

ابستمولوجيا اللايقين وأفق القيادة التحويلية في البحث التربوي:

دراسة في السياق العُماني

علي بن حمد بن سالم البريكي

د. يوسف نيت بلعيد

جامعة محمد الخامس - كلية علوم التربية بالرباط

alialburaiki26@gmail.com

المملكة المغربية

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف إبستمولوجيا اللايقين وأفق القيادة التحويلية في البحث التربوي داخل السياق العُماني، مع التركيز على فهم كيفية إدراك القيادات التربوية لمفهوم اللايقين المعرفي وتوظيفهم لممارسات القيادة التحويلية في إدارة البيئات التعليمية غير المستقرة، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، مستفيدة من المقابلات شبه المهيكلة مع 12 قائدًا تربويًا (مديرو مدارس، مساعداً ومدير، مشرفون تربويون)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات التربوية تدرك اللايقين المعرفي كحالة ملازمة للتحويلات المستمرة في السياسات التعليمية والتكنولوجيا والاحتياجات الطلابية، وليس كموقف سلبى فقط، وأكد المشاركون أن اللايقين يرتبط بعدة مصادر: التنظيمية، المعرفية، التقنية، البشرية، والزمنية، وأن إدراكهم له يتطلب مرونة في اتخاذ القرار وتبني أساليب تحليلية، كما بينت النتائج أن القيادة التحويلية تمثل إطارًا فعالًا للتعامل مع الغموض، من خلال بناء الثقة، صياغة رؤية مشتركة، تمكين المعلمين، وتعزيز التحفيز الفكري، وقد أشار المشاركون إلى أن دمج البحث التربوي في العملية القيادية يخفف أثر اللايقين، إذ يوفر معلومات موضوعية لدعم القرارات ويشجع على التفكير النقدي والمبادرة المهنية، كما توصلت الدراسة إلى أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ليست متساوية، حيث تنصدر القدوة الحسنة والتحفيز الإلهامي، بينما يتطلب التحفيز الفكري اهتمامًا منهجيًا أكبر، كما بينت النتائج تحديات عملية، مثل ضيق الوقت وكثرة الأعباء الإدارية، التي قد تحد من تفعيل بعض الممارسات القيادية، وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز التدريب المستمر للقيادات التربوية في مهارات إدارة اللايقين وتوظيف القيادة التحويلية، وتكثيف الدعم المؤسسي للبحوث التربوية داخل المدارس. كما تقترح إنشاء برامج تهدف إلى بناء ثقافة مدرسية قائمة على التفكير النقدي والمبادرة المهنية لمواجهة التعقيد المعرفي.

الكلمات المفتاحية: إبستمولوجيا اللايقين، القيادة التحويلية، البحث التربوي، السياق العُماني، الإدارة التعليمية

Epistemology of Uncertainty and Transformational Leadership Framework in Educational Research: A Study in the Omani Context

Abstract:

This study aims to explore the epistemology of uncertainty and the transformational leadership framework in educational research within the Omani context, with a particular focus on understanding how educational leaders perceive cognitive uncertainty and apply transformational leadership practices in managing dynamic and unpredictable educational environments. The study employed a qualitative approach, utilizing semi-structured interviews with 12 educational leaders, including school principals, assistant principals, and educational supervisors, to ensure comprehensive and diverse perspectives.

The findings indicate that educational leaders recognize cognitive uncertainty as an inherent aspect of ongoing changes in educational policies, technology, and student needs, rather than perceiving it solely as a negative condition. Participants emphasized that uncertainty stems from multiple sources—organizational, cognitive, technical, human, and temporal—and that effective management requires flexible decision-making and analytical approaches. The study further revealed that transformational leadership serves as an effective framework for navigating ambiguity by fostering trust, articulating a shared vision, empowering teachers, and promoting intellectual stimulation. Participants also noted that integrating educational research into leadership practices mitigates the impact of uncertainty by providing evidence-based insights to support decision-making and encourage critical thinking and professional initiative.

The study found that the application of transformational leadership dimensions is uneven; while idealized influence and inspirational motivation are more consistently enacted, intellectual stimulation requires more systematic attention. Practical challenges, such as limited time and high administrative workloads, may hinder the full implementation of certain leadership practices. Based on these findings, the study recommends continuous professional development for educational leaders in uncertainty management and transformational leadership, strengthening institutional support for educational research in schools, and establishing programs that foster a school culture centered on critical thinking and proactive professional engagement to address cognitive complexity.

Keywords: Epistemology of uncertainty, transformational leadership, educational research, Omani context, educational management

المقدمة

لقد شهدت المعرفة والفكر الإنساني خلال السنوات الأخيرة تحولات معرفية عميقة لفهم طبيعة المعرفة وحدودها، الأمر الذي جعل من فلسفة المعرفة أو ما يعرف بالابستمولوجيا حجر الزاوية تنبثق منه جميع التصورات البشرية لبناء النظم الاجتماعية والتربوية؛ فقد أشار بلة (2019، ص 134) إلى أن الابستمولوجيا تمثل الإطار النظري الذي تُوصف من خلاله المعرفة الإنسانية وتُفحص نتائجها، مما يجعلها منطلقاً أساسياً لمختلف العلوم، ولاسيما العلوم الإنسانية التي واجهت تحديات نقدية ممتدة خلال تاريخ انفصالها عن الفلسفة.

وقد شهدت المعرفة العلمية تطوراً فكرياً متزايداً منذ نشأتها، وحتى الفترة الحديثة المعاصرة، بسبب الاتجاهات المتسارعة نحو المعلوماتية والتكنولوجيا، والذي أسهم في إعادة تشكيل الخطاب الإيبستمولوجي التقليدي، والتحول نحو خطاب تجريدي يستند إلى رؤى فلسفية حديثة، فقد أصبحت الإيبستمولوجيا تمثل المنظر الفلسفي لعمليات التحول العلمي، وأن النقد المعرفي المعاصر بات الموجه الرئيس للتفكير العلمي في بناء المفاهيم والمبادئ على أساس علمي راسخ (الذويبي والمالكي، 2025، ص 42).

وفي ظل التسارع المعرفي والتقني الذي يشهده القرن الحادي والعشرون، باتت المنظومات التربوية العالمية تواجه تحدياً يتمثل في حالة اللايقين الذي أصبح يشكل سمة ملازمة للعصر الحديث، فقد أشار محمد (2022، ص 151) إلى أن إشكالية التقدم العلمي من أبرز القضايا في فلسفة العلم المعاصرة؛ حيث انشغل الباحثون منذ بداية العصر الحديث بدراسة آليات نمو المعرفة العلمية وتطورها، في ظل تزايد الإنجازات العلمية والتكنولوجية. كما يوضح بو الباروض (2024، ص 318) إلى أن الوعي العلمي لا يصل إلى حالة الكمال؛ لأنه بطبيعته محدود ومحكوم عليه بالنقص، ولكنه يتميز بالقدرة على التطور المستمر، وتعرض المعرفة العلمية دائماً للأخطاء، وتشكل هذه الأخطاء طريقاً أساسياً للتقدم العلمي، كما تساعد على الاقتراب من المعرفة الموضوعية.

ومع هذا التحول، تغير موقع الإيبستمولوجيا في الفكر المعاصر لتتجاوز الأسئلة التقليدية المتعلقة بإمكان المعرفة إلى الانخراط في دراسة إشكالات نمو المعرفة وتطورها وكيفية صمودها أمام التغيرات العلمية المستمرة، ولم تعد الإيبستمولوجيا الحديثة مقتصرة على تبرير المعرفة، بل اتجهت نحو فحص عمليات تشكيلها وتطورها، وأصبحت بذلك جزءاً أساسياً من فهم العلم الحديث وطبيعته المتغيرة (العويصي، 2025، ص 22). وتزيد إيبستمولوجيا اللايقين من أفق البحث التربوي في المؤسسات التعليمية، حيث يزيد اللايقين المعرفي من وعي القادة وإدراكهم للحاجة المستمرة لتطوير المعرفة الموجودة لتتواءم مع التغيرات المستمرة، مما يحفز البحث التربوي ويؤدي في النهاية إلى معرفة علمية جديدة، ويوفر فرصة للمشاركة في الإنتاج التعاوني للمعرفة العلمية الجديدة حتى مع محدودية المهارات والموارد، إعادة إنتاج المعرفة الموجودة (Kervinen & Aivelo, 2023, p. 1354).

وفي خضم هذا المشهد المعقد، تبرز القيادة التحويلية كضرورة حتمية واستراتيجية لتجاوز تحديات وأزمات اللايقين التي تتعرض لها المؤسسات في الحقل التربوي، وتوثر في استقرارها وفعاليتها التنظيمية، فالقيادة التحويلية أحد المداخل الفاعلة للتعامل مع الأزمات التعليمية؛ إذ يسهم توظيف أبعادها المختلفة في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تعزز الابتكار وتسرع الاستجابة للأحداث الطارئة، كما تعمل على تنمية قدرات القادة التربويين في ممارسة هذا النمط القيادي بما يضمن استمرارية العملية التعليمية، ويحافظ على جودة مخرجاتها (الحري ومحضر، 2025، ص 902-903).

تُسهّم ديناميكيات القيادة التحويلية القائمة على إبستمولوجيا اللايقين، في دفع المؤسسات التربوية نحو استكشاف آفاق جديدة للنمو والتعلم المستمر، فالقادة الذين يشجعون التساؤل، والفضول، والتفكير الجريء، و يفتحون المجال لاستخلاص معارف مبتكرة من رؤى مستقبلية، مما يعزز قدرة المؤسسة على إيجاد حلول تلي الاحتياجات الإنسانية الحالية والمستقبلية داخل المؤسسات التربوية، لذا فالقادة التحويليون، قادرون على خلق ثقافة يُنظر فيها إلى التعلم والبحث العلمي كعملية مستمرة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالسعي نحو الابتكار، وتشجيع التحفيز الفكري (Abougazia, 2025, p. 44).

وتعد القيادة التحويلية أحد الركائز الأساسية لتحسين الأنشطة البحثية في مجال التعليم، فهو يُقدم الدعم والتشجيع وفرص التطوير للمؤسسات التعليمية لسد الفجوة المعرفية التي قد تنشأ نتيجةً لسرعة التطورات في البيئة التعليمية، ومن خلال تطبيق ممارسات القيادة التحويلية، يسعى القادة إلى تنمية موارد مؤسساتهم وحمايتهم، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم والابتكار المستمرين، ويعتبر البحث العلمي عملياً تفاعلياً وثيقاً الصلة بإنتاج المعرفة وتطبيقها لاكتشاف حلول جديدة تلي متطلبات البيئة الحالية والمستقبلية، كما يسهم هذا النوع من التوجيه في تعزيز العمل الجماعي والتفكير النقدي، وإلهام الأفراد لتطوير رؤى تعليمية مبتكرة من خلال المشاركة الفعالة في صياغة هذه الرؤى (Al Hammadi et al., 2025, p. 3).

وتسهم البحوث التربوية بدورها في ابتكار حلول علمية للتحديات التي تواجه الأنظمة التعليمية، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، فضلاً عن دورها في الارتقاء بمستوى حياة الأفراد والمجتمعات، فالبحث العلمي التربوي لا يقتصر على تحسين مخرجات التعلم فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير السياسات الاجتماعية والاقتصادية، بما يحقق تنمية مستدامة تعود بالنفع على جميع فئات المجتمع، وفي هذا الإطار، أكدت دراسة آل سعيد والحبيشي (2025، ص 908) أهمية الاتجاهات الموضوعية والمنهجية في رسم خريطة واضحة للبحث التربوي، من خلال تحليل جهود الباحثين السابقين وتحديد الفجوات البحثية ورسم اتجاهات مستقبلية لتطوير ممارسات القيادة التحويلية وإثراء مجالها النظرية والتطبيقية.

وفي ضوء ما سبق من استعراض للتطورات المعرفية والفلسفية في مجال الإبستمولوجيا، ورغم الاهتمام المتزايد بالمعرفة والقيادة في السياق التربوي، إلا أن ثمة فجوة معرفية بحثية واضحة تتعلق بالعلاقة بين مبدأ اللايقين والقيادة التحويلية، ومن هذا المنطلق يأتي البحث الحالي بهدف تأطير مفهوم اللايقين في ضوء القيادة التحويلية، وتبسيط الضوء على الدينامية النفسية للايقين في ممارسة القيادة التحويلية.

مشكلة البحث:

في ظل التحولات المستمرة والمعقدة التي يشهدها قطاع التعليم على المستوى العالمي باتت المؤسسات التربوية تواجه بيئات غير مستقرة تتسم بعدم اليقين والتغير المتسارع في المعرفة وأساليب التعلم، وفي السياق العماني تتسم إدارة المؤسسات التعليمية بعدة تحديات مرتبطة بضعف الكفايات القيادية، وانعكس ذلك على جودة الممارسات التعليمية والبحث التربوي.

