حصراً، ومنحهن حرية التعبير عن آراء مختلفة أو معارضة دون أي تبعات. ومع ذلك، يظل احتمال التحيز الاجتماعي في الاستجابة قائماً بوصفه محدودية منهجية لا يمكن استبعادها كلياً في دراسات الحالة التي تُجرى داخل مؤسسة واحدة.

وقد تمحورت أسئلة المجموعة البؤرية حول خمسة محاور رئيسية، هي: دور القيادة في دعم التحول الرقمي، والممارسات القيادية الداعمة، وتصورات المعلمات حول إسهام هذه الممارسات في تعزيز دافعيتهن نحو توظيف التقنيات الرقمية والتعلم الرقمي، والتحديات الميدانية التي تواجه التحول الرقمي.

ثالثاً: تحليل الوثائق

استُكمل جمع البيانات بمراجعة وتحليل الوثائق المدرسية المتاحة وفق قائمة محددة مسبقاً، شملت: خطة المدرسة للتحول الرقمي، وخطة الإنهاء المهني، والوثائق المثبتة لوجود فريق الدعم التقني (فريق منصة نور)، ونماذج المبادرات الرقمية وسجلاتها، ونماذج متابعة استخدام المنصات التعليمية، والتقارير والمؤشرات الرقمية المتاحة. وقد أُجري تحليل هذه الوثائق بهدفين متكاملين: الأول التحقق مما أفادت به المشاركات في المقابلات، والثاني تعزيز مصداقية النتائج بمصدر بيانات مستقل عن المصدرين الأوليين، بما يُسهم في تحقيق تثليث فعلي للبيانات.

الموثوقية في الدراسة

يرى الزهراني (2020) أن هناك ما يسمى بالموثوقية للدراسات النوعية؛ ويؤكد بأن الموثوقية هي ما تقابل إجراءات الصدق والثبات في الدراسات الكمية وتحتوي الموثوقية على أربعة معايير أساسية لضمانها؛ وهي المصدقية التي يقابلها في البحث الكمي مصطلح الصدق الداخلي، وإمكانية النقل والتعميم التي تقابل الصدق، والاعتمادية ويقابلها الثبات، والتأكيدية التي تقابلها الموضوعية. وفي ضوء معايير الموثوقية الأربعة، طبقت الباحثات عدداً من الاستراتيجيات لضمان جودة وموثوقية البحث؛ وهي:

المصدقية: يُقصد بها توافق نتائج الدراسة مع الواقع الفعلي، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثات على تثليث البيانات من خلال استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات وهي: المقابلة الفردية شبه المكننة مع مديرة المدرسة، والمجموعة البؤرية مع المعلمات، وتحليل الوثائق المدرسية المتاحة؛ بما يُسهم في التحقق من النتائج عبر مصادر متعددة ومستقلة.

إمكانية النقل والتعميم: تشير إلى مدى إمكانية نقل وتعميم نتائج الدراسة في سياقات مشابهة (القحطاني، 2020). ولقد حرصت الباحثات على تقديم وصف تفصيلي للسياق المؤسسي للدراسة، من حيث خصائص المدرسة، وطبيعة البيئة التعليمية، والسياسات والممارسات المرتبطة بالتحول الرقمي؛ بما يُتيح للقارئ الحكم على مدى انطباق النتائج على سياقه الخاص.

الاعتمادية: تعني ثبات النتائج وإمكانية تتبع خطوات البحث، وقد حرصت الباحثات على توثيق جميع مراحل الدراسة بدقة، بدءاً من تحديد المشكلة البحثية، وتصميم أدوات جمع البيانات، وإجراءات التطبيق الميداني وجمع البيانات، وصولاً إلى تحليلها باستخدام برنامج MAXQDA 2026؛ بما يعزز إمكانية مراجعة خطوات البحث والثبات من خطواته وموثوقية النتائج.

التأكيدية: تُشير التوكيدية في البحوث النوعية كما يراها باندي وباتنايك (Pandey & Patnaik, 2014, p. 5751) بأنها اتخاذ الباحث خطوات واضحة لضمان مطابقة النتائج لمعاني المشاركين قدر الإمكان، بدلاً عن آراء وأفكار الباحث الذاتية التي لا تستند إلى بيانات من

المشاركين. فالتأكيدية تهتم بمبدأ حيادية الأفكار، ومدى خلو البحث من التحيز الذاتي في الإجراءات البحثية أو تفسير البيانات، أو استنتاج النتائج الختامية من تحليل البيانات (Ary, et. al., 2010, p. 504). وقد عرضت الباحثات أداة الدراسة بروتكول المقابلة (دليل المقابلة) في صورته الأولية على (3) من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التعليمية والقيادات التربوية؛ للتحقق من مناسبتها لأسئلة الدراسة ووضوح صياغاتها، وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على آرائهم وملاحظاتهم، بما يعزز حيادية الأداة من موثوقية النتائج.

إجراءات الدراسة:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحولية والتحول الرقمي، وتحديد الفجوة البحثية.
- تحديد منهج الدراسة (المنهج الوصفي النوعي - باستخدام دراسة حالة).
- اختيار سياق الدراسة والمشاركات بطريقة قصدية، وتمثّلت في مدرسة حكومية واحدة، شملت مديرة المدرسة وخمس معلمات من الهيئة التدريسية.
- إعداد أدوات جمع البيانات، وتضمّنت: دليل المقابلة الفردية شبه المكننة مع مديرة المدرسة، ودليل المجموعة البؤرية مع المعلمات، وقائمة تحليل الوثائق المدرسية.
- بناء أدلة المقابلات وفق محاور الدراسة: الرؤية القيادية الاستراتيجية، والممارسات القيادية الداعمة للتحول الرقمي، وتصورات المعلمات حول الدافعية، والتحديات.
- عرض أداة الدراسة على ثلاثة محكمين مختصين في مجال الإدارة التعليمية والقيادة التربوية وإجراء التعديلات اللازمة.
- الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المختصة لتطبيق الدراسة ميدانياً.
- إجراء المقابلة الفردية مع مديرة المدرسة، وجلسة المجموعة البؤرية مع المعلمات الخمس، وتفرغهما نصياً والتحقق من دقة التفرغ.
- مراجعة الوثائق المدرسية المتاحة وتحليلها وفق قائمة محددة مسبقاً.

- تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، بمساعدة برنامج MAXQDA 2026.
- التحقق من موثوقية النتائج من خلال تثليث المصادر، والوصف التفصيلي، والتوثيق الدقيق في خطوات التحليل.
- عرض النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للقيادة التحويلية (Bass, 1985) والدراسات السابقة، ومناقشتها وفق أبعاد القيادة التحويلية الأربعة.

أسلوب تحليل البيانات

لتحليل البيانات النوعية فيما يخص التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) فقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة إجراءات نموذج Ary et al (2010) والذي يُعد من أنسب النماذج في تحليل البيانات النوعية؛ نظراً لشموليته وانسجامه مع طبيعة دراسة الحالة، والذي يتضمن ثلاث مراحل وهي: التنظيم والألفة، والترميز والتقليص، وثم التفسير والتمثيل. وفيما يلي تفصيل لتلك المراحل:

المرحلة الأولى: التنظيم والألفة

(1) بعد إجراء المقابلة الشبه المقتنة التي تم إجرائها مع مديرة المدرسة، والمجموعة البؤرية المركزة مع معلمات المدرسة الخمس، فقد حرصت الباحثة على عمل نسخة احتياطية للتسجيل المسموع الذي سُجِّلَ فيه المقابلتين، وذلك للمحافظة على محتوى المقاطع الصوتية من التلف والضياع.