وتشكل القيادة العنصر المحرك والمؤثر في سلوك العاملين، خاصة في عصر الثورة الصناعية الرابعة الذي يشهد انفجاراً معرفياً وتكنولوجياً غير مسبوق، وتعد القيادة التحويلية من أبرز الأساليب التي تمكن القادة من تتبع الممارسات الحديثة وصياغة رؤى مشتركة قادرة على التأثير في العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن الواقع التربوي في سلطنة عُمان يشير إلى أن بعض مديري المدارس يواجهون قصوراً في المعرفة بنمط القيادة التحويلية، قد يكون ناتجاً عن ضعف الاطلاع أو تعدد المهام وضغوط العمل، إضافة إلى

صعوبات في تكيف بعض المعلمين مع بيئة العمل، مما يؤكد أهمية تبني المديرين لاستراتيجيات قيادية فاعلة تمكنهم من إحداث التغيير وتحقيق التقدم في ضوء التحديات المعاصرة (الراسي وآخرون، 2024).

وقد أدى هذا الواقع إلى تذبذب مستوى الأداء في بعض الإدارات بمديريات وزارة التعليم بسلطنة عمان، الذي ارتبط بعدم تبني نمط القيادة التحويلية في تطوير الشخصية القيادية للقيادة، سواء قبل توليهم مهامهم القيادية أو أثناء ممارستهم للوظائف القيادية، الأمر الذي أثر على فعالية الأداء وحد من تطور العمل الإداري (البلوشي وحمزت، 2020). كما يلاحظ وجود قصور في الكفايات الإشرافية القيادية لدى المشرفين التربويين، وقد نتج عن ذلك تأثير سلبي على أداء المعلمين وتحصيل تلاميذهم؛ فالمعلم يحتاج إلى من يوجهه نحو الاتجاهات الحديثة وأساليب التدريس المعاصرة، ويشجعه على تجربة استراتيجيات تعليمية جديدة، كما يحتاج إلى الدعم في إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية، وإشراكه في صياغة أهداف تعليمية تهدف إلى تنمية الإبداع التدريسي (العبيدانية وهاشم، 2020).

وبناءً على ذلك يشير الواقع لوجود فجوات بين الطموحات والممارسات الفعلية في الميدان التربوي، وهو ما يشكل تحدياً أمام المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان، وتبلور مشكلة الدراسة في وجود حاجة لفهم التفاعل بين إدراك القيادات التربوية من المسؤولين في سلطنة عُمان لإبستمولوجيا اللائقين، وبين قدرتهم على ممارسة القيادة التحويلية بالصورة التي تعزز من فعالية البحث التربوي وترتقي بالأداء المدرسي على نحو يواكب متطلبات رؤية عُمان 2040.

أسئلة البحث:

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما طبيعة مستوى اللائقين الإداري الذي تواجهه القيادات التربوية في المدارس، وكيف يؤثر على اتخاذ القرارات؟
2. ما أبرز مصادر ومحددات اللائقين داخل بيئة العمل المدرسية من وجهة نظر القيادات التربوية؟
3. كيف تمارس القيادات التربوية أبعاد القيادة التحويلية في مواجهة مواقف اللائقين؟
4. ما العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتعامل مع مواقف اللائقين في المدارس؟
5. كيف تساهم القيادة التحويلية في دعم وتعزيز البحث التربوي وتطوير الأداء المدرسي في ظل مواقف اللائقين؟
6. ما الاستراتيجيات والآليات المعتمدة من قبل القيادات التربوية لتحليل المعلومات واتخاذ القرارات الفعالة في بيئات عمل غير مؤكدة؟
7. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه القيادات التربوية في ممارسة القيادة التحويلية والتعامل مع اللائقين، وما آليات تطوير الأداء الإداري في المستقبل؟

أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. تحليل طبيعة مستوى اللائقين الإداري الذي تواجهه القيادات التربوية في المدارس، وتحديد أثره على عملية اتخاذ القرارات.
2. استكشاف أبرز مصادر ومحددات اللائقين في بيئة العمل المدرسية من منظور القيادات التربوية.

3. وصف كيفية ممارسة القيادات التربوية لأبعاد القيادة التحويلية، بما في ذلك القدوة، التحفيز، الاهتمام الفردي، والتحفيز الفكري، عند مواجهة مواقف اللائقين.
4. تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وأساليب التعامل مع حالات اللائقين في المدارس.
5. تقييم دور القيادة التحويلية في دعم وتعزيز البحث التربوي وتطوير الأداء المدرسي في ظل مواقف اللائقين.
6. التعرف على الاستراتيجيات والآليات التي تعتمد عليها القيادات التربوية لتحليل المعلومات واتخاذ القرارات الفعالة في بيئات عمل غير مؤكدة.
7. الكشف عن أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه القيادات التربوية في ممارسة القيادة التحويلية وإدارة اللائقين، مع تقديم توصيات لتطوير الأداء الإداري في المستقبل.

أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة الحالية على المستويين النظري والتطبيقي في النقاط الآتية:

● الأهمية النظرية:

1. يعد البحث بمثابة إسهامًا جديدًا بشكل نسبي للبحوث ذات الصلة بمفهوم إبستمولوجيا اللائقين داخل الميدان التربوي، والذي يوضح طبيعة إنتاج وتفسير المعرفة التعليمية في البيئات المعاصرة.
2. تبرز أهمية البحث المعرفية من خلال الربط بين القيادة التحويلية واللائقين المعرفي والذي يتيح المجال لفهم ديناميكيات اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية.
3. إثراء المكتبات العربية وبخاصة المكتبة العُمانية بمناقشة معمقة لأساليب القيادة التي تتعامل مع الغموض واللائقين، وبما ينسجم مع تطورات النظريات المعاصرة في القيادة التعليمية.

● الأهمية التطبيقية:

1. تتبع أهمية الدراسة العملية من خلال تركيزها على تحليل خبرات القادة والمشرفين التربويين في سلطنة عمان، قد تسهم نتائجها في تطوير الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع الغموض المعرفي في الميدان التربوي، خاصة في سياق التغيرات السريعة في السياسات التعليمية.
2. الإسهام في تحسين جودة البحث التربوي المدرسي من خلال توجيه الممارسات نحو توظيف التفكير النقدي في تحليل البيانات والمشكلات والتعامل مع التحديات المعرفية.
3. دعم توجهات رؤية عمان 2040 نحو ضرورة التكيف مع المتغيرات التعليمية، وتعزيز ثقافة التعامل مع الحالات الغامضة باعتبارها فرصًا للتطوير التربوي.

حدود البحث:

تتضمن الدراسة الحدود الرئيسة الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** بحث العلاقة بين إبستمولوجيا اللايقين وأفق القيادة التحويلية في البحث التربوي داخل المؤسسات التعليمية العُمانية.
- **الحدود البشرية:** مجموعة من القيادات التربوية والمشرفين التربويين في المدارس.
- **الحدود المكانية:** المؤسسات التعليمية في سلطنة عُمان.
- **الحدود الزمنية:** يجرى البحث خلال العام الحالي 2026م.

مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة المصطلحات الرئيسة التالية:

● الإبستمولوجيا:

أشار عبد الحكيم (2021، ص.209) إلى أن الإبستمولوجيا هي "نقد المعارف العلمية بغية الاطلاع عن أسس هذه المعارف والعلوم ونظرياتها وتبحث في تفسيراتها للظواهر، وكذا الحجج التي تقوم عليها هذه التفسيرات، وهذا بالتركيز على المفاهيم والمقولات الأساسية والطرائق المنهجية التي تم الاعتماد عليها للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها".
وتشير إجمالاً إلى الإطار المعرفي الذي يركز على كيفية تشكيل المعرفة التربوية داخل المؤسسات التعليمية بسلطنة عُمان وطبيعتها، والتركيز على الأسس التي توجه عمليات إنتاج المعرفة.

● اللايقين:

عرف إسماعيل (2025، ص.188) اللايقين على أنه "حالة معرفية أو عاطفية تنشأ عندما يكون الفرد غير قادر على التنبؤ بدقة بنتائج الأحداث المستقبلية أو تفسير المواقف الحالية بشكل واضح، ويرتبط اللايقين ارتباطاً وثيقاً بالمشاعر والانفعالات، إذ يمكن أن يؤدي إلى القلق أو التوتر، ولكنه قد يكون أيضاً محفزاً للإبداع واتخاذ القرارات".

وعرف "تشين وكيو" (Chen & Qiao, 2020, p. 5) إبستمولوجيا اللايقين بأنها " اللايقين المعرفي أو الوعي الذاتي للأفراد ومعرفتهم بوجود قصور أو نقص في المهارات أو القدرات المتعلقة بكيفية تفسير الظواهر، وكيفية تنظيم البيانات المبعثرة لإظهار الاتجاهات، وكيفية تفسير وتمثيل البيانات الخام كأدلة، وما الذي يعد حجة علمية".

ويشير إجمالاً إلى درجة من الغموض وعدم الوضوح التي يختبرها المشرفين والقادة التربويين أثناء التعامل مع قضايا ميدانية أو بحثية، وخاصة في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات تربوية لا تتوفر بشأنها معلومات مؤكدة أو ثابتة.

● القيادة التحويلية:

عرفها البلوشي وحمرت (2020، ص.649) على إنها "إحدى أنماط القيادة تهدف إلى إحداث تحويل ما بين النظام السائد القديم وما بين ما هو جديد لمواكب التطورات الحديثة بروح من الانفتاحية المحسوبة، وبهمة إبداعية مطورة مخططة وفق نظام علمي مدروس تسهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة، قائمة على الإلهام والحفز، والمشاركة والتمكين".

وتشير إجمالاً إلى الممارسات القيادية التي ينتهجها القادة التربويون والمشرفون في المدارس العُمانية، والتي تهدف إلى تحفيز المعلمين وتطوير قدراتهم على التعامل مع المواقف المعقدة وغير المتوقعة.

• البحث التربوي:

عرف عبيد (2022، ص 11) البحث التربوي على أنه "أسلوب منظم في جمع البيانات الموثوقة وتدوين الملاحظات والتحليل الموضوعي لتلك البيانات باتباع أساليب ومناهج علمية محددة بقصد التأكد من صحتها أو تعديلها أو إضافة أي جديد لها، ومن ثم التوصل إلى بعض القوانين والنظريات أو التنبؤ بحدوث الظواهر المختلفة والتحكم في أسبابها".

كما عرف "جونيل وبيليجيفار" (Günyel & Bilgivar, 2023, p. 523) البحث التربوي بأنه "العملية والمنهجية التي تهدف إلى اكتشاف أسباب المواقف والسلوكيات التي يظهرها الأفراد خلال العملية التعليمية، بهدف التوصل إلى تطوير أدق المقترحات للحلول للمشكلات التي تحدث أثناءها".

ويشير إجمالاً إلى الممارسات والأنشطة التي يقوم بها القادة التربويون والمشرفون لتوليد المعرفة حول القضايا التعليمية، وتحليلها، وتفسيرها وذلك بهدف تحسين اتخاذ القرار في المدارس العُمانية.

• التفكير النقدي:

عرف الربيعي (2024، ص 3) التفكير النقدي بأنه "التفكير الذي يتميز بإجراء استنتاجات منطقية وتشكيل نماذج تتسق مع نفسها، واتخاذ قرارات مستنيرة حول رفض أو الموافقة أو تأجيل النظري في أي حكم مؤقت، والذي يتطلب أن يكون الفرد على دراية بالتحيزات والافتراضات عند مصادفة المعلومات، وتطبيق معايير متسقة عند تقييم المصادر، وهو مهم عند إصدار أحكام حول مصادر المعلومات في السياقات الأكاديمية والبحثية".

عرف "كيليك" (Kulyk, 2025, p. 29) التفكير النقدي بأنه "عملية عقلية دقيقة تتسم بالعقلانية والموضوعية والدقة، وهو تفكير واعٍ واختيار مدروس لما يجب تصديقه أو فعله، ويعتمد على عوامل ما وراء المعرفة التي تمكن الأفراد من تتبع أفكارهم وتقييمها".

ويشير إجمالاً إلى قدرة القيادات التربوية والمشرفين على تحليل المعلومات التربوية وتقييمها بصورة منطقية وممنهجة، واتخاذ القرارات الدقيقة والمستندة إلى الأدلة، خاصة في المواقف التي تتسم بدرجات مختلفة من اللايقين المعرفي.

الإطار النظري

مقدمة

تناول الفلاسفة مسألة حدود المعرفة وإمكان اليقين في فهم الواقع؛ حيث يرى بعضهم أن الحكم على حقيقة الأشياء لا يمكن أن يكون مطلقاً، وبالنسبة لهؤلاء، يشكل الشك وسيلة ومنهجاً و غاية في الوقت ذاته، ومن هنا يظهر مفهوم الأستمولوجيا المرتبطة باللايقين؛ حيث يُعترف بأن معرفة الشيء أو عدم معرفته متساوية من حيث أهميتها، وأن اللايقين جزء أصيل من التجربة المعرفية يساعد على توجيه التفكير والبحث العلمي نحو ما يمكن التأكد منه، وتحديد حدود ما لا يمكن التحقق منه (فاضل، 2020، ص.339).

وتندرج فلسفة كارل بوبر حول العلم ضمن التيارات النقدية المعاصرة مؤكداً أن المعرفة سيروية تنحرف نحو المستقبل في سعي دائم إلى الأفضل، ويتقاطع هذا التوجه مع عدد من فلاسفة العلم، ومنهم غاستون باشلار، خاصة في فلسفة النفي لديه، وثورته على المعرفة العامية، وتحليله العميق للبنات اللاشعورية للعقل العلمي عبر الكشف عن عوائقه، ومن هذا المنظور، يتجه التأويل البوبري لمفهوم الحقيقة نحو اعتبارها عملية مفتوحة ومتصلة بسيروية التطور العلمي (بوالباروض، 2024، ص.306).

يندرج مفهوم اللايقين ضمن مجال متدرج يمتد بين حدّين أقصيين: الجهل التام واليقين المطلق؛ حيث إن امتلاك معرفة كاملة به أمر بالغ التعقيد، ومع ذلك، لا يمكن التسليم بالعجز عن إنتاج معرفة صحيحة، ولو كانت نسبية أو احتمالية، بشأن ما قد يؤول إليه المستقبل (خميس، 2022، ص.352).

وناقش فورد وفورمان بأن الخطوة الأولى لإدارة عدم اليقين بشكل فعال تكمن في التعرف على مصادره المحتملة، ومن جانب آخر، حدّد جوردان وماكدانيل نوعين أساسيين من عدم اليقين في سياقات التعلم الحوارية الغنية: الأول هو عدم اليقين العلائقي، ويشير إلى التحديات التفاعلية أو غياب الثقة في المشاركة ضمن العلاقات الشخصية، والثاني هو عدم اليقين المتعلق بالمحتوى، أي الشك أو ضعف الثقة في المعرفة التخصصية المرتبطة بالمواضيع المطروحة للنقاش (Chen, & Qiao, 2020, p.4-5).

ويعتبر روو (Roo, 2021, P.90) أن اليقين المطلق وهم، بينما اللايقين حقيقة أساسية لا يمكن إنكارها، ونذكرها بدرجات متفاوتة، ويتعارض هذا الموقف مع الاعتقاد بأن المعرفة تُزيل اللايقين وتوفر اليقين، وبالتالي، لم تعد المعرفة مرادفة لليقين، فالمعرفة الكاملة والمطلقة ليست في متناول اليد، ولذا فإن المعرفة تتعلق أساساً بالمعلومات المفيدة والهادفة والدائمة، على الأقل لفترة من الزمن، وإنما في المقام الأول وسيلة للتصرف في ظل اللايقين، وهذه "المعرفة بدرجات متفاوتة من اللايقين" لها تبعات.

ويتجلى تطور معالجة الفلاسفة لمفهوم نظرية المعرفة في تباين رؤاهم حول طبيعتها والموضوعات التي تناوّلها، وقد انعكس هذا التباين في انقسامهم إلى اتجاهين رئيسيين؛ يتمثل الاتجاه الأول في عدد من الفلاسفة الفرنسيين المعاصرين الذين يرون أن موضوع المعرفة يتمثل في الإستمولوجيا بوصفها نقداً للمعرفة العلمية، أما الاتجاه الثاني فيضم عدداً من الفلاسفة الإنجليز المعاصرين ومن سار على نهجهم؛ حيث ينظرون إلى المعرفة ضمن إطار فلسفة العلوم أو باعتبارها فرعاً من فروعها (سليمان، 2020، ص.310).

وتوفر نظرية أستمولوجيا اللايقين إطاراً متجدداً باستمرار لبناء المعرفة في ظل عدم اليقين، وفي نظرية المعرفة التقليدية، يُنظر إلى المعرفة غالباً على أنها اعتقاد صحيح مُبرّر، مع التركيز على اليقين والبرهان المنطقي، وتقدم نظرية أستمولوجيا اللايقين بديلاً من

خلال تمكين تحديث المعتقدات استجابةً للأدلة الجديدة؛ مما يسمح للمعرفة بالاقتراب من الحقيقة تدريجيًا (Shao et al., 2025, P.2).

ويمكن تصنيف أبستمولوجيا اللايقين إلى ثلاثة أنواع رئيسية: اللايقين المتعلق بالإدراك، واللايقين المتعلق بالبيانات، واللايقين المعرفي، وينشأ اللايقين المتعلق بالإدراك من عدم دقة أجهزة الاستشعار، أما اللايقين المتعلق بالبيانات فينشأ من قيود المكونات التي تعتمد على البيانات، والتي تستخلص المعرفة من مصادر المعلومات، ويتعلق اللايقين المعرفي بعرض المعلومات ذات الصلة التي سيتم تبادلها ومعالجتها من قبل أي كيانات متعاونة (Gharad et al., 2022, P. 2).

كما أسهمت التطورات في ميادين علم الإدارة في ظهور نظريات ودراسات حديثة في مجال القيادة التحويلية، وكان لها أثر واضح في رفع كفاءة البحوث التربوية، وتعدّ القيادة التحويلية من أبرز الأساليب القيادية التي تسهم في إحداث تغييرات إيجابية داخل بيئات العمل التربوي؛ إذ تركز على تحفيز فرق العمل وتنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية، كما يسهم هذا النمط القيادي في تلبية الاحتياجات المهنية للمشرفين التربويين والمرشدين من خلال تعزيز الثقة بالنفس وبث روح الإلهام لديهم (العباب، 2024، ص.321).

ومما سبق يتضح أن أبستمولوجيا اللايقين تقوم على الإقرار بأن المعرفة ليست معطىً مُخاتئًا ولا حقيقةً مكتملة، بل هي بناء مفتوح يتشكل داخل سياقات اجتماعية وثقافية متغيرة، ومن هذا المنطلق، يلتقي اللايقين مع أفق القيادة التحويلية التي لا تكتفي بإدارة الواقع كما هو، بل تسعى إلى إعادة تشكيله عبر بناء رؤية مشتركة وتحفيز الفاعلين على الابتكار وتحمل المسؤولية.

ماهية أبستمولوجيا اللايقين

عرف كل من كيرفينين وأيفيلو (Kervinen & Aivelo, 2023, P. 1353) أبستمولوجيا اللايقين بأنه إدراك المعلمين ومعرفتهم بنقص مهاراتهم أو قدراتهم حول كيفية شرح ظاهرة ما، واستخلاص الاتجاهات من بيانات غير واضحة، وتفسير البيانات الأولية وعرضها كدليل، وتقديم حجج علمية، وتتعلق بدرجة الثقة في معرفة كيفية توليد هذه المعرفة، كما عرفها شوت (Schutte, 2024, P. 8504) بأنها عدم اليقين الناتج عن نقص المعرفة.

لذا فإن أبستمولوجيا اللايقين تصور معرفي ينطلق من أن المعرفة الإنسانية تتشكل عبر التفاعل المستمر بين الذات والموضوع داخل سياقات تاريخية وثقافية متغيرة، فهي لا تنفي إمكان المعرفة، بل ترفض ادعاء امتلاك يقين مطلق، وتقرّ بأن كل بناء معرفي يظل قابلاً للمراجعة وإعادة التأويل.

تعريف القيادة التحويلية

عرف تاهورا ومانكودي (Tahora & Mankodi, 2025, P. 59) مفهوم القيادة التحويلية بأنه مفهوم يتمحور حول فكرة أن القيادة تحدث عندما يتفاعل القادة والأتباع مع بعضهم البعض بطريقة ترتقي بكليهما إلى مستويات أعلى من التحفيز والأخلاق، ويلهم القادة التحويليون من خلال تحويل التركيز من الاهتمامات الفردية إلى الأهداف الجماعية ورؤية مشتركة لغاية أسمى، وجوهر هذا النمط القيادي هو إلهام الأتباع وتحفيزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المجموعة أو المؤسسة، وبالتالي تعزيز الشعور بالرسالة وتوحيد جهود الأتباع حول رؤية ملهمة.

وأشار (طبايبي، وآخرون، 2023، ص.4-5) أن القيادة التحويلية هي: "نمط قيادي حديث يعبر عن التحول الذي تبنته القيادة المعاصرة، ويقوم على التأثير في القناعات وتوجيهها دون اللجوء إلى الإكراه أو الإجبار، ويستند هذا النمط إلى ممارسة السلطة بأسلوب راقٍ يقوم على التأثير الإيجابي في الأتباع والعمل على تطويرهم، مع التركيز على منحهم القوة والتمكين".

وعرف بروديل (Prödel, 2022, P.93) القيادة التحويلية بأنها مفهومٌ لأسلوب قيادي يُحوّل فيه قيم ومواقف المرؤوسين من أهداف فردية أنانية إلى أهداف عليا طويلة الأجل، بهدف رفع مستوى الأداء، وتُشكّل هذه القيادة، إلى جانب القيادة التبادلية وقيادة عدم التدخل، ما يُعرف بـ"نظرية القيادة الشاملة"، حيث تُعتبر الأسلوب القيادي الأكثر فعالية ونشاطاً.

وأضاف (النظيري، 2021، ص.2) أن القيادة التحويلية هي: "نمط قيادي يُمكن الأفراد من إدراك حاجاتهم والعمل على تلبيةها من خلال توظيف وسائل مبتكرة وحلول سريعة وفعالة بأقل تكلفة وفي أقصر وقت بهدف تطوير المؤسسة ودفعها نحو التقدم، وتمتاز هذه القيادة بارتكازها على المسؤولية الأخلاقية، وبقدرتها على مواجهة التحديات والمعوقات والتغيرات الحديثة عبر التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين، والارتقاء بأدائهم الوظيفي، وتشجيعهم على مواجهة الصعوبات بروح المبادرة والالتزام".

كما عرف هدايات وآخرون (Hidayat et al., 2024, P. 7020) القيادة التحويلية بأنها قيادة القائد الذي يمتلك القدرة على التأثير في مرؤوسيه بطرق محددة، ويمكن أن يُشعر تطبيق القيادة التحويلية المرؤوسين بالثقة والتقدير والولاء والاحترام تجاه قادتهم، كما يمكن للقيادة التحويلية أن تدفع الموظفين لتجاوز حدود قدراتهم أو تحقيق أداء يتجاوز الأهداف المحددة مسبقاً، وتحفز القيادة التحويلية، من حيث المبدأ، المرؤوسين على بذل جهد أكبر من المعتاد، أي أنها تزيد من ثقتهم بأنفسهم، مما يُسهم في تحسين أدائهم.

وما سبق يتضح أن القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يركز على إحداث تغيير جوهري في الأفراد والمؤسسات من خلال بناء رؤية مشتركة تلهم وتحفز جميع الأطراف على المشاركة الفاعلة، وتتميز هذه القيادة بقدرتها على تعزيز الالتزام الشخصي والجماعي، وتنمية التفكير النقدي والإبداع، وتشجيع المبادرة والمسؤولية، بدلاً من الاكتفاء بالإشراف الإداري أو السيطرة التقليدية.

أبعاد القيادة التحويلية

تتضمن أبعاد القيادة التحويلية ما يلي:

● **القدوة الحسنة:** يجب أن يكون القادة واضحين في قيمهم وفلسفتهم، والتي يحتاجون إلى مشاركتها والتعبير عنها مع الآخرين، ويجب عليهم الالتزام بتعهداتهم وتأكيد القيم المشتركة (Shrestha, 2020, PP.115–117). هذا البعد يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب من القادة المشاركة في المخاطر، ووضع احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي؛ مما يجعل الأتباع يحترمونه ويثقون به ويستلهمون منه السلوك المثالي (المجيد، 2022، ص.172–173).

● **إلهام رؤية مشتركة:** يجب على القادة المؤثرين غرس الرؤى وقيادة الأتباع من خلال عرض صورة مرئية للنتائج الإيجابية التي سيتم تحقيقها في المستقبل، وذلك عبر التواصل معهم، ويجب على القادة توضيح كيفية تحقيق الأحلام بين الأتباع (Shrestha, 2020, PP.115–117). يركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تشجع التابعين على حب التحدي والمثابرة، وتوضح لهم

التوقعات التنظيمية وأسلوب الالتزام بالأهداف، كما يعمل على تعزيز روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية؛ مما يحفز الأفراد على العطاء والمشاركة الفاعلة (المجيد، 2022، ص. 172-173).

● **تحدي الوضع الراهن:** يجب أن يتحلى القادة التحويليون برغبة في تغيير الوضع الراهن؛ كما يجب أن يكونوا مبتكرين وأن يتقبلوا عملية التطور، كما يجب أن يكونوا مستعدين دائماً لمواجهة مخاطر التغيير التنظيمي (Shrestha, 2020, PP.115-117).