(2) ثم قامت الباحثة بمراجعة التسجيلات الصوتية والاستماع إليها (3) مرات لكل أداة؛ بهدف استيعاب جميع البيانات والمعلومات الواردة التي ورد ذكرها في أثناء المقابلتين بشكل أوسع وأعمق.

(3) وبعد ذلك تم تحويل محتوى التسجيلات الصوتية لمقابلة مديرة المدرسة، ومقابلة المجموعة البؤرية للمعلمات إلى نص مكتوب كل أداة على حدة في ملف

.Word

(4) ثم قامت الباحثات بمراجعة النصّين المكتوبين، وذلك من خلال العودة إلى الاستماع إلى التسجيلات الصوتية مرةً أخرى ومقارنتها بالنصوص المكتوبة؛ للتأكد الفعلي من دقة التفريغ ومطابقته مع التسجيلات حرفياً.

(5) بعد التأكد من صحة التفريغ، استوردت الباحثات نصوص الأدوات كل على حدة إلى برنامج MAXQDA 2026، وهو برنامج متخصص في تحليل البيانات النوعية، ثم تم الانتقال مباشرةً إلى مرحلة الترميز المنهجي على النحو المبين في المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية: الترميز والتقليص

يتم في هذه المرحلة تقليص البيانات وترميزها من خلال برنامج MAXQDA والذي استخدمته الباحثات، والذي تم من خلال المراحل التالية:

أولاً: تحديد وحدات التحليل ذات المعنى وهي أما فقرات أو عبارات أو جمل تحمل دلالة ذات معنى تتصل بتساؤلات الدراسة وتسميتها كأكواد أولية.

ثانياً: تم تصنيف تلك الأكواد تحت فئات محددة بعد إعطاء عناوين أولية لكل فئة من فئات التحليل.

ثالثاً: تم تحديد الموضوعات النهائية والتي يتم عن طريقها تفسير الظاهرة المدروسة.

رابعاً: تم استخراج (50) كود أولي من مجموع مصدر الأدوات (المقابلة الفردية مع مديرة المدرسة، والمقابلة الجماعية (المجموعة البؤرية)، والوثائق المدرسية، موزعة على (10) فئات تندرج ضمن (4) مواضيع رئيسية.

خامساً: تم جمع (50) كوداً في (10) فئات محددة ضمن (4) مواضيع رئيسية في التحليل.

المرحلة الثالثة: التفسير والتمثيل

وفي هذه المرحلة فقد أجرت الباحثات تفسيراً معمقاً للبيانات المستخلصة من مصادرها الثلاثة: المقابلة الفردية مع مديرة المدرسة، والمجموعة البؤرية مع

معلمات المدرسة الخمس، وتحليل الوثائق المدرسية؛ وذلك بربط هذه البيانات بالأكواد والفئات والموضوعات الرئيسية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. ثم قامت الباحثات بكتابة نتيجة كل سؤال من أسئلة الدراسة الأربعة مدعومة بأدلة نصية مقتبسة من أحاديث المشاركات، مع الحرص على التمييز بين ما أفادت به مديرة المدرسة وما عبرت عنه المعلمات في المجموعة البؤرية. وفي المستوى الثاني من التفسير قامت الباحثات بربط النتائج بأبعاد القيادة التحويلية الأربعة، بالإضافة إلى ربط النتائج الحالية بنتائج الدراسات السابقة والأدبيات التربوية؛ للتحقق من مدى التوافق والاختلاف، واستخلاص فهم معمق للظاهرة المدروسة في سياقها الواقعي.

قيود ومحددات الدراسة

يُقصد هنا بالقيود هي عوامل خارجية تحدث خارج عن إرادة الباحث، وليس لديه القدرة على التحكم فيها. ويُقصد بالمحددات هي حدود يرسمها الباحث بصورة محددة ومقصودة، لغرض؛ تحديد نطاق محدد ومعين للدراسة (Bloomberg & Volpe, 2019, p.183). وقد واجهت الباحثات الكثير من التحديات في مرحلة التطبيق الميداني الفعلي، حيث اعتمدت الدراسة منهجية البحث النوعي في جمع البيانات، وقد سعت الباحثات إلى التخفيف من أثر هذه القيود عبر: الوصف التفصيلي للسياق المدرسي، وتثليث مصادر البيانات (المقابلة الفردية والمقابلة الجماعية، وتحليل الوثائق)، والتمييز الصريح بين تصورات المشاركات والأثر الفعلي في صياغة النتائج؛ لاستخراج بمعلومات وبيانات غنية وتُثري الدراسة الحالية وتُحقق أهدافها.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

كشف تحليل بيانات المقابلات التي أُجريت مع المشاركات في الدراسة عن مجموعة غنية من المعاني والتصورات المرتبطة بدور القيادة التحويلية في إدارة التحول الرقمي بالمدارس الحكومية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان. وبعد تفريغ المقابلات وتحليلها

وفق خطوات التحليل الموضوعي، تم استخراج (50) عبارة دالة عكست خبرات المشاركين وتصوراتهم حول الظاهرة محل الدراسة. وقد جرى ترميز هذه العبارات وتصنيفها استنادًا إلى أوجه التشابه والاختلاف بينها، مما أسفر عن تحديد (10) فئات فرعية، تم دمجها لاحقًا في (4) موضوعات رئيسة مثلت البنية التفسيرية للنتائج وأجابت عن أسئلة الدراسة.

وقد تمثلت الموضوعات الرئيسة في: الرؤية القيادية الاستراتيجية، والممارسات القيادية الداعمة، وتصورات المعلمات حول إسهام الممارسات القيادية في تعزيز دافعيتهن نحو التحول الرقمي، والتحديات المعيقة للتحول الرقمي. ويندرج تحت هذه الموضوعات عدد من الفئات الفرعية التي توضح أبعاد الظاهرة بصورة أكثر تفصيلاً؛ حيث شمل موضوع الرؤية القيادية الاستراتيجية موضوعي التوجه الاستراتيجي للتحول الرقمي وإدراك دور القيادة، بينما تضمن موضوع الممارسات القيادية الداعمة موضوعات الدعم التقني والبيئي المؤسسي، والشراكات والتدريب المهني، والنمذجة والتشجيع القيادي. أما موضوع تصورات المعلمات حول إسهام الممارسات القيادية في تعزيز دافعيتهن نحو التحول الرقمي فقد اشتمل على التغذية الراجعة والتطوير المهني، والتحفيز والدافعية الذاتية، والمبادرة الرقمية. في حين تركز موضوع التحديات المعيقة للتحول الرقمي في التحديات التقنية والمادية، والتحديات البشرية.