● **تمكين الآخرين من العمل:** يجب أن يكون القادة فعالين في العمل مع أتباعهم؛ يجب عليهم بناء الثقة والمعتقدات المتبادلة التي تعزز العمل التعاوني، ويجب على القادة تهيئة بيئات عمل جماعي وتعاون، بالإضافة إلى خلق جو يشعر فيه الأتباع بالكرامة والاحترام والرضا عن عملهم (Shrestha, 2020, PP.115-117). يتمثل في أسلوب القائد الذي يستمع بعناية للتابعين ويولي اهتماماً باحتياجاتهم وإنجازاتهم، ويستخدم استراتيجيات التقدير والثناء لتحفيز الأفراد؛ مما يعزز شعورهم بالقيمة ويزيد من التزامهم وعطاءهم الوظيفي (المجيد، 2022، ص. 172-173).

● **التشجيع المعنوي:** يجب على القادة دعم أتباعهم وتقديرهم، فضلاً عن تشجيعهم بمكافأهم عند إنجاز مهامهم. وهذه الأنشطة تعزز الهوية الجماعية وروح الفريق، وهما من أهم النتائج في المنظمة (Shrestha, 2020, PP.115-117). كما يعتبر التحفيز الفكري أحد أبعاد القيادة التحويلية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوك الابتكاري، فالتحفيز الفكري هو سمة قيادية قادرة على تشجيع المرؤوسين على التفكير الإبداعي، وتوجيههم لحل المشكلات بأساليب جديدة أو مختلفة، وتحديدهم للابتكار، هذه السمة القيادية ضرورية لبناء مؤسسة مبتكرة (Mayastinasari & Suseno, 2023, P. 8).

كما سبق يتضح أن أبعاد القيادة التحويلية تتحدد بوصفها نموذجاً قيادياً يسعى إلى إحداث تحول نوعي في الأفراد والمؤسسات من خلال بناء رؤية مشتركة تستنهض الدافعية الداخلية وتُعيد تشكيل منظومة القيم والممارسات.

أبستمولوجيا اللائقين والقيادة التحويلية

تؤثر القيادة التحويلية إيجاباً على أداء فريق المشروع من خلال تطوير مهارات أعضاء الفريق والعمل كقوة في الأداء، ويولي القادة التحويليون أولوية لتطوير أعضاء الفريق من خلال توفير التدريب والتوجيه وفرص النمو، مما يزود الأفراد بالمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات، ولا يعزز هذا التركيز على بناء المهارات الكفاءات الفردية فحسب، بل يقوي أيضاً أداء الفريق الجماعي، ومن خلال تمكين أعضاء الفريق عبر تطوير المهارات، يساهم القادة التحويليون في بناء فريق مرن قادر على التغلب على عدم اليقين (Janet et al., 2025, P. 1270).

وتتضمن القيادة التحويلية في ظل أبستمولوجيا اللائقين إدارة وتوجيه الموظفين أثناء التغييرات، لا سيما في بيئة سريعة التغيير؛ حيث تواجه القادة تحديات حمة، ويقدم القادة التوجيه والتحفيز خلال هذه الأوقات العصيبة، وهذا يتطلب من القادة أن يكونوا مستعدين وقادرين على وضع استراتيجيات تغرس الثقة في نفوس الموظفين وتتضمن استمرارية العمل خلال فترات التقلب والغموض والتعقيد واللائقين (Mwenje & Manyanga, 2023, P.67).

فعندما تضرب الاضطرابات مؤسسة ما، قد يشعر أعضاؤها بالارتباك واللائقين، بل قد يتخذون موقفاً دفاعياً ويهاجمون بعضهم بعضاً أو مهاجمة القائد، فعندما تشتد الصعاب، من الجيد وجود قادة ينشرون نوراً إيجابياً في المؤسسة، فالقيادة الإيجابية تتجاوز مجرد

"القيادة بطريقة تُبرز الجوانب الإيجابية للقائد"، بكل تكمن في خلق الظروف التي تُؤدي إلى ازدهار أعضاء المؤسسة ورفاهيته، وعلى القائد أن يتبنى أسلوبًا إيجابيًا في مثل هذه الظروف وأن يتحلى بالشجاعة والمهارة معًا (Esenyel, 2024, P. 2).

غير أن هذا التقاطع بين أبستمولوجيا اللايقين والقيادة التحويلية يثير إشكاليات تستدعي الحذر النظري والمنهجي، فالمبالغة في تمجيد اللايقين قد تؤدي إلى نسبية مفرطة تُضعف إمكان بناء معايير مرجعية واضحة، كما أن الخطاب التحويلي قد يتحول إلى صيغة مثالية تتجاهل تعقيدات الواقع المؤسسي وحدوده؛ لذلك فإن الرهان الحقيقي لا يكمن في الجمع الشكلي بين المفهومين، بل في بلورة توازن دقيق يحفظ صرامة التفكير ويؤطر التغيير ضمن رؤية نقدية واقعية، حتى لا يصبح اللايقين ذريعة للسيولة المعرفية.

وينفتح البحث في أبستمولوجيا اللايقين على تصور معرفي يعتبر أن الحقيقة ليست معطًى نهائيًا، بل بناءً تاريخيًا متجددًا يتشكل في سياق من التفاعل والتأويل وإعادة الفهم، ومن هذا المنظور، يغدو اللايقين شرطًا أبستمولوجيًا لإنتاج معرفة أكثر وعيًا وحدودها وأكثر استعدادًا للمراجعة والتطوير، وعندما يُستحضر هذا الأفق داخل نموذج القيادة التحويلية، تتعزز فكرة أن التغيير لا يقوم على فرض تصورات جاهزة، بل على إشراك الفاعلين في صياغة معنى مشترك يستوعب التعقيد ويستثمره.

مفهوم البحث التربوي

أشار (Netragaonkar, 2024, P.34) إلى البحث التربوي إلى الاستقصاء المنهجي الذي يُجرى لتعزيز المعرفة والفهم في مجال التعليم، ويشمل نطاقًا واسعًا من المواضيع والمنهجيات والأهداف الرامية إلى تحسين الممارسات والسياسات والنتائج التعليمية، ويمكن إجراء البحث التربوي من قِبل الباحثين والمعلمين وصناع السياسات وغيرهم من أصحاب المصلحة المهتمين بمعالجة القضايا الملحة، واستكشاف المناهج المبتكرة، والمساهمة في تطوير النظام التعليمي.

وعرّف (المفتي، 2024، ص.1) أن البحث العلمي هو: "جهد علمي منظم يهدف إلى معالجة المشكلات المرتبطة بالمجال التربوي، أو تفسير الظواهر التي تظهر في الميدان التعليمي، وذلك من خلال الالتزام بمنهجية علمية تقوم على التفكير الموضوعي والتحليل المنظم وفق خطوات البحث العلمي".

وعرف كومار (Kumar, 2024, P. 427) البحث التربوي بأنه بحث يسعى إلى إيجاد حلول قائمة على الأدلة للقضايا التربوية، مستندة إلى الدقة والصحة وقابلية التكرار، مع تمييزها عن الاستقصاءات القائمة على القصص أو الآراء، وتعدّ المصطلحات الأساسية المرتبطة بالبحث التربوي، مثل الفرضية والمتغيرات والعينة والموثوقية، ضرورة لفهم العملية، وتوفر منهجيات البحث المختلفة، بما في ذلك الاستبيانات ودراسات الحالة والبحوث الطولية، مسارات متنوعة لدراسة الظواهر التربوية.

وعرّف (أبو زيد، ودرويش، 2023، ص.16) أن البحث التربوي هو: "عملية استقصاء دقيق تهدف إلى دراسة مشكلة قائمة في الميدان التربوي التعليمي، بحيث يتم تحديدها بدقة وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها وتحليلها، ويهدف هذا الاستقصاء إلى استخلاص نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها، والخروج بمبادئ وقواعد يمكن تطبيقها لمعالجة هذه المشكلة أو غيرها من المشكلات المماثلة عند حدوثها".

كما عرف أفاندي (Afandi, 2023, P. 2) البحث التربوي بأنه جمع المعلومات وتحليلها، ويشمل ذلك استقصاءً منهجيًا ونقديًا وذاتيًا يهدف إلى المساهمة في تطوير المعرفة، ومن وظائفه تقديم المعلومات والتأثير من سياق الفترات التاريخية، وأن تؤثر

الأيدولوجية على نظرة الناس أو المشاهدين ومعتقداتهم حول الواقع، ويمكن أن يتأثر البحث التربوي ويتقيد بالقضايا الأخلاقية حول العالم.

وأضاف (زيادة، 2022، ص.192) أن البحث التربوي هو: "الركيزة الأساسية التي تستند إليها المجتمعات في تحقيق التنمية البشرية، كما يمثل ضرورة ملحة لتطوير العملية التعليمية وتحديثها ومعالجة مشكلاتها، إضافة إلى توفير المعلومات والبيانات اللازمة لمتخذي القرار، وكما حظي البحث التربوي بالتخطيط السليم والرعاية الكافية، انعكس ذلك إيجاباً على قطاع التعليم وأسهم في الارتقاء بمستوى أدائه".

ومما سبق يتضح أن مفهوم البحث التربوي هو إجراء منهجي يهدف إلى دراسة الظواهر التعليمية والتربوية لفهمها وتحليلها وتفسيرها، وتقييم الممارسات والبرامج التعليمية، واستكشاف العلاقة بين المتغيرات التربوية المختلفة، بهدف تطوير المعرفة التربوية وتحسين الأداء التعليمي واتخاذ القرارات المبنية على أدلة علمية.

القيادة التحويلية والبحث التربوي

لطالما شكّلت القيادة التحويلية محوراً رئيسياً في البحوث التربوية، مُبرزةً قدرتها على توجيه المؤسسات التعليمية خلال التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتطورات التكنولوجية، وتُعتبر المؤسسات التعليمية، عوامل بارزة الأهمية في التقدم المجتمعي، إذ تُسهم في سد الفجوة بين النظرية الأكاديمية والتطبيق العملي، وقد أدى ذلك إلى نمو سريع في البحوث المتعلقة بمناهج القيادة، كما وفر دمج هذه المنظورات أدلة تجريبية جوهرية على فعالية القيادة التحويلية في خلق بيئة تعليمية قابلة للتكيف ومرنة (Serey et al., 2025, P. 356).

كما تُعدّ القيادة التحويلية إحدى الركائز الأساسية في تحديد مستويات الأداء داخل مختلف المجتمعات، ومن ثم في تعزيز كفاءتها وفعاليتها، وقد تبلور هذا الفهم بصورة أوضح مع تطور أبحاث الإدارة العلمية، وظهور دراسات إلتون مايو المتعلقة بمعنويات العمل، إضافة إلى توجه مدارس البحث في إدارة الأعمال نحو التركيز على الجوانب السلوكية في التنظيم، كما برزت اتجاهات قوية لدى الباحثين في مجال الإدارة العلمية تدعو إلى تعزيز التعاون بين الإدارة والعمال حفاظاً على مبدأ الكفاية الإنتاجية (صالح، 2022، ص.254).

كما برزت القيادة التحويلية كأحد المحاور الرئيسية في البحوث التربوية، لما لها من إمكانيات في التأثير إيجاباً على أداء المدارس ونتائج الطلاب، ففي البيئات التعليمية، تتميز القيادة التحويلية بقيادة قادرين على إلهام فرقهم وتحفيزها، وتشجيعهم على السعي لتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز، ودفع عجلة الابتكار في تقديم الخدمات التعليمية، كما أن القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية يمكن أن تؤثر بشكل كبير، وبشكل غير مباشر في المقام الأول، على تحصيل الطلاب ومشاركتهم (Sianipar & Putri, 2024, P. 36).

وتعني القيادة التحويلية المتعلقة بالبحث التربوي على أنها القدرة على التأثير المباشر في سلوك العاملين وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم، وتشجيعهم على اتباع أساليب مبتكرة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويسهم هذا النمط القيادي في تعزيز شعور الأفراد بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويظهر هذا التأثير من خلال إشراك المعلمين في تبني مناهج تعليمية مرنة وذكية تعتمد على التكنولوجيا، وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في عملية التحول الرقمي للمؤسسة التعليمية (البريكي، وبلعيد، 2024، ص.48).

ولا تقتصر القيادة التحويلية على تحفيز الأفراد فقط، بل تسعى لتوجيههم نحو تحقيق أهداف التعليم والتعلم من خلال تعزيز الإبداع، وتشجيع التفكير النقدي، والانتباه إلى الاحتياجات الفردية لكل موظف، كما يساهم هذا النمط القيادي في دعم بيئة العمل التربوية بشكل إيجابي؛ مما يؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم عبر رفع كفاءة العاملين وتمتية قدراتهم (العباب، 2024، ص.322).