وتشير النتائج المستخلصة إلى أن الموضوعات الرئيسة التي أفرزها التحليل الموضوعي تعكس بصورة واضحة أبعاد القيادة التحويلية في سياق إدارة التحول الرقمي بالمدارس. فقد ارتبط موضوع "الرؤية القيادية الاستراتيجية" ببعد التأثير المثالي؛ من خلال قدرة الإدارة المدرسية على بناء رؤية مشتركة للتحول الرقمي وتوجيه الجهود نحو تحقيقها. كما جسّد موضوع "الممارسات القيادية الداعمة" بعدي الاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي، عبر تشجيع المعلمات على تبني الممارسات الرقمية، وتوفير بيئة داعمة للتعليم والتطوير، وتعزيز الشراكات والتدريب المهني. أما موضوع "تصورات المعلمات حول إسهام الممارسات القيادية في تعزيز دافعيتهن نحو التحول الرقمي" فقد عكس بصورة

مباشرة بعد الاعتبار الفردي؛ من خلال الاهتمام باحتياجات المعلمات المهنية، وتقديم التغذية الراجعة، وتحفيز المبادرات الفردية في مجال التحول الرقمي. في المقابل، أظهر موضوع "التحديات المعيقة لإدارة التحول الرقمي" أهمية الأدوار القيادية التحويلية في مواجهة التحديات التقنية والبشرية، وتبني استراتيجيات مرنة تسهم في تعزيز جاهزية المدرسة للتحول الرقمي واستدامته. وبذلك تكشف النتائج عن تكامل أبعاد القيادة التحويلية في تشكيل بيئة مدرسية داعمة للتحول الرقمي، بما يعزز من فاعلية الممارسات الإدارية ويسهم في تحقيق أهداف التطوير التربوي، والشكل (1) يلخص نتائج الدراسة. شكل (1): تصورات الهيئة الإدارية والتدريسية حول دور القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي: دراسة حالة بإحدى المدارس الحكومية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان



وفيما يلي عرض تفصيلي للموضوعات الرئيسة والفرعية مدعوماً بأقوال المشاركين وشواهد من البيانات النوعية، بما يساهم في تقديم فهم معمق لنتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء أسئلتها وإطارها النظري.

السؤال الأول: كيف تتجلى أبعاد القيادة التحويلية في ممارسات الإدارة المدرسية المرتبطة بالتحول الرقمي؟

أظهرت نتائج المقابلات شبه المقننة أن الإدارة المدرسية تمارس أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التحول الرقمي من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة، وتحفيز المعلمات، ومتابعة تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، وتقديم الدعم المستمر، وربط التحول الرقمي بالأهداف التعليمية للمدرسة ومخرجات التعلم، وقد انبثق عن هذا المحور فئتان رئيسيتان هما: إدراك دور القيادة، والتوجه الاستراتيجي للتحول الرقمي.

وفيما يتعلق بإدراك دور القيادة، فقد أشارت معلمات المدرسة إلى الدور الرئيسي الذي تمارسه الإدارة المدرسية في التوجه نحو التحول الرقمي، حيث ذكرت إحدى المعلمات أن "دور مدير المدرسة محفز وفاعل في التحول الرقمي، حيث تسعى المدرسة إلى وضع هدف خاص بالتحول الرقمي ضمن خطة المدرسة". وكما أشارت معلمة أخرى إلى "متابعة تطبيق التحول الرقمي من قبل إدارة المدرسة للمعلمات وأولياء الأمور، بالإضافة إلى دعم القيادة التربوية في التحول الرقمي". كما أكدت معلمة أخرى أن "مديرة المدرسة دعمت التحول الرقمي بشكل كبير جداً وملحوظ داخل البيئة المدرسية"، وبينما أوضحت معلمة أخرى أن "دور مديرة المدرسة داعم ومحفز للتحول الرقمي في استخدام تطبيقات التحول الرقمي".

وفيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي للتحول الرقمي، فقد أكدت مديرة المدرسة أن التحول الرقمي يمثل أحد التوجهات الاستراتيجية للمدرسة، حيث ذكرت أن "التحول الرقمي يعد من الأولويات المهمة التي ركزت عليها قيادة المدرسة وأعدت لها خطة وخططاً استراتيجية". كما أضافت أن المدرسة تمتلك أهدافاً استراتيجية طويلة المدى تركز على إعداد مخرجات تعليمية تمتلك مهارات رقمية عالية الجودة، حيث أشارت في قولها بأن "لدينا العديد من الأهداف الاستراتيجية على مدى خمس أو ست سنوات تتركز على أن يكون المخرج التعليمي يمتلك مهارات رقمية عالية الجودة". مؤكدة في ذلك أن "التحول الرقمي

يتفق مع رؤية عمان 2040 فيما يخص مجال التعليم"، موضحةً أن نجاح التحول الرقمي يبدأ بفكر قائد وينعكس على المخرج التعليمي بقولها: "تبدأ بفكر قائد وتنتهي بمخرج الطالب". وتشير هذه التصورات إلى وجود توافق واضح بين الإدارة المدرسية والمعلمات حول الدور الفعّال الذي تمارسه الإدارة المدرسية في إدارة التحول الرقمي، وبالربط التفسيري بأبعاد القيادة التحولية، حيث يتضح أن ما أفادت به المشاركات في هذا المحور يرتبط بصورة رئيسية ببُعدي التأثير المثالي والدافعية الإلهامية؛ إذ تبرز المديرية بوصفها نموذجاً يُحتذى به في الانخراط الرقمي، حيث ذكرت في قولها: «كيف سيمتلك المعلمون هذه المهارات الرقمية إن لم تكن تمتلكها أنت كقائد مدرسة؟» ويُعدّ هذا التوجه القيادي من أقوى مؤشرات التأثير المثالي الذي يُرسّخ المصداقية القيادية ويجعل التوجيهات قابلة للتطبيق الفعلي؛ والدافعية الإلهامية من خلال صياغة رؤية مستقبلية مشتركة ترتبط بمخرجات التعلم ورؤية عُمان 2040. وهو ما تؤكده وثيقة خطة المدرسة التي خصّصت هدفاً رئيسياً لتفعيل التقنيات الرقمية في العملية التعليمية والإدارية وفق مؤشرات أداء موثقة وقابلة للمتابعة الدورية. كما رصدت تحليل وثيقة خطة الإنماء المهني مشاركة مديرة المدرسة في الورش التدريبية الرقمية وقيادتها لبعض حلقات النقاش المهني، مما يُجسّد مفهوم القيادة بالقدوة قبل التكليف، ويُعدّ أحد أبرز مؤشرات بُعد التأثير المثالي في القيادة التحولية. في حين لم تتضمن بيانات هذا المحور شواهد كافية على بُعدي الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي، وهو بحد ذاته نتيجة تحليلية دالة تشير إلى أن الرؤية القيادية في هذه الحالة المدرسية اتسمت بطابع استراتيجي إلهامي أكثر منه فردياً أو إبداعياً في هذا المحور.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة البريكي وبلعيد (2025) التي أكدت أهمية امتلاك القيادة المدرسية لرؤية مستقبلية واضحة نحو التحول الرقمي، وربطها بأهداف التعليمية، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البلوشي (2023) ودراسة الغامدي والزهراني (2017) التي أشارت إلى أهمية ممارسة السلوكيات القيادية المحفزة والداعمة للتطوير والتغيير المؤسسي، وتشجيع المبادرات التطويرية، وتعزيز الحماس والدافعية. غير أن الدراسة الحالية تكشف عن الكيفية التي تتجلى بها هذه الأبعاد في

ممارسات فعلية داخل الحالة المدروسة. وتختلف نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة الرشيدى (2020) التي بينت أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس جاءت بمستوى متوسط في جميع المجالات. ما قد يُعزى إلى الفارق في طبيعة المنهج وسياق الحالة المدروسة.

السؤال الثاني: ما الممارسات القيادية التي تتصور الهيئة الإدارية والمعلمات أنها تسهم في دعم التحول الرقمي داخل المدرسة؟

أظهرت نتائج المقابلات في الدراسة الحالية أن الإدارة المدرسية تمارس عدد من الممارسات القيادية لتعزيز التحول الرقمي داخل المدرسة، حيث تمثلت هذه الممارسات في ثلاثة فئات رئيسة هي: النمذجة والتشخيص القيادي، والدعم التقني والبيئي المؤسسي، والشراكات والتدريب المهني. وقد عكست هذه الممارسات القيادية توجهاً قيادياً تحويلياً ركز على بناء القدرات والمهارات الرقمية، وتوفير بيئة داعمة للتغيير والابتكار، وتعزيز توظيف التقنيات الرقمية في المدرسة من خلال التدريب المستمر والدعم الفني والتقني والتشجيع المهني.

وفيما يتعلق بالنمذجة والتشخيص القيادي، فقد أظهرت النتائج أن القيادة المدرسية قد حرصت على ممارسة دور القدوة في توظيف التقنيات الرقمية، بالإضافة إلى تشخيص الاحتياجات الرقمية ونشر الوعي بأهمية التحول الرقمي في البيئة المدرسية. كما أكدت مديرة المدرسة على ضرورة أن يكون القائد نموذجاً حقيقياً يُتخذى به في الممارسات الرقمية بقولها: "كيف سيمتلك المعلمين هذه المهارات الرقمية إن لم تكن تمتلكها أنت كقائد مدرسة"، كما أوضحت أن عملية التطوير تنطلق من تشخيص الاحتياجات من خلال ما أشارت إليه "استمارة حصر احتياجات تدريبية رقمية في البداية". كذلك أشارت إلى أهمية نشر الوعي الرقمي عبر "نشر مؤشرات شهرية وأسبوعية لتفعيل التحول الرقمي لدى المعلمات والطالبات". وفي السياق ذاته، ذكرت إحدى المعلمات أن "دور التحفيز والإلهام في تطبيق المختبرات الافتراضية ساعد على توظيف التقنيات الرقمية بطريقة مبتكرة داخل البيئة التعليمية". ويتوافق ذلك مع ما رصدته وثيقة خطة المدرسة من تضمين هدف مخصص

للتحول الرقمي يشمل آليات تشخيص الاحتياجات ومؤشرات متابعة التطبيق، فضلاً عما تضمنته سجل خطة الإنماء المهني من توثيق لمشاركة مديرة المدرسة في الورش التدريبية الرقمية جنباً إلى جنب مع المعلمات، مما يُجسّد بُعد التأثير المثالي من خلال النمذجة العملية قبل التكليف.

وفيما يتعلق بالدعم التقني والبيئي المؤسسي، أظهرت النتائج الدراسة الحالية اهتمام الإدارة المدرسية بتوفير بيئة مدرسية داعمة ومحفزة للتحول الرقمي على المستويين الفردي والمؤسسي، حيث ذكرت إحدى المعلمات أن "توفير بيئة رقمية مساندة ومحفزة للمعلمات والطالبات يُعد من العوامل الداعمة لتوظيف التقنيات الرقمية بفعالية". كما أشارت معلمة أخرى إلى أن "الدعم الفردي للمعلمات، وتشجيعهن على حضور الورش التدريبية والدورات والمؤتمرات أسهم بشكل كبير في تطوير استخدام التقنيات الرقمية". وعلى الصعيد المؤسسي، أوضحت مديرة المدرسة أنها أنشأت فريق دعم تقني، وهذا ما أشارت إليه في قولها "قمنا بإنشاء فريق دعم تقني داخل المدرسة تم تسميته فريق دعم منصة نور؛ لتقديم الدعم التقني المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في التعامل مع المنصات الرقمية المختلفة، ولمعالجة التحديات التقنية التي قد تواجه أولياء الأمور من خلال قنوات تواصل وروابط إلكترونية مخصصة". وقد أثبتت وثيقة سجل المبادرات ذلك من خلال توثيق إنشاء الفريق بقائمة أعضاء محددة ومهام موزعة وآليات تواصل إلكترونية مع المعلمات وأولياء الأمور، مما يُعدّ دليلاً مؤسسياً على توجه القيادة نحو بناء بنية دعم تقني مستدامة وفق بُعد الاعتبار الفردي الذي يلبي احتياجات كل فئة على حدة.

أما فيما يتعلق بالشرائط والتدريب المهني، فقد كشفت النتائج الحالية مدى حرص الإدارة المدرسية على تنمية المهارات الرقمية لدى المعلمات والطالبات من خلال التدريب المستمر وتعزيز تبادل الخبرات المهنية. فقد أشارت إحدى المعلمات إلى: "أن تقديم الورش التدريبية في التطبيقات الإلكترونية المتعددة يهدف إلى تنمية المهارات الرقمية لدى المعلمات في المدرسة". كما أكدت معلمة أخرى: "أن التدريب على المنصات الرقمية ساعد في رفع كفاءة استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية". كما أشارت إحدى

المشاركات في قولها: "تشجيع إدارة المدرسة على تبادل الخبرات بين المدارس للاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم التحول الرقمي". وفي السياق ذاته، أضافت: "قامت المدرسة بتصميم حائط رقمي يعرض البرامج والمبادرات التي نفذتها المعلمات والطالبات، كالعروض التقديمية، والألعاب التفاعلية، والمقاطع المرئية، بما يساهم في تعزيز المهارات الرقمية". وعلى صعيد التحفيز، أوضحت مديرة المدرسة في قولها: "نقوم بتحفيز وتكريم الطالبات أيضاً من خلال تكريمهن بكوبونات اشتراك في منصات تعليمية". وأضافت فيما يخص المعلمات: "بعض الهدايا التحفيزية للمعلمات ترتبط أيضاً بالاستخدامات الرقمية". ويتوافق ذلك مع ما جاء في وثيقة خطة الإنماء المهني التي تضمنت برامج تدريبية رقمية منظمّة شملت ورش توظيف المنصات التعليمية الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل بيانات الطالبات، مع رصد أسماء المشاركات وتواريخ التنفيذ ومستويات الإتقان المستهدفة، مما يُجسّد بُعد الاعتبار الفردي في مراعاة الاحتياجات التدريبية لكل معلمة. كما أثبتت وثيقة سجل المبادرات توثيق الشراكات مع مدارس الولاية من زيارات ميدانية متبادلة واستضافة ورش عمل مشتركة، ومبادرة «الحائط الرقمي» لعرض الإنجازات، وهو ما يُجسّد بُعد الدافعية الإلهامية من خلال التحفيز المرئي وإبراز النماذج الناجحة.