وتحظى البحوث التربوية باهتمام متزايد في مختلف دول العالم، نظرًا لما تمثله من أهمية بالغة في تطوير العملية التعليمية وتعميق فهمها بصورة أشمل، كما تساهم هذه البحوث في تشخيص المشكلات التي قد تواجه الميدان التربوي والعمل على معالجتها بأساليب علمية منهجية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة التعليم ومخرجاته، ولا يقتصر أثر هذه البحوث على المؤسسة التعليمية فحسب، بل يمتد ليشمل المجتمع بأسره ومؤسساته المختلفة، التي تمثل في النهاية سوق العمل المستقبلي لمخرجات العملية التعليمية (حجازي، 2021، ص.143).

ويُعدّ البحث التربوي مجالًا خصبًا من مجالات البحث العلمي؛ حيث يهتم بدراسة القضايا والمشكلات التربوية بهدف التوصل إلى حلول ممكنة ومناسبة لها، كما يساهم في رسم السياسات التربوية، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لصنّاع القرار في المجال التعليمي، ويمثل البحث التربوي نشاطًا علميًا منظمًا يهدف إلى تحسين أساليب التعليم والتعلم والارتقاء بها، ومن خلاله يمكن بناء خطط التنمية والوقاية والعلاج لمشكلات التربية المختلفة (جودة، 2020، ص.98).

ويستند البحث في المجال التربوي إلى عملية فكرية منظمة يقوم بها باحث فرد أو مجموعة من الباحثين، أو جهة رسمية أو غير رسمية، بهدف تقصي الحقائق المرتبطة بقضية أو مشكلة محددة تمثل موضوع البحث، ويعتمد تناول هذه المشكلة على توظيف منهج محدد وفق إجراءات علمية دقيقة، بما يضمن الوصول إلى نتائج موضوعية، ويهدف هذا المسار العلمي إلى التوصل إلى أفضل الحلول للمشكلات القائمة، والوقاية من المشكلات المحتملة التي قد تواجه المنظومة التربوية (زيادة، 2022، ص.201).

وتثير العلاقة بين القيادة التحويلية والبحث التربوي العديد من الإشكاليات النقدية التي تستحق الوقوف عندها، فبينما توفر القيادة التحويلية إطارًا ملهمًا لدفع الفاعلين التربويين نحو الابتكار والمشاركة في صناعة المعرفة، قد تتحول في بعض السياقات إلى نموذج مثالي يصعب تطبيقه على أرض الواقع، خاصة في المؤسسات التي تفتقر إلى الموارد أو البنية التحتية الداعمة للتغيير.

ومما سبق يتضح أن العلاقة بين القيادة التحويلية والبحث التربوي تتجلى في كون كليهما ينطلق من رؤية تستهدف إحداث تغيير نوعي في الممارسة التعليمية انطلاقًا من وعي نقدي بالواقع، فالقيادة التحويلية، بما تقوم عليه من بناء رؤية مشتركة وتحفيز الفاعلين على الابتكار وتحمل المسؤولية، توفر إطارًا تنظيميًا وثقافيًا داعمًا لإنتاج معرفة تربوية أصيلة ومتجددة.

أفق القيادة التحويلية في البحث التربوي في سلطنة عُمان

تساهم القيادة التحويلية في تعزيز تطور المؤسسات ورفع مستوى فاعليتها، ولا سيما في مجال اتخاذ القرارات؛ حيث تقوم على نهج جماعي يركز على المشاركة الفاعلة، وتبادل الآراء باحترام، وتقدير جهود العاملين، وتنظر هذه القيادة إلى العمل الإداري بوصفه تكاملًا بين العقل والمنهج العلمي، بما يحقق التوازن بين التفكير المنطقي والرؤية التطبيقية، كما تعتمد القيادة التحويلية على قدرة القائد في التأثير في دافعية الأفراد، وتوجيه طاقاتهم نحو فهم أعمق لمخرجات الأعمال التي يؤديها (البركاني، 2023، ص.65).

ولا يُعدّ نجاح عملية القيادة التحويلية في مختلف مراحلها أمرًا عارضًا، بل يرتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرة القائد التحويلي على إدارة الصراعات التنظيمية المتباينة والتعامل بفاعلية مع مظاهر مقاومة التغيير داخل المؤسسة، بما ينسجم مع متطلبات السياق الزمني الذي تعمل فيه، ويُعزى ذلك إلى ما يتسم به هذا النمط القيادي من خصائص تمكّن القائد من تبني رؤية استراتيجية بعيدة المدى، تجمع بين تحقيق الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل التي تحددها المنظمة (الحضرمي، والتوبي، 2021، ص.80).

وتتجلى العلاقة بين البحوث التربوية والقيادة التربوية في كون البحوث تمثل الأساس العلمي الذي تستند إليه القيادات في اتخاذ القرارات وتوجيه عمليات التطوير داخل المؤسسات التعليمية، فالبحوث التربوية تساهم في تحليل الواقع التعليمي وتشخيص مشكلاته واقتراح البدائل المناسبة لمعالجتها، الأمر الذي يزود القادة برؤية واضحة تساعد على إحداث التغيير المنشود بكفاءة وفاعلية، كما أن اعتماد القيادة على نتائج الدراسات العلمية ومعاييرها يعزز من قدرتها على تقييم الأداء، وتطوير الممارسات، وتوظيف الموارد بصورة مثلى (الغامدي، 2023، ص.198).

ويشهد البحث التربوي في سلطنة عُمان توسعًا ملحوظًا في دراسة القيادة التحويلية بوصفها عاملاً استراتيجيًا لتعزيز التطوير والتحسين المستمر داخل المؤسسات التعليمية، وتُعدّ القيادة التحويلية والابتكار من أهم متطلبات ازدهار المؤسسات التعليمية وبقائها مع الحفاظ على ميزة تنافسية، ولأن الابتكار ضروري لرفاهية المؤسسات التعليمية وبقائها، فقد حددت البحوث التربوية عدة عوامل، من بينها أنماط القيادة وتبادل المعرفة، التي تؤثر على الابتكار في هذه المؤسسات (Al-Mashaikha, 2022, P. 2).

ومما سبق يتضح أن التفكير في أبستمولوجيا اللايقين يتخذ في سلطنة عُمان بعدًا سياقيًا يرتبط بتحولات المجتمع العماني في ظل ديناميات التحديث والتحول المعرفي، فمع تسارع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية، لم يعد إنتاج المعرفة في الحقل التربوي أو الاجتماعي قائمًا على تصورات يقينية مغلقة، بل أصبح منفتحًا على مراجعة المسلمات واستحضار التعقيد الذي يميز الواقع المحلي في تفاعله مع السياق العالمي.

أبستمولوجيا اللايقين والبحث التربوي القائم على القيادة التحويلية

تنشأ أبستمولوجيا اللايقين من نقص المعرفة أو الفهم غير الكامل للنظام، ويمكن الحد منه من خلال البحث التربوي وجمع البيانات وتحسين النماذج، ويُعد فهم طبيعة أبستمولوجيا اللايقين أمرًا أساسيًا لتحديد المجالات التي ينبغي تركيز الموارد عليها، ويمكن للتركيز على أبستمولوجيا اللايقين أن يقلل من مستوى عدم اليقين، كما يمكن الحد من عدم اليقين الناتج عن الغموض من خلال أساليب تعاونية لتوحيد الرؤى بين أصحاب المصلحة وتوضيح الغموض في صياغة المشكلة (ITF, 2025, P. 15).

وتقيس أبستمولوجيا اللايقين نقص المعرفة في تقدير الاحتمالات الموضوعية، وغالبًا ما تستند النماذج التي تقيّم أبستمولوجيا اللايقين إلى آراء الخبراء، وبالتالي يُوصف عدم اليقين المعرفي باحتمالات ذاتية، ويقاس عدم اليقين المعرفي تقارب/تباعد المجتمع العلمي نحو تقدير قوي لعدم اليقين العشوائي، وقد يُعزز هذا التقارب ببيانات وأبحاث تربوية جديدة، وبشكل عام، يصنف عدم اليقين على أنه معرفي إذا رأى واضع النموذج إمكانية تقليل عدم اليقين من خلال جمع المزيد من البيانات أو تحسين النماذج في البحث (Zamora et al., 2026, P. 20).

وفي سلطنة عُمان، يواجه القادة التربويون مقاومة، وعدم يقين، ومحدودية في القدرات أثناء تنفيذ إصلاحات منهجية في السياسات، والأساليب التربوية، والثقافة المؤسسية، وفي مجال التعليم، يتطلب التكامل بين التخصصات قيادة تحويلية تُعزز التفكير

التكاملي، والتعاون في حل المشكلات، واحترام أشكال المعرفة المتنوعة، ويتماشى هذا مع رؤية عمان 2040 وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، التي تدعو إلى نماذج تربوية تتجاوز الحدود التقليدية، وقد بدأ الباحثون التربويون العمانيون في دمج مواضيع متعددة التخصصات (Atef, 2025, P. 57).

وتأسس أبستمولوجيا اللايقين على وعي معرفي يعتبر أن الظواهر التربوية لا تُحتزل في علاقات سببية خطية أو نتائج نهائية مغلقة، بل تنتمي إلى مجال معقد تتداخل فيه الأبعاد الثقافية والاجتماعية والقيمية، ومن هذا المنطلق، يعدو البحث التربوي القائم على القيادة التحويلية ممارسةً دينامية تستثمر هذا الوعي باللايقين لتوليد رؤى تطويرية تتجاوز منطق الحلول الجاهزة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة الحربي (2025) بعنوان "دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية : دراسة تحليلية على المؤسسات التعليمية في ظل التحديات المعاصرة" إلى تحليل دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية، واستكشاف مدى إسهام هذا النمط القيادي في تعزيز قدرة المؤسسات التربوية على التعامل مع التحديات الطارئة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، القائم على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تمثل أحد المداخل الفاعلة للتعامل مع الأزمات التعليمية بفاعلية وكفاءة، وأن توظيف أبعادها يسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار والاستجابة السريعة للأحداث الطارئة، كما بينت أهمية تنمية قدرات القادة التربويين على ممارسة هذا النمط القيادي بما يضمن استمرارية العمل وجودة المخرجات التعليمية.

سعت دراسة أدري وكداي (2025) بعنوان "إشكالية التوجيه المهني بالمغرب في زمن اللايقين" مقاربات بيوجرافية وسردية" إلى توظيف حكايا الحياة في التوجيه بغاية مساعدة المتدربين على بناء مشاريع مهنية حاملة لمعنى، فهم مساراتهم التوجيهية، وتمكينهم من الوعي بإمكاناتهم وتحرير طاقاتهم الحية، كما اعتمدت الدراسة منهجية الورشات البيوجرافية وطبقت على عينة من الشباب المتدربين (12) متدرب على بناء مشاريعهم المهنية، داخل مركز للتكوين المهني بمراكش، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى مكنت هذه التجربة المشاركين في البحث من إنتاج معرفة سردية حول التوجيه تنطلق من تجربتهم المعيشة والمحكية، والوعي بإمكاناتهم وتطوير مشاريعهم المستقبلية. وهذا ما يفرض استحضار البعد الأنثروبولوجي - التكويني في سيرورات التكوين والتعلم بما يقود الذات نحو تشكيل توجهاتها في الحياة، ليس فقط في الحقل المدرسي وفي مجالات الإنتاج والعمل، بل في مختلف عوالم الحياة والوجود.

سعت دراسة سعد (2024) بعنوان "أثر أساليب القيادة على استراتيجيات صناعة القرار في ظل حالة اليقين والمخاطر وعدم اليقين" إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب القيادة باستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس وتحليل الدور المعدل لحالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين للعلاقة بين أساليب القيادة واستراتيجيات صناعة القرار، واشتملت الدراسة على عينة مكونة من (279) من الموظفين في شركة إيجاس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين أساليب القيادة واستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس، كما وجود أثر ذات دلالة إحصائية لحالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين كمتغير معدل بين أساليب واستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة "زانج وآخرون" (Zhang et al., 2025) بعنوان: "القيادة التحويلية وأداء البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس الجامعيين: منظور نظرية تقرير المصير" إلى الكشف عن تأثير القيادة التحويلية على تطور البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، واشتملت عينة الدراسة على (470) أستاذًا جامعيًا من 17 جامعة تطبيقية في مقاطعة هونان بالصين، واستخدمت الدراسة المنهج المستعرض، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على تعزيز البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي لما تتسم به من رؤية واضحة وقدرة على التحفيز، والتأثير الملهم، الجاذبية القيادية، والدعم الفردي، كما تهيئ القيادة التحويلية بيئة محفزة ترفع من مستوى الحافز الذاتي والالتزام لدى أعضاء هيئة التدريس، مما يزيد من استعدادهم لاتخاذ المبادرات الإيجابية في العمل، ويحسن من الأداء البحثي والأكاديمي لديهم، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ينبغي تقديم برامج تطوير وتدريب مخصصة للقيادات الجامعية تركز على تنمية عناصر القيادة التحويلية لتعزيز قدرتهم على تحفيز أعضاء هيئة التدريس لزيادة البحث العلمي.