وفي ضوء الربط التفسيري بأبعاد القيادة التحويلية: تُشير تصورات المشاركات إلى توافق واضح حول الممارسات القيادية الداعمة للتحول الرقمي. وفي ضوء القراءة التفسيرية النظرية لأبعاد القيادة التحويلية يتضح أن هذه الممارسات تعكس حضوراً متوازناً للأبعاد الأربعة بدرجات متفاوتة على النحو الآتي:

أولاً: التأثير المثالي: تجلّى بوضوح في تأكيد المديرية على ضرورة أن يكون القائد نموذجاً رقمياً يُحتذى بامتلاكه المهارات الرقمية، مما يُرسّخ المصدقية القيادية ويُقلّل من مقاومة التغيير.

ثانياً: الدافعية الإلهامية: تجلّت في تعزيز الشراكات وتبادل الخبرات بين المدارس، وتصميم الحائط الرقمي لإبراز الإنجازات، وتقديم حوافز مرتبطة بالاستخدامات الرقمية للمعلمات والطالبات.

ثالثاً: الاستشارة الفكرية: تجلّت في تشجيع توظيف المختبرات الافتراضية بطرق مبتكرة، وفي نشر المؤشرات الأسبوعية التي تُحفّز المعلمات على التفكير التحليلي في بياناتهن الرقمية.

رابعاً: الاعتبار الفردي: تجلّى بوضوح من خلال إعداد استمارة لخصر الاحتياجات التدريبية الفردية، وإنشاء فريق الدعم التقني الداخلي (منصة نور)، وتقديم الدعم التقني لأولياء الأمور؛ مما يُجسّد الاهتمام باحتياجات كل فئة على حدة. وتشير هذه النتيجة مجتمعةً إلى أن الممارسات القيادية في الحالة المدروسة لا تنحصر في بُعد واحد، بل تتوزع على الأبعاد الأربعة بتكامل ملحوظ.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البلوشي (2023) التي أكدت أهمية تحديد احتياجات المعلمين، وتشجيع المبادرات التطويرية، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة باعتبارها ممارسات قيادية داعمة للتطوير المؤسسي. كما اتفقت مع دراسة البريكي وبلعيد (2025) التي أشارت إلى أهمية بناء الثقة والتواصل الفاعل، ودعم المعلمين لتعزيز التحول الرقمي. كذلك تنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو ليهان والخولاني (2022) التي أكدت أهمية تنمية المهارات الرقمية من خلال التدريب المستمر. غير أن الدراسة الحالية تُضيف قيمة نوعية تتمثل في الكشف عن كيفية توزّع هذه الممارسات على الأبعاد الأربعة للقيادة التحولية في حالة مدرسية حقيقية.

السؤال الثالث: كيف تصف المعلمات تصوراتهن حول إسهام الممارسات القيادية في تعزيز دافعيتهن نحو توظيف التقنيات الرقمية والتعلم الرقمي؟

أفادت المشاركات بتصورات إيجابية حول إسهام الممارسات القيادية في تعزيز دافعيتهن نحو التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة. وتشير تصورات المشاركات إلى أن هذه الممارسات ارتبطت، من وجهة نظرهن، بثلاثة محاور: التحفيز والدافعية الذاتية، والمبادرات الرقمية، والتغذية الراجعة والتطوير المهني. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تعكس تصورات المشاركات الذاتية لا قياساً موضوعياً للأثر الفعلي لهذه الممارسات.

فيما يتعلق **التحفيز والدافعية الذاتية**، فقد أشارت المعلمات إلى أن الإدارة المدرسية ساهمت في رفع مستوى الحماس والدافعية والمشاركة في المبادرات الرقمية من خلال التحفيز والتشجيع المستمر، بالإضافة إلى إبراز الإنجازات والمبادرات. حيث ذكرت إحدى المعلمات أن "إدارة المدرسة تسهم في زيادة دافعية المعلمات والطالبات من خلال نشر المبادرات في حساب Instagram الخاص بالمدرسة، بالإضافة إلى تكريم المعلمات والطالبات المشاركات في تلك المبادرات". كما ذكرت معلمة أخرى أن "الشعور بالدعم والثقة من قبل القيادة المدرسية يعزز دافعتي خاصة مع سعي الإدارة المستمر لمواكبة التطور التقني، والعمل على حل المشكلات التقنية بسرعة وفعالية". وكما أشارت إحدى المعلمات إلى أن "المدرسة نفذت مبادرة تنافسية تمثلت في تنظيم مسابقة على مستوى مدارس الولاية بعنوان أفضل فيديو باستخدام الذكاء الاصطناعي، مع تكريم المدارس الفائزة". ومن جانب آخر فقد أكدت مديرة المدرسة وجود أثر واضح لهذه الممارسات وذلك بقولها: "يوجد حراك رائع جداً وفي سباق من يتعلم أولاً ومن يعلم من ينقل عن الذي تعلم". كما أشارت أيضاً إلى ارتفاع مستوى التفاعل فيما يخص الحصص الرقمية التفاعلية، حيث ذكرت: "من أربعائة حصّة دراسية تقريباً طبقنا ثلاثمائة وثمانين حصّة". وتؤكد ذلك وثيقة استمارة تقييم الأداء المدرسي التي رصدت ارتفاعاً ملحوظاً في نسبة توظيف التقنيات الرقمية في الحصص الدراسية، إذ أشارت إلى تطبيق ما يزيد على 95٪ من الحصص المستهدفة بالتحول الرقمي، وهو شاهد كمي مستقل يُعزز مصداقية ما أفادت به المشاركات حول ارتفاع دافعتيهن نحو التحول الرقمي وفق بُعد الدافعية الإلهامية.

أما فيما يتعلق **بالمبادرات الرقمية**، فقد أظهرت النتائج أن الإدارة المدرسية قد أسهمت في تشجيع وتحفيز المعلمات والطالبات على تبني مبادرات رقمية وتوظيف التقنيات الحديثة في مجال التعليم. حيث أشارت إحدى المعلمات إلى "إنشاء منصات رقمية داخل المدرسة، لإدخال درجات الطالبات في إحدى المواد، ومعرفة مستوى الإلتقان وتحليل النتائج وتحويلها إلى رسوم بيانية لتحديد جوانب التميز والجوانب التي تحتاج إلى تطوير". كما أوضحت معلمة أخرى بقولها أن: "المدرسة قامت بإنشاء شركات طلابية قائمة على

تطبيقات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، وتحويل الأفكار التقنية إلى مشاريع واقعية داخل المدرسة". وكذلك أشارت معلمة ثالثة إلى أن "تحويل السجلات الورقية إلى سجلات رقمية أسهم في تسهيل العمل وزيادة الدافعية نحو استخدام التكنولوجيا". ومن جانب آخر أوضحت مديرة المدرسة بأهمية توظيف الشاشات التفاعلية بقولها: "الشاشة التفاعلية لها دور كبير جداً، نعرض فيها كل مستجد، والورش والمشاغل والمؤشرات الأسبوعية". وقد رصد سجل المبادرات المدرسية ما أفادت به المشاركات، إذ تضمنت توثيقاً لمبادرة تحليل درجات الطالبات رقمياً وتحويلها إلى مخططات بيانية، ومبادرة تحويل السجلات الورقية إلى رقمية، ومشروع الشركات الطلابية القائم على تطبيقات الذكاء الاصطناعي. ويكشف هذا التوثيق أن الدافعية انتقلت من مرحلة الامتثال إلى مرحلة الإبداع والمبادرة الذاتية وفق بُعدَي الدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية.

وأما يتعلق بالتغذية الراجعة والتطوير المهني، فقد أكدت المعلمات أن الإدارة المدرسية وفرت البيئة الداعمة للتعليم والتطوير المستمر، حيث أوضحت إحدى المعلمات وجود "دور قيادي داعم يعزز ثقافة التعاون والتشجيع بين المعلمات، خاصة في تبادل الخبرات والتدريب على استخدام البرامج التقنية الحديثة". كما ذكرت معلمة أخرى بقولها: "دافعتي تأثرت إيجابياً من خلال إتاحة الفرص للمشاركة في الورش والدورات التدريبية والمؤتمرات المرتبطة بالتحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي". وكما أشارت إحدى المشاركات إلى أن "تقديم التغذية الراجعة المستمرة ومتابعة توظيف التقنيات الحديثة في البيئة المدرسية، يُسهان في تطوير المهارات الرقمية بصورة مستمرة". ومما يدعم ذلك ما تضمنته وثيقة خطة الإنماء المهني من حلقات نقاش دورية لمتابعة مستوى توظيف التقنيات الرقمية لدى كل معلمة بما يُجسّد بُعد الاعتبار الفردي في حرص القيادة على متابعة التطوير المهني الرقمي بصورة شخصية ومستدامة.

وفي ضوء الربط التفسيري بأبعاد القيادة التحولية: تكشف نتائج السؤال الثالث عن تجلٍّ واضح لثلاثة أبعاد رئيسة، على النحو الآتي:

أولاً: الدافعية الإلهامية: تجلّت بقوة في المبادرات التنافسية كمسابقة «أفضل فيديو باستخدام الذكاء الاصطناعي» عبر حساب المدرسة على Instagram، وفي الحرص على إيصال مؤشرات الأداء الأسبوعية. وقد أسهمت هذه الممارسات في تحويل الدافعية من الطابع الإلزامي إلى الطابع التنافسي التطوعي، وهو ما عبّرت عنه المديرة بقولها: «يوجد حراك رائع وسباق: من يتعلم أولاً؟ ومن يُعلّم؟».

ثانياً: الاستثارة الفكرية: تجلّت في تشجيع توظيف التقنية بطرق إبداعية غير تقليدية، كإنشاء منصات رقمية داخلية لتحليل بيانات الطالبات وتحويلها إلى رسوم بيانية، وبناء شركات طلابية قائمة على الذكاء الاصطناعي، وتحويل السجلات الورقية إلى رقمية. وتُشير هذه المبادرات إلى أن القيادة لم تكتفِ بتبني التقنية، بل ارتقت بها إلى مستوى تفكير حل المشكلات.

ثالثاً: الاعتبار الفردي: تجلّى في إتاحة الفرص للمشاركة في الورش والمؤتمرات، وفي تقديم التغذية الراجعة الفردية المستمرة لكل معلمة، مما يترجم الاهتمام الشخصي بنمو كل فرد إلى ممارسة فعلية ملموسة.

وتجدر الإشارة إلى أن **بُعد التأثير المثالي** لم يتضمن بيانات هذا المحور تحديداً شواهد كافية عليه، وهو بحد ذاته نتيجة تحليلية دالة تُشير إلى أن الدافعية في الحالة المدروسة اتسمت بطابع تحفيزي وإبداعي وفردى أكثر من كونها مرتبطة بنمذجة قيادية مباشرة في هذا المحور. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة البريكي وبلعيد (2025) التي أكدت أن بناء الثقة والاحترام بين القيادات المدرسية والمعلمين، وتعزيز التواصل بينهم والدعم القيادي فهي عوامل تسهم في تبني الممارسات الرقمية. كما اتفقت مع دراسة الدرايع (2026) التي أكدت أهمية ممارسات القيادة التحويلية في دعم التعلم الرقمي وتعزيز استعداد المعلمين للتطوير والتغيير. كما تنسجم هذه النتيجة مع دراسة الغامدي والزهراfi (2017) التي أشارت إلى أهمية السلوكيات القيادية في رفع مستوى الحماس والدافعية لدى المعلمين، وتعزيز روح التحدي والمبادرة لديهم. غير أن الدراسة الحالية تُضيف قيمة نوعية

تتمثل في الكشف عن الأبعاد التحويلية المحددة التي تُفسر هذه الدافعية، لا مجرد التحقق من وجودها.

السؤال الرابع: ما التحديات التي تواجه إدارة التحول الرقمي في المدرسة، وكيف تتعامل الإدارة المدرسية معها من وجهة نظر المشاركات؟

أظهرت نتائج تحليل المقابلات وجود مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة التحول الرقمي داخل المدرسة، وقد تمثلت في فئتين رئيسيتين هما: التحديات التقنية والمادية، والتحديات البشرية. كما بينت النتائج أن القيادة المدرسية سعت إلى التعامل مع تلك التحديات عبر جملة من الاستجابات القيادية، شملت: تطوير البنية التقنية، وتقديم التدريب والدعم المستمر، بالإضافة إلى تعزيز التواصل مع المعلمات والطالبات وأولياء الأمور.

وفيما يتعلق بالتحديات التقنية والمادية، أشارت المعلمات إلى وجود تحديات عدة مرتبطة بالبنية التحتية الرقمية، حيث ذكرت إحدى المعلمات أن: "من أبرز هذه التحديات ضعف شبكة الإنترنت والحاجة المستمرة إلى الأجهزة والأدوات الإلكترونية، حيث إن كثرة الاستخدام تؤدي إلى تراجع كفاءة الشبكة". كما أضافت أيضاً أن "الضغط الكبير على الشاشات التفاعلية أدى إلى تعطل بعضها، مما يشكل عبئاً مالياً إضافياً لإصلاحها". كذلك أشارت معلمة أخرى إلى "عدم توفر العدد الكافي من الأجهزة الإلكترونية لجميع الشعب الدراسية". في حين أوضحت المعلمة الرابعة أن: "ضعف شبكة الإنترنت داخل المدرسة"، بينما أوضحت المعلمة الخامسة "التوسع الأفقي للمدرسة أدى إلى الحاجة إلى تقوية البنية التحتية الرقمية". ومن جانب آخر أكدت مديرة المدرسة أن من أبرز التحديات "ضعف البنية التقنية، نقصد بها الأجهزة والأساسيات والشبكات".

أما فيما يتعلق بالتحديات البشرية، فقد أشارت إحدى المعلمات إلى "وجود ضعف في بعض المهارات الرقمية لدى بعض المعلمات والطالبات، وقد تم التعامل مع هذا التحدي من خلال تقديم ورش تدريبية وتنمية المهارات الرقمية"، كما أضافت أيضاً أن "بعض المعلمات يواجهن صعوبات صحية نتيجة الاستخدام الطويل للأجهزة الإلكترونية". كما

أوضحت معلمة أخرى أن "صعوبة استخدام بعض المنصات الرقمية، خاصة المدفوعة منها، تشكل عبئاً مالياً على المعلمات". وذكرت معلمة ثالثة أن: "كثرة الأعباء الوظيفية تحد من قدرة المعلمات على تخصيص وقت كافٍ لتعلم البرامج والتقنيات الحديثة". وأشارت معلمة رابعة إلى أن "زيادة أعداد الطالبات في الفصول الدراسية تمثل تحدياً رئيسياً، إذ يصعب توفير أجهزة إلكترونية كافية لجميع الطالبات، مما يؤثر على فاعلية تطبيق التحول الرقمي داخل الحصص الدراسية". ومن جانب آخر فقد أوضحت مديرة المدرسة وجود "تفاوت مهارات بعض المعلمات تقنياً ولكن تم تجاوزه"، إضافة إلى "ضغط على بعض المعلمات بحكم ارتفاع الأنصبة في بعض التخصصات وارتفاع أعداد الطلبة"، فضلاً عن أن بعض أولياء الأمور "يعتبرون التحول الرقمي شيئاً تكميلياً وليس شيئاً أساسياً".