هدفت دراسة "زاي وزاي" (Thuy & Thuy, 2023) بعنوان: "القيادة في ظل اللايقين: القيادة التحويلية والصدى الثقافي في التعليم العالي الفيتنامي بعد جائحة كوفيد-19" إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في التعليم العالي بفيتنام في ظل عدم اليقين ومواجهة التحديات والفجوات بعد جائحة كوفيد-19، واشتملت عينة الدراسة على (15) من القيادات التربوية في مؤسسات التعليم العالي في فيتنام، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، واستعانت بالمقابلات شبه المنظمة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود دور إيجابي للقيادات التحويلية في المؤسسات التعليمية في القيادة التحويلية التي تجمع بين الرؤية الواضحة، الدعم الإنساني، والمرونة في الإجراءات، والتواصل الواضح القائم على مراعاة التأثيرات الثقافية الفيتنامية في تمكين الكوادر الأكاديمية من مواجهة عدم اليقين خلال أزمة الجائحة بشكل فعال و متماسك، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات الطولية التي تسلط الضوء على التأثيرات طويلة الأجل في استراتيجيات القيادة التحويلية مع تطور الأزمات، ومقارنة القيادة التربوية في السياق الفيتنامي مع السياقات الثقافية الأخرى لمزيد من الاستكشاف والبحث المعمق.

هدفت دراسة "تشين" (Chen, 2022) بعنوان: "إبستمولوجيا اللايقين ودعم النضال المثمر أثناء النمذجة العلمية من أجل التطوير للمعرفة المشتركة" إلى تحليل تأثير التعاون بين المعلمون والطلاب وتطبيق إبستمولوجيا اللايقين واستخدامها كأداة تربوية لدعم "الصراع المنتج" في تطوير المعرفة العلمية في ممارسات البحث العلمي بشكل مشترك، واشتملت عينة الدراسة على (1) معلمة و (24) طالب في المدارس الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة التحليلي، واستعانت بالمقابلات والملاحظة ومناقشة مجموعة التركيز كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي للتعاون بين المعلمون والطلاب وتطبيق إبستمولوجيا اللايقين تحسین ممارسات البحث العلمي وزيادة فرص حصول الطلاب للتأمل وإنتاج معرفتهم الخاصة في عملية الفهم، بدلاً من مجرد تكرار المعرفة من الكتب المدرسية أو المصادر السلطوية، كما عززت إبستمولوجيا اللايقين من دفع الطلاب إلى البحث عن حلول والتوجه نحو بناء نماذج معرفية أكثر دقة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب تطوير برامج تدريبية تركز على دمج اللايقين المعرفي في الممارسات الصفية لتعزيز الفهم العلمي المتماسك لدى الطلاب.

التعليق على الدراسات السابقة

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم تناولها يتضح أن هناك دراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في هدفها الذي تمثل في إبستمولوجيا اللايقين والقيادة التحويلية، مثل دراسة أدري وكداي (2025)، ودراسة الحربي (2025)، ودراسة بحى الدين (2024)، ودراسة "زانج وآخرون" (Zhang et al., 2025)، ودراسة "زاي وزاي" (Thuy & Thuy, 2023)، ودراسة "تشين" (Chen, 2022)، وقد اتفقت بعض الدراسات في استخدامهما للمنهج النوعي، مثل: دراسة الحربي (2025)، ودراسة بحى الدين (2024)، ودراسة "تشين" (Chen, 2022)، ودراسة "زاي وزاي" (Thuy & Thuy, 2023)، واتفقت بعض الدراسات في الأداة وهي المقابلات، مثل: دراسة "زاي وزاي" (Thuy & Thuy, 2023)، ودراسة "تشين" (Chen, 2022)، كما اتفقت بعض الدراسات السابقة من حيث العينة وهي القيادات التربوية ومشرفين المدارس، مثل دراسة "زاي وزاي" (Thuy & Thuy, 2023)، وتميزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود علم الباحث التي تناولت إبستمولوجيا اللايقين وأفق القيادة التحويلية في البحث التربوي: دراسة في السياق العماني وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وإطارها النظري وتصميم أداة الدراسة ومناقشة نتائجها.

إجراءات البحث المنهجية:

أولاً: منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج النوعي التحليلي الذي يهدف إلى فهم الظواهر الاجتماعية والتربوية من داخل سياقها الحقيقي، وليس مجرد قياسها إحصائياً، ويرتكز هذا المنهج على منطق استقرائي يسمح للباحث بالغوص في تجارب المشاركين وتفسير معانيها، وليس على فرضيات مسبقة، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسة التي تبحث في تجارب القيادات التربوية في مواجهة المفاهيم المعرفية المعقدة مثل اللايقين والتحول القيادي.

ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات التربوية العاملة في المؤسسات التعليمية العُمانية بما يشمل مديري المدارس، ومساعدتهم، والمشرفين التربويين، وقد تم اختيار هذه الفئة لأنها تمثل صانع القرار في الميدان التربوي، وتتعامل عملياً مع مواقف معقدة ومتغيرة في البيئة المدرسية، مما يجعلها مصدراً معرفياً غنياً لاستخلاص تجارب حقيقية حول كيفية إدراك وإدارة معضلة اللايقين، وكيفية توظيف القيادة التحويلية في هذه السياقات.

ثالثاً: عينة البحث:

تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sampling) تضم 12 مشاركاً من القيادات التربوية، لتمثيل تنوعاً وظيفياً في مواقع القرار داخل البيئة المدرسية، ويُستخدم هذا النوع من العينة في البحوث النوعية بهدف اختيار المشاركين الذين يمتلكون خبرة مباشرة وثرية حول موضوع الدراسة، بما ينعكس في جودة البيانات العمق والمعنى الذي سيتم تحليلها لاحقاً.

وقد استند اختيار العينة إلى مبدأ التشبع النظري (Theoretical Saturation)، أي الاستمرار في جمع البيانات حتى الوصول إلى مرحلة لا تظهر فيها أفكار أو موضوعات جديدة تُضيف إلى فهم الظاهرة، وهو الأسلوب المعتمد في الدراسات النوعية لضمان غنى النتائج وعمقها، ويُعد هذا النهج متوافقاً مع توصيات المنهج النوعي الذي لا يسعى إلى التعميم الإحصائي بقدر سعيه نحو التفسير والتحليل العميق للظاهرة موضوع البحث.

رابعاً: أداة جمع البيانات

اعتمد البحث الحالي على المقابلات شبه المهيكلة (Semi-structured Interviews) كأداة رئيسية لجمع البيانات، لما توفره من مرونة في الحوار والتفاعل مع المشاركين، وتسمح بالتوسع في الإجابات والتعمق في أفكارهم الشخصية، وقد تم تصميم أسئلة المقابلة بناءً على الإطار النظري للدراسة، لتغطية المحاور الأساسية مثل إدراك مفهوم اللايقين، مصادره، وأثر القيادة التحويلية في مواجهته.

وتُعد المقابلات شبه المهيكلة مناسبة للبحث النوعي لأنها تتيح للباحث توجيه الحوار دون تقييد المشاركين بصياغات مسبقة صارمة، وتمنح مساحة كافية لطرح أسئلة تكميلية بناءً على ردود المشاركين، مما يساعد في استخلاص معانٍ عميقة ومتراصة تتناسب مع أهداف الدراسة.

- مصداقية الأداة (Validity)

تم تعزيز مصداقية الأداة من خلال مراجعة استمارة المقابلة من قبل مجموعة من خبراء البحث التربوي لضمان أن الأسئلة تعكس مفاهيم الدراسة بشكل دقيق وشامل، وهو ما يُعرف بصدق المحتوى وقد تم تعديل العناصر بناءً على ملاحظات الخبراء لضمان وضوح الصياغة وخلوها من غموض أو لبس يمكن أن يؤثر على جودة البيانات.

كما استخدم الباحث أسلوب التحقق من الفهم (Member Checking) أثناء المقابلات، عبر إعادة صياغة بعض الأجوبة للمشاركين والتأكد من دقتها قبل تسجيلها، مما يعزز موثوقية الأجوبة ويقلل من احتمال التحيز في تفسير المعنى، كما تؤكد الأدبيات النوعية أن هذا التحقق جزء مهم من ضمان جودة الدراسة وجودة النتائج.

- الثبات وموثوقية الأداة (Reliability)

في الدراسات النوعية، لا يُستخدم مفهوم الثبات بالطريقة الكمية التقليدية، بل يُفهم بوصفه اتساق التحليل والمنهجية عبر مراحل الدراسة، ويُظهر ذلك من خلال التوثيق الدقيق لإجراءات جمع البيانات وتحليلها، وتسجيل خطوات اتخاذ القرار التحليلي، مما يُمكن الباحث من تتبع تطور النتائج من المصدر إلى الاستنتاج.

كما تم توفير سجل منهجي مفصل لعملية الترميز وبناء الموضوعات (Themes)، مُوضحاً كيف تم الانتقال من النصوص الخام للمقابلات إلى الأنماط الدلالية الأكبر، مما يعزز من موثوقية النتائج ويُظهر الشفافية المنهجية في عملية التحليل، وهذا النوع من التوثيق يعتبر معياراً متعارفاً عليه في جودة البحوث النوعية.

خامساً: أساليب تحليل البيانات:

تم استخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) كطريقة منهجية لتحليل البيانات المجمعة — وهو أسلوب شائع ومعترف به في البحث النوعي، كما وضعته براون وكلاارك في أدبياتهما التحليلية، الذي يُركز على تحديد الأنماط عبر مراحل واضحة تبدأ بالترميز الأولي وتصل إلى بناء الموضوعات النهائية.

ويتضمن التحليل مراحل متعددة: قراءة نصوص المقابلات عدة مرات، ترميز الوحدات الدلالية، ثم تنظيم هذه الرموز في موضوعات مرتبطة بالإطار النظري للدراسة، ويُستشهد دائماً بنصوص المشاركين (مثلاً: م1، م2...) لدعم كل موضوع، مما يحقق تماسك التحليل ويضمن ربط النتائج بسياقها الميداني النظري، وهو ما يعزز العمق والدقة في استنتاجات الدراسة (Reddit).

نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على: كيف تدركون مفهوم اللائقين المعرفي في السياق التربوي داخل مؤسستكم؟

أظهرت نتائج المقابلات أن القيادات التربوية تنظر إلى اللائقين المعرفي بوصفه حالة ملازمة للعمل التربوي المعاصر، وليس مجرد ظرف طارئ، فقد أشار (م1) إلى أن "العمل المدرسي لم يعد قائماً على معطيات ثابتة كما في السابق، بل أصبح مرتبطاً بتغيرات مستمرة في السياسات والاحتياجات"، بينما أكد (م3) أن "القرارات التربوية تُتخذ أحياناً في ظل معلومات غير مكتملة، مما يتطلب قدرًا عاليًا من المرونة"، تعكس هذه التصورات وعيًا متقدمًا بطبيعة التحولات التي تُحيط بالمؤسسات التعليمية.

كما بيّنت إجابات المشاركين أن اللائقين لا يُفهم باعتباره ضعفاً في المعرفة، بل بوصفه تعددية في التفسيرات وتبايناً في المعطيات، فقد أوضح (م4) أن "المشكلة ليست في نقص المعلومات فقط، بل في تضاربها أحياناً"، فيما أشار (م2) إلى أن "التحدي الحقيقي هو كيفية تحليل المعطيات المتاحة واختيار البديل الأنسب"، يدل ذلك على إدراك معرفي عميق بأن اللائقين يرتبط بطبيعة المعرفة ذاتها في السياقات المعقدة.

من جهة أخرى، ربط بعض المشاركين مفهوم اللائقين بسرعة التغير في البيئة التعليمية، حيث ذكر (م5) أن "التحديات المستمرة في الأنظمة والتوجهات التربوية تجعل الاستقرار الكامل أمراً غير ممكن"، وأكد (م6) أن "التحول الرقمي زاد من حجم البيانات، لكنه لم يقلل من حالة الغموض"، تكشف هذه الرؤى عن ارتباط إدراك اللائقين بالسياق التحويلي الذي تعيشه المؤسسات التعليمية.

وأظهرت النتائج أيضاً تبايناً في النظرة القيمة للائقين؛ فبينما اعتبره (م7) "تحدياً ضاغظاً يتطلب حذراً في اتخاذ القرار"، رأى (م2) أنه "فرصة لإعادة التفكير وتطوير أساليب العمل، يعكس هذا التباين اختلافاً في الاتجاهات النفسية والمهنية تجاه إدارة الغموض، وهو ما قد يرتبط بخبرات القادة ومستوى تأهيلهم القيادي.

كما أكدت البيانات أن إدراك اللائقين يرتبط مباشرة بعملية اتخاذ القرار؛ إذ أشار (م1) إلى أن "اتخاذ القرار في ظل اللائقين يتطلب مشاركة أوسع للمعلمين"، بينما بين (م4) أن "التحليل الجماعي يقلل من احتمالية الخطأ"، يشير ذلك إلى أن اللائقين يدفع نحو تبني أنماط قيادية تشاركية بدلاً من الفردية.