وفيما يتعلق بآليات التعامل مع هذه التحديات، أوضحت المعلمات أن المدرسة عملت على تحسين بعض جوانب البنية الرقمية، حيث ذكرت إحدى المعلمات أنه: "تم العمل على تحسينها من خلال تقوية شبكة الإنترنت وتزويد المدرسة بالشاشات التفاعلية". كما أشارت إحدى المعلمات إلى أنه تم التعامل مع تحدي المهارات الرقمية من خلال "تقديم ورش تدريبية وتنمية المهارات الرقمية". وقد أكدت مديرة المدرسة أن المدرسة تسعى بصورة مستمرة إلى رصد هذه التحديات ومعالجتها بقولها: "دائماً ما نلتمس هذه التحديات ونحاول بقدر استطاعتنا وفي نطاق مسؤولياتنا أن نجد لها حلولاً".

وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى وجود توافق واضح بين الإدارة المدرسية والمعلمات حول طبيعة التحديات التي تواجه إدارة التحول الرقمي، حيث اتفقت تصوراتهن على أن هذه التحديات لا تقتصر على الجوانب التقنية والمادية المرتبطة بالأجهزة والشبكات وغيرها، بل تمتد لتشمل جوانب بشرية تتعلق بالمهارات الرقمية، والأعباء الوظيفية، وكثافة الفصول الدراسية، والاتجاهات المرتبطة بأولياء الأمور نحو التحول الرقمي. حيث يعكس هذا التوافق إدراكاً مشتركاً لطبيعة التحديات التي قد تؤثر في فاعلية توظيف التحول الرقمي داخل المدرسة. وتتوافق هذه التصورات مع ما جاء في وثائق المدرسة؛ حيث رصدت وثيقة الإجراءات الإدارية هذه التحديات التقنية وآليات التعامل

معها، إذ تضمّنت توثيقاً لحالات تعطل الشاشات التفاعلية وأوقات انقطاع شبكة الإنترنت، مع توصيات التحسين المرفوعة إلى الجهات المختصة، مما يُثبت أن القيادة المدرسية لم تكتفِ بتوصيف التحديات بل وثّقتها وفق بُعد الاعتبار الفردي في الاستجابة للاحتياجات الخاصة. وفيما يتعلق بالتحديات البشرية، فقد كشفت وثيقة خطة الإنماء المهني ما يُجسّد الاستجابة القيادية لها، إذ صُمّمت برامج التدريب وفق مستويات متباعدة تراعي الفروق الفردية في الكفاءة الرقمية لدى المعلمات، مما يُؤلي كل معلمة اهتماماً يتناسب مع احتياجاتها ومستوى كفاءتها الرقمية وفق بُعد الاعتبار الفردي. أما تحدي وعي أولياء الأمور، فقد تضمنت وثيقة خطة المدرسة آليات موثقة للتعامل معه، شملت: النشرات الإلكترونية الدورية، وورش توعوية لأولياء الأمور، وقنوات التواصل الرقمي المخصصة، مما يُعدّ دليلاً على أن القيادة المدرسية تتعامل مع هذا التحدي بوصفه جزءاً من منظومة التحول الرقمي المتكاملة، وهو ما يعكس بُعد الاعتبار الفردي في التعامل مع كل فئة مستهدفة على حدة.

وفي ضوء الربط التفسيري بأبعاد القيادة التحويلية بوصفها عدسة تفسيرية لاحقة، يتضح أن استجابات القيادة المدرسية للتحديات تعكس بصورة رئيسية بُعدين:

أولاً: الاعتبار الفردي: لم تتعامل القيادة مع التحديات بوصفها مشكلات مؤسسية موحّدة، بل سعت إلى الاستجابة للاحتياجات الخاصة لكل فئة على حدة. وتجلّى ذلك في: تقديم ورش مخصصة لمعالجة تفاوت المهارات الرقمية، وإنشاء فريق الدعم التقني الداخلي (منصة نور) لمعالجة التحديات بصورة فردية وآنية، والتواصل المباشر مع أولياء الأمور عبر قنوات مخصصة لمعالجة المشكلات التقنية التي تواجههم.

ثانياً: الدافعية الإلهامية: تجلّى في أسلوب التعامل مع التحديات بوصفها فرصاً للتحسين والتطوير، وهو ما يظهر جلياً في قول المديرية: «دائماً ما نلتَمَس هذه التحديات ونحاول بقدر استطاعتنا أن نجد لها حلاً». ويُشير هذا التوجه إلى استراتيجية قيادية تُحوّل الضغوط إلى دوافع للتطوير، وهي من سمات القائد التحويلي الملهم.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو ليهان والخولاني (2022) التي أظهرت أن التحول الرقمي يواجه مجموعة من التحديات الإدارية والتقنية والتعليمية والاجتماعية. كما تنسجم هذه النتيجة مع دراسة الفلاح (2021) التي بينت وجود تحديات مرتبطة بالبنية التحتية التقنية وضعف المهارات الرقمية في استخدام التقنيات الحديثة. كما تتفق مع دراسة القطارنة ووهبة (2025) التي أظهرت أن تحديات التحول الرقمي تتمثل في الحاجة إلى تطوير شبكات الإنترنت، بالإضافة إلى توفير أجهزة وتقنيات كافية، وتطوير المهارات الرقمية لدى المعلمين عبر التدريب المستمر والتطوير المهني. غير أن الدراسة الحالية تُضيف قيمة نوعية تتمثل في رصد آليات الاستجابات القيادية للتحديات من الداخل، وتفسيرها في ضوء أبعاد القيادة التحويلية، لا الاكتفاء بتوصيف التحديات ذاتها، وهو ما يشكل إسهاماً معرفياً مميزاً في أدبيات التحول الرقمي في البيئة المدرسية.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثات بما يأتي:
1. تصميم برامج التنمية المهنية الرقمية وفق الاحتياجات الفردية لكل معلمة لا وفق نموذج تدريبي موحد، مراعاةً للتفاوت في المهارات الرقمية بين المعلمات.
 2. تبني المسابقات الإبداعية الرقمية، ونشر إنجازات المعلمات والطالبات عبر القنوات الرقمية، وتقديم حوافز مرتبطة بالاستخدام الرقمي الفعلي؛ بما يُعزز التحول الرقمي بوصفه ثقافة مؤسسية لا التزاماً إدارياً.
 3. رصد التحديات التقنية والبشرية داخل المدرسة بصورة منتظمة، وإيجاد حلول استباقية تُعزز استدامة التحول الرقمي وتحول دون تفاقمها.
 4. الاستفادة من التجارب المدرسية الناجحة في مجال التحول الرقمي وتشجيع تبادل الخبرات بين المدارس، بما يساهم في نشر الممارسات المتميزة وتعميمها على سياقات مشابهة.