وفي سياق آخر، أظهرت إجابات المشاركين وعياً بأهمية التفكير النقدي كآلية للتعامل مع اللائقين، حيث أوضح (م3) أن "القائد يحتاج إلى تقييم المعلومات من مصادر متعددة قبل إصدار أي قرار"، وأكد (م6) أن "التسرع في بيئة غير مستقرة قد يؤدي إلى نتائج عكسية"، ويعكس ذلك انتقالاً من القيادة الإجرائية التقليدية إلى قيادة تحليلية تعتمد على الفحص والتأمل.

وعليه، يمكن مناقشة النتائج في ضوء أن القيادات التربوية في السياق محل الدراسة لا تنكر وجود اللائقين، بل تعترف به كواقع بنيوي في البيئة التعليمية المعاصرة، كما يتضح أن إدراكهم للائقين يتراوح بين اعتباره عبئًا إداريًا وفرصة للتجديد، مما يشير إلى أن مستوى الكفاءة القيادية قد يكون عاملاً حاسماً في تحويل اللائقين من مصدر ضغط إلى محفز للتطوير المؤسسي، وتشير هذه النتائج إلى أهمية تنمية الكفايات التحليلية والمرونة المعرفية لدى القيادات التربوية لمواكبة التحولات المتسارعة.

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: ما أبرز مصادر اللائقين التي تواجهونها في الممارسة القيادية داخل المؤسسة التربوية؟

كشفت نتائج المقابلات أن مصادر اللائقين في البيئة التربوية متعددة ومتشابكة، حيث أشار المشاركون إلى أن التغيير المستمر في السياسات والتوجيهات يُعد من أبرز هذه المصادر، فقد أوضح (م1) أن “التحديات المتكررة في التعليمات الإدارية تُحدث حالة من عدم الاستقرار في التخطيط”، بينما أكد (م3) أن “أحياناً تصلنا تعميمات تحتاج إلى تفسير إضافي قبل التطبيق”، تعكس هذه الإفادات أن مصدرًا أساسيًا للائقين يرتبط بالبنية التنظيمية العليا وطبيعة التدفق الاتصالي داخل النظام التعليمي.

كما أظهرت البيانات أن تضارب المعلومات أو غموضها يمثل مصدرًا معرفيًا مباشرًا للائقين. فقد أشار (م2) إلى أن “اختلاف وجهات النظر بين الجهات الإشرافية قد يضع الإدارة المدرسية في موقف حرج”، في حين ذكر (م4) أن “غياب مؤشرات واضحة لقياس بعض المبادرات يجعل تقييمها صعباً”، ويشير ذلك إلى أن اللائقين لا ينشأ فقط من نقص البيانات، بل من تعدد التفسيرات وغياب معايير حاسمة للحكم.

ومن ناحية أخرى، برزت التحولات التقنية والتحول الرقمي كمصدر مزدوج للائقين؛ إذ أكد (م5) أن “إدخال أنظمة رقمية جديدة دون تدريب كافٍ يخلق حالة من التردد لدى المعلمين”، بينما أشار (م6) إلى أن “تسارع التطور التقني يجعل مواكبة المستجدات تحديًا مستمرًا”، تعكس هذه الرؤى أن التكنولوجيا، رغم دورها في تحسين الكفاءة، قد تولد أشكالاً جديدة من الغموض المهني إذا لم تُدار بصورة منهجية.

كما بين المشاركون أن تنوع احتياجات الطلبة وتفاوت قدرات المعلمين يمثل مصدرًا بشريًا للائقين، فقد ذكر (م7) أن “اختلاف الخلفيات التعليمية للطلبة يجعل من الصعب اعتماد خطة موحدة تناسب الجميع”، فيما أوضح (م2) أن “تفاوت كفايات المعلمين يفرض قرارات تفاضلية قد لا تكون سهلة دائمًا”، يدل ذلك على أن اللائقين يرتبط بالطبيعة الإنسانية المتغيرة للعمل التربوي، وهو ما يتطلب مرونة في الاستجابة.

وأشارت بعض الإفادات إلى أن ضغط الوقت وكثرة الأعباء الإدارية يعمقان الشعور باللائقين، فقد بين (م3) أن “ضيق الوقت لاتخاذ القرار قد يؤدي إلى الاعتماد على تقديرات سريعة”، بينما أكد (م1) أن “تراكم المهام يقلل من فرصة التحليل المتأن”، يعكس ذلك أن اللائقين قد يتفاقم في ظل بيئة عمل تتسم بالاستعجال وارتفاع المتطلبات.

وفي سياق متصل، أشار عدد من المشاركين إلى أن التوقعات المجتمعية المتزايدة من المدرسة تمثل مصدرًا خارجيًا للائقين، حيث أوضح (م4) أن “أولياء الأمور أصبحوا أكثر مطالبة بالنتائج الفورية”، وذكر (م6) أن “التوازن بين توقعات المجتمع والإمكانات الواقعية يمثل تحديًا دائمًا”، وهذا يبرز البعد الاجتماعي للائقين، حيث تتداخل المدرسة مع محيطها الثقافي والمؤسسي.

ومناقشة هذه النتائج، يتضح أن مصادر اللائقين في القيادة التربوية لا تقتصر على جانب واحد، بل تتوزع بين عوامل تنظيمية، معرفية، تقنية، بشرية، وزمنية، كما تشير الإفادات إلى أن اللائقين في السياق التربوي هو ظاهرة بنيوية مرتبطة بطبيعة النظام التعليمي المعاصر، وليس خللاً إدارياً عابراً، ويستدعي ذلك تعزيز مهارات التحليل الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وبناء أنظمة اتصال أكثر وضوحاً، بما يساهم في تقليل حدة الغموض وتحويله إلى مساحة للتطوير المؤسسي المدروس.

ثالثاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: كيف توظفون ممارسات القيادة التحويلية للتعامل مع حالات اللائقين داخل المؤسسة التربوية؟

أظهرت نتائج المقابلات أن القيادات التربوية تميل إلى تبني ممارسات القيادة التحويلية كاستجابة استراتيجية لمواجهة حالات اللائقين، حيث أكد عدد من المشاركين أن بناء الثقة يمثل المدخل الأول لتقليل أثر الغموض، فقد أوضح (م1) أن "المعلم عندما يثق في قيادته يكون أكثر تقبلاً للقرارات حتى وإن كانت الظروف غير واضحة بالكامل"، بينما أشار (م3) إلى أن "الشفافية في عرض التحديات تقلل من القلق الداخلي"، تعكس هذه الإفادات إدراكاً بأن التأثير القيمي والأخلاقي للقائد يمثل ركيزة أساسية في إدارة البيئات غير المستقرة.

كما بيّنت النتائج أن صياغة رؤية مشتركة تُعد أداة مركزية في تقليل حالة اللائقين، فقد ذكر (م2) أن "وجود هدف واضح يجعل الفريق أقل تأثراً بتقلب التفاصيل"، في حين أكد (م4) أن "إشراك المعلمين في مناقشة الاتجاهات المستقبلية يمنحهم شعوراً بالسيطرة"، ويشير ذلك إلى أن القيادة التحويلية تُساهم في تحويل الغموض من عامل مقلق إلى مساحة للتخطيط الجماعي.

وفيما يتعلق ببعد التحفيز الفكري، أظهرت الإفادات أن القادة يشجعون المعلمين على التفكير النقدي وتوليد بدائل متعددة للحلول، فقد أشار (م5) إلى أنه "عند ظهور مشكلة غير متوقعة، نطلب من المعلمين اقتراح أكثر من سيناريو للحل"، بينما أكد (م6) أن "التفكير الجماعي يقلل من احتمالية اتخاذ قرار متسرع"، ويعكس ذلك انتقالاً من نمط القيادة التوجيهية إلى نمط تحفيزي قائم على تنمية القدرات العقلية للفريق.

أما فيما يخص تمكين العاملين، فقد برز هذا البعد كاستراتيجية مباشرة لإدارة اللائقين، حيث أوضح (م7) أن "تفويض الصلاحيات يساعد على سرعة التكيف مع المستجدات"، فيما أشار (م1) إلى أن "منح الثقة للمعلمين يعزز قدرتهم على المبادرة في المواقف الطارئة"، ويؤكد ذلك أن القيادة التحويلية لا تكفي بتخفيف أثر الغموض نفسياً، بل تعزز الاستجابة العملية له.

كما كشفت النتائج أن التعامل مع مقاومة التغيير يُعد جزءاً من توظيف القيادة التحويلية في بيئة غير يقينية، فقد ذكر (م3) أن "بعض المعلمين يتخوفون من المبادرات الجديدة بسبب غياب وضوح النتائج"، وأوضح (م4) أن "الحوار المفتوح يقلل من حدة المعارضة"، ويشير هذا إلى أن القائد التحويلي يعتمد على الإقناع والتواصل بدلاً من فرض القرارات.

وفي بعد الدعم المعنوي، أظهرت الإفادات أن تعزيز الروح الإيجابية داخل المدرسة يساهم في تقليل التوتر الناتج عن اللائقين، فقد أكد (م2) أن "التقدير المستمر لجهود المعلمين يرفع معنوياتهم حتى في أصعب الظروف"، بينما أشار (م6) إلى أن "البيئة الإيجابية تجعل التحديات أكثر احتمالاً"، ويعكس ذلك أهمية البعد الإنساني في القيادة التحويلية عند مواجهة الغموض.

ومناقشة النتائج، يتضح أن القيادة التحويلية تمثل إطاراً عملياً لإدارة اللائقين، من خلال بناء الثقة، وتعزيز الرؤية المشتركة، وتمكين العاملين، وتحفيز التفكير النقدي، كما تشير البيانات إلى أن القادة الذين يتبنون هذا النمط القيادي يتمكنون من تحويل

حالات الغموض إلى فرص للتعلم المؤسسي والتجديد، وعليه فإن فاعلية القيادة التحويلية في السياق التربوي لا تتجلى فقط في تحقيق الأهداف، بل في قدرتها على إدارة التعقيد المعرفي وتحويل اللايقين إلى مورد استراتيجي للتطوير.

رابعاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على: إلى أي مدى تمارسون أبعاد القيادة التحويلية في عملكم القيادي اليومي داخل المؤسسة التربوية؟

أظهرت نتائج المقابلات أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تختلف في مستوى حضورها من قائد لآخر، إلا أن جميع المشاركين أكدوا إدراكهم لأهميتها في إدارة العمل المدرسي، ف فيما يتعلق ببعده التأثير المثالي (القدوة الحسنة)، أشار (م1) إلى أن "القائد في الأزمات يجب أن يكون أول من يتحمل المسؤولية"، بينما أكد (م3) أن "الاتساق بين القول والفعل يعزز ثقة المعلمين"، تعكس هذه الإفادات وعياً بأن السلوك القيادي يمثل مرجعية أخلاقية ومهنية للفريق، خاصة في البيئات التي تتسم بالغموض.

أما في بعد التحفيز الإلهامي، فقد بين المشاركون أن بث الحماس وتوضيح الرؤية المستقبلية يمثلان عنصرين أساسيين في عملهم اليومي. فقد أوضح (م2) أن "إعادة تذكير الفريق بأهداف المدرسة يساعدهم على تجاوز الضغوط"، فيما ذكر (م4) أن "صياغة رؤية مشتركة تجعل الجميع يعمل باتجاه واحد رغم التحديات"، ويشير ذلك إلى أن القادة يسعون إلى خلق معنى للعمل يتجاوز المهام الروتينية.

وفيما يتعلق ببعده الاستشارة الفكرية (التحفيز الفكري)، كشفت النتائج أن بعض القيادات تشجع المعلمين على إعادة النظر في الممارسات التقليدية، فقد أشار (م5) إلى أنه "يطلب من المعلمين تقييم أساليبهم التدريسية بانتظام"، بينما أكد (م6) أن "طرح الأسئلة النقدية أصبح جزءاً من الاجتماعات الدورية"، ويعكس ذلك وجود توجه نحو بناء ثقافة مدرسية قائمة على التفكير التحليلي بدلاً من الامتثال الصامت.

أما بعد الاعتبار الفردي (الاهتمام الفردي)، فقد ظهر بوضوح في إفادات المشاركين، حيث ذكر (م7) أن "مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين ضرورية للحفاظ على استقرار الأداء"، وأوضح (م1) أن "الدعم الفردي يقلل من شعور المعلم بالعبء عند مواجهة تحديات مهنية"، يشير ذلك إلى أن القيادة التحويلية في السياق المدرس تنجسد في الاهتمام الإنساني إلى جانب التوجيه المهني.

كما بينت البيانات أن ممارسة هذه الأبعاد ليست ثابتة، بل تتأثر بظروف العمل وضغط المهام، فقد أشار (م3) إلى أن "كثرة الأعباء الإدارية قد تحد أحياناً من الوقت المخصص للتحفيز الفردي"، بينما أكد (م4) أن "الممارسة الفعلية تتطلب وعياً مستمرًا وتقييمًا ذاتيًا"، وهذا يدل على أن تطبيق القيادة التحويلية يواجه تحديات عملية رغم الإيمان بأهميته.

وأظهرت النتائج كذلك أن بعض الأبعاد تمارس بصورة أقوى من غيرها؛ حيث برز بعد التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي بشكل أوضح، بينما كان التحفيز الفكري أقل انتظاماً لدى بعض المشاركين، فقد ذكر (م2) أن "تشجيع التفكير النقدي يحتاج إلى تدريب مستمر للمعلمين"، مما يشير إلى أن هذا البعد يتطلب مهارات منهجية إضافية.

وبمناقشة النتائج، يتضح أن القيادات التربوية تمارس أبعاد القيادة التحويلية بدرجات متفاوتة، مع تركيز أكبر على الجوانب القيمية والتحفيزية مقارنة بالجوانب الفكرية التحليلية، كما تشير البيانات إلى أن الممارسة اليومية للقيادة التحويلية تتأثر بعوامل تنظيمية

وزمنية، إلا أنها تظل إطارًا مرجعيًا يحكم السلوك القيادي، ويؤكد ذلك أن ترسيخ القيادة التحويلية في البيئة التربوية يتطلب دعمًا مؤسسيًا وتدريبًا مستمرًا لضمان تفعيل جميع أبعادها بصورة متوازنة.

خامسًا: عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص على: كيف تسهم ممارساتكم القيادية في دعم وتعزيز البحث التربوي داخل المؤسسة التعليمية؟

أظهرت نتائج المقابلات أن القيادات التربوية تنظر إلى البحث التربوي بوصفه أداة تطوير مهني وتحسين مؤسسي، إلا أن مستوى دعمه يختلف من مدرسة إلى أخرى، فقد أشار (م1) إلى أن "البحث الإجرائي يساعد المعلم على فهم مشكلاته الصفية بصورة أعمق"، بينما أكد (م3) أن "تشجيع المعلمين على التوثيق والتحليل يعزز ثقافة التعلم المستمر"، تعكس هذه الإفادات وعيًا بأهمية البحث كآلية لمعالجة التحديات التربوية بصورة منهجية.

كما بينت النتائج أن الدعم القيادي للبحث التربوي يأخذ أشكالًا متعددة، من بينها الدعم المعنوي والتنظيمي، فقد ذكر (م2) أنه "يتم تخصيص وقت في الاجتماعات لمناقشة مبادرات بحثية"، فيما أوضح (م4) أن "تحفيز المعلمين معنويًا يشجعهم على خوض تجربة البحث حتى وإن كانت جديدة عليهم"، ويشير ذلك إلى أن القيادة التحويلية تخلق بيئة نفسية آمنة تسمح بالمحاولة والتجريب.

وفي بعد التمكين، أظهرت الإفادات أن بعض القادة يمنحون المعلمين مساحة لتجربة حلول مبتكرة مبنية على نتائج بحثية، فقد أشار (م5) إلى أن "تطبيق نتائج البحوث الصفية يتم بعد مناقشتها جماعيًا"، بينما أكد (م6) أن "إتاحة حرية التجريب المنضبط تعزز ثقة المعلمين بأنفسهم"، يعكس ذلك انسجامًا بين القيادة التحويلية وثقافة البحث، حيث يتم تحويل المعرفة إلى ممارسة عملية. من جهة أخرى، كشفت النتائج عن تحديات تحد من تفعيل البحث التربوي، أبرزها ضيق الوقت وكثرة الأعباء الإدارية، فقد ذكر (م7) أن "ضغط الجداول الدراسية يجعل البحث أولوية ثانوية أحيانًا"، بينما أوضح (م1) أن "قلة التدريب المنهجي تؤثر على جودة البحوث المنفذة"، يدل ذلك على أن دعم البحث لا يرتبط بالرغبة فقط، بل يتطلب بنية تنظيمية مساندة.

كما أظهرت البيانات أن القيادة التحويلية تلعب دورًا في تغيير النظرة التقليدية للبحث بوصفه عبئًا إضافيًا، فقد أشار (م3) إلى أن "ربط البحث بمشكلات حقيقية داخل المدرسة يزيد من تقبله"، فيما أكد (م4) أن "إشراك المعلمين في تحليل النتائج يعزز الشعور بالملكية المهنية"، ويعكس ذلك تحولًا في الثقافة المؤسسية نحو اعتبار البحث جزءًا من الهوية المهنية.

وأبرزت الإفادات أيضًا أن نتائج البحث قد تسهم في تقليل حالة اللائقين داخل المؤسسة. فقد ذكر (م2) أن "القرارات المبنية على بيانات بحثية تكون أكثر استقرارًا"، بينما أشار (م6) إلى أن "تحليل النتائج يقلل من الاعتماد على الحدس الفردي"، ويؤكد ذلك العلاقة التكاملية بين البحث التربوي وإدارة الغموض المعرفي.

وبمناقشة النتائج، يتضح أن القيادة التحويلية تمثل محفزًا أساسيًا لبناء ثقافة بحثية داخل المدرسة، من خلال التحفيز الإلهامي، والتمكين، والدعم المعنوي، إلا أن تفعيل هذا الدور يتطلب معالجة التحديات التنظيمية وتوفير برامج تدريبية منهجية، وتشير النتائج إلى أن تكامل القيادة التحويلية مع البحث التربوي يسهم في تعزيز اتخاذ القرار القائم على الأدلة، وبحول اللائقين من حالة مربكة إلى مجال للتقصي العلمي المنظم.

سادساً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال السادس والذي ينص على: كيف تعتمدون على التفكير النقدي في إدارة المواقف التي تتسم باللايقين داخل المؤسسة التربوية؟

أظهرت نتائج المقابلات أن التفكير النقدي يُعد من أهم الأدوات التي تعتمد عليها القيادات التربوية في التعامل مع البيئات غير المستقرة، فقد أشار (م1) إلى أن “القرار في ظل غياب معلومات كاملة يتطلب تحليلاً دقيقاً لكل معطى متاح”، بينما أكد (م3) أن “التسرع في الحكم قد يؤدي إلى نتائج عكسية يصعب تداركها”، تعكس هذه الإفادات إدراكاً بأن التفكير النقدي ليس خياراً إضافياً، بل ضرورة قيادية في سياقات تتسم بالتعقيد.

كما بيّنت النتائج أن تحليل مصادر المعلومات يمثل خطوة أساسية في ممارسة التفكير النقدي، فقد ذكر (م2) أنه “يتم التحقق من مصداقية البيانات قبل اعتمادها في اتخاذ القرار”، فيما أوضح (م4) أن “المقارنة بين أكثر من مصدر تقلل من احتمالية الخطأ”، يدل ذلك على أن القادة يسعون إلى بناء قراراتهم على أساس فحص الأدلة بدلاً من الاعتماد على الانطباعات الشخصية.

وفي بعد تعددية وجهات النظر، أظهرت الإفادات أن القادة يشجعون الحوار والنقاش المفتوح عند مواجهة القضايا المعقدة، فقد أشار (م5) إلى أن “عرض المشكلة على فريق العمل يفتح زوايا تحليل جديدة”، بينما أكد (م6) أن “اختلاف الآراء يساعد على رؤية أبعاد لم تكن واضحة في البداية”، ويعكس ذلك توجّهاً نحو القيادة التشاركية القائمة على تبادل الأفكار بدلاً من الانفراد بالرأي.

كما كشفت النتائج أن التفكير النقدي يساهم في تقليل حدة التوتر المرتبط باللايقين، حيث ذكر (م7) أن “التحليل المنهجي يمنح شعوراً بالسيطرة حتى في ظل الغموض”، فيما أوضح (م1) أن “تقسيم المشكلة إلى عناصر صغيرة يسهل التعامل معها”، يشير ذلك إلى أن التفكير النقدي يؤدي دوراً تنظيمياً ونفسياً في آنٍ واحد.

ومن جهة أخرى، أشار بعض المشاركين إلى وجود تحديات في ترسيخ ثقافة التفكير النقدي داخل المدرسة، فقد ذكر (م3) أن “بعض المعلمين يميلون إلى الحلول السريعة بدلاً من التحليل المتعمق”، بينما أكد (م4) أن “نشر ثقافة النقاش العلمي يحتاج إلى وقت وتدريب”، يعكس ذلك أن التفكير النقدي مهارة قابلة للتنمية، وليست ممارسة تلقائية لدى جميع الأفراد.

كما أظهرت البيانات أن التفكير النقدي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة التحويلية، خاصة في بعد التحفيز الفكري، فقد أشار (م2) إلى أن “تشجيع المعلمين على طرح الأسئلة يعزز استقلاليتهم المهنية”، بينما أوضح (م6) أن “تحفيزهم على تقييم البدائل المختلفة يقلل من مقاومة التغيير”، ويؤكد ذلك التكامل بين البعد المعرفي والبعد القيادي في إدارة اللايقين.

وبمناقشة النتائج، يتضح أن التفكير النقدي يمثل ركيزة إبستمولوجية أساسية في ممارسة القيادة التربوية المعاصرة، حيث يتيح للقائد التعامل مع الغموض بصورة تحليلية منهجية، كما تشير البيانات إلى أن تعزيز هذه المهارة لدى القيادات والمعلمين يساهم في بناء ثقافة مدرسية قائمة على الفحص والتأمل بدلاً من الامتثال غير الواعي، وعليه فإن تنمية التفكير النقدي تعد مدخلاً استراتيجياً لتحويل اللايقين إلى فرصة للتعلم المؤسسي واتخاذ القرار الرشيد.

سابعاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال السابع والذي ينص على: ما التحديات التي تحد من تفعيل القيادة التحويلية في ظل بيئة تتسم باللائقين؟ وكيف يمكن تطويرها مستقبلاً؟

أظهرت نتائج المقابلات أن تفعيل القيادة التحويلية في بيئة غير يقينية يواجه جملة من التحديات التنظيمية والمهنية، فقد أشار (1م) إلى أن “كثرة الأعباء الإدارية تحد من القدرة على التركيز في الجوانب التطويرية”، بينما أكد (3م) أن “الضغط الزمني يقلل من فرص الحوار والتأمل الجماعي”، تعكس هذه الإفادات أن متطلبات العمل اليومي قد تضعف الممارسة التحويلية رغم القناعة بأهميتها.

كما برزت المعوقات التنظيمية بوصفها عاملاً مؤثراً في مستوى تطبيق القيادة التحويلية، فقد ذكر (2م) أن “المركزية في بعض القرارات تقلل من مساحة المبادرة لدى الإدارة المدرسية”، فيما أوضح (4م) أن “غياب مرونة بعض اللوائح يحد من التجريب والابتكار”، ويشير ذلك إلى أن البيئة الإدارية قد تحتاج إلى إعادة هيكلة تدعم الاستقلالية والمرونة.

ومن التحديات التي أشار إليها المشاركون ضعف التأهيل المتخصص في مجالات القيادة التحويلية وإدارة اللائقين، فقد بين (5م) أن “برامج التدريب تركز غالباً على الجوانب الإجرائية أكثر من الجوانب الفكرية”، بينما أكد (6م) أن “التعامل مع الغموض يتطلب مهارات تحليلية لم تُنمَّ بصورة كافية”، يدل ذلك على وجود فجوة بين المتطلبات القيادية المعاصرة وبرامج التنمية المهنية الحالية.

كما كشفت النتائج عن تحديات بشرية مرتبطة بمقاومة التغيير لدى بعض العاملين، فقد أشار (7م) إلى أن “بعض المعلمين يفضلون الاستقرار حتى وإن كان غير فعال”، بينما ذكر (3م) أن “الخوف من الفشل يحد من المبادرات الابتكارية”، ويعكس ذلك أن تفعيل القيادة التحويلية يتطلب بناء ثقافة مؤسسية تقبل التجريب والخطأ بوصفه جزءاً من التعلم.

وفي المقابل، قدم المشاركون رؤى تطويرية لتعزيز فاعلية القيادة التحويلية مستقبلاً، فقد أوضح (1م) أن “تعزيز التدريب على مهارات التفكير النقدي والتحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة”، بينما أكد (2م) أن “منح المدارس مزيداً من الصلاحيات يعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات”، وتشير هذه الرؤى إلى توجه نحو تمكين القيادات مهنيًا وتنظيميًا.

كما أظهرت الإفادات أهمية بناء مجتمعات تعلم مهنية داخل المدارس لمواجهة اللائقين بصورة جماعية، فقد ذكر (4م) أن “العمل ضمن فرق تعلم يقلل من الشعور بالعزلة القيادية”، فيما أشار (6م) إلى أن “تبادل الخبرات بين المدارس يساهم في توسيع أفق الحلول الممكنة”، ويؤكد ذلك أن الاستجابة لللائقين ينبغي أن تكون مؤسسية لا فردية.

وبمناقشة النتائج، يتضح أن التحديات