المقترحات لدراسات مستقبلية:

1. فاعلية برنامج تدريبي قائم على أبعاد القيادة التحويلية في تنمية كفايات إدارة التحول الرقمي لدى القيادات المدرسية بسلطنة عُمان.
2. متطلبات استدامة التحول الرقمي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان في ضوء أبعاد القيادة التحويلية ومستهدفات رؤية عُمان 2040.
3. نموذج مقترح لإدارة التحول الرقمي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان في ضوء أبعاد القيادة التحويلية.

المراجع المراجع العربية

- أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد. (2019). مناهج البحث العلمي من التبين إلى التمكين، عمان: دار اليازوري العلمية.
- أبو عيادة، هبة، وعبابنة صالح. (2021). درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية في المدارس الأردنية. مجلة دراسات 2(17)، 63-87.
- أبو ليهان، منة الله محمد لطفي محمود الخولاني مروة محمود إبراهيم (2022). تعزيز الكفاءات الرقمية لدى معلمي مرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط في ضوء التحول الرقمي للتعليم تصور مقترح المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج (99) 521-628.
- البريكي، علي حمد سالم، وبلعيد، يوسف نيت. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز التحول الرقمي لدى المعلم العُماني في ضوء رؤية عُمان 2040. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(13)، 44-64.
- البلوشي، خليل بن إبراهيم بن حسن. (2023). القيادة التحويلية بوزارة التربية وأثرها على أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية، ع (122)، 12197.
- البلوشية، نوال علي، والحراصي، نبهان حارث، والعوفي، علي سيف. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، ص 2-15.
- بني عرابة، أسماء مبارك، وحمد، فاتن فتحي، والصقري، محمد ناصر. (2025). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في ضوء رؤية عمان 2040 من وجهة نظر المختصين. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مجلد 7(23 عدد)، ص 86-100.

الثوابية، أحمد (2019). تصميم البحث النوعي دراسة معمقة في خمسة أساليب عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الجرايدة، محمد سليمان (2018) درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لنظرية هالين في القيادة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 16 (3) 69-92.

الحامدي، يحيى بن عبد الله بن سالم (2019). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأسامي بمحافظة الظاهرة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين {رسالة ماجستير منشورة}، جامعة نزوى.

الحميدية، أمل سيف. (2025). معلمو عمان والذكاء الاصطناعي. قيادة تحويلية نحو المستقبل. مقال منشور، جريدة الرؤية. [/https://alroya.om/post/366833](https://alroya.om/post/366833)

خزام، محمود؛ أحمد، رانيا؛ عبد الحميد، عبد الحميد. (2025) توسيط التحول الرقمي في العلاقة بين فاعلية المنصات الرقمية والتمكين الرقمي لعملاء الخدمات الحكومية في مصر. مجلة الشروق للعلوم التجارية، أكاديمية الشروق، (17)، 1-50.

خيرى، أسامة. (2014). القيادة الاستراتيجية. دار اليازة للنشر والتوزيع.

الدرايع، حاتم، ونجار، سناء، ومخامرة، كمال (2026) دور القيادة التحويلية في تطبيق التعليم الرقمي في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين في منطقة الخليل التعليمية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 10 (58)، 197-234.

الرشيدى، غازي (2017) البحث النوعي في التربية الكويت: الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

الرشيدى، فاطمة سحاب جلوي. (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، 18 (2)، 114-134.

الزهراني، محمد بن عبد الله بن عطية. (2020). معايير تقييم جودة البحوث النوعية في العلوم الإنسانية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: مركز رفاة للدراسات والأبحاث*، 8(3)، 605-622.

السواط، طلق؛ والحري، ياسر (2022) أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 3(43)، 647-686.

شبوغات، نعيمة. (2023). *أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين {رسالة دكتوراه غير منشورة}*. جامعة قاصدي مرباح الجزائر.

الشمري، أحمد حمود ميس (2017) استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير المدارس المتوسطة بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية*، (176)، 713-749.

العزاوي، رحيم (2008). *منهج البحث العلمي* القاهرة: دار دجلة ناشرون وموزعون. الغافري، خميس؛ الفهدي، راشد؛ صلاح الدين، نسرين. (2025) أبعاد التحول الرقمي وأثره في تحسين آليات صنع القرارات الاستراتيجية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: دراسة حالة. *المجلة التربوية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التربوية*، 10(2)، 667-687.

الغامدي، محمد سلمان عبد الله والزهراني، عبد الله. (2017). *اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية*. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، (147) ج2، 132-165.

الغامدي، محمد فوزي (2021). *القيادة التحويلية*. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر. الغنمين، سكيئة أحمد محمد (2022) واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية من وجهة نظرهم. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية*، 2(2)، 205-228.

الفلاح، وتوفيق عبده صالح (2021) توظيف تقنيات التحول الرقمي في التعليم عن بعد بالمدارس اليمنية بالقاهرة التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 40(192)، 667-697.

فوال فاطمة (2021). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 12(1) 260-271.

القحطاني، نورة سعد بن سلطان (2020) معوقات تطبيق البحث النوعي في المجال التربوي بجامعة الملك سعود. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 79(79)، 2637-2676.

القطارنة، مريم محمد، ووهبة، فاطمة عبد الكريم خليل. (2025). واقع التحول الرقمي في المدارس الأردنية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9(8)، 25-37.

اللواتية، فاكهة بنت عبد الرضا بن محسن صلاح الدين نسير صالح محمد الكيومية، أمل بنت راشد (2021) القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية بجامعة قطر، 17(17) 125-160.

ماجد، ريماء. (٢٠١٦). منهجية البحث العلمي بيروت: مؤسسة فريدريش إيبيرت. المعايطة ختام زعل محمد، والحراشة، محمد عبود. (2019). درجة ممارسة مديري مدارس تربية الزرقاء للقيادة التحويلية {رسالة ماجستير منشورة}. جامعة ال البيت. النعيمي، عبد العزيز حاتم حابس (2023). القيادة الرقمية ودورها في تطوير أداء المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 19(1)، 165-180.

المراجع الأجنبية

- Angrosino, M. V. (2007). Doing ethnographic and observational research. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ary, D., Jacobs, L. C., Sorensen, C., & Razavieh, A. (2010). Introduction to research in education, USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Bloomberg, L. D., & Volpe, M. F. (2019). Completing Your Qualitative Dissertation: A Road Map from Beginning to End (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Håkansson Lindqvist, M., & Pettersson, F. (2019). Digitalization and school leadership: on the complexity of leading for digitalization in school. *The international journal of information and learning technology*, 36(3), 218-230.
- Pandey, S. C., & Patnaik, S. (2014). "Establishing reliability and validity in qualitative inquiry: A critical examination". *Jharkhand journal of development and management studies*, 12(1): 5743-5753.
- Prestiadi, D., Gunawan, I., & Sumarsono, R. B. (2020, December). Role of transformational leadership in education 4.0. In 6th International conference on education and technology (ICET 2020) (pp. 120-124). Atlantis Press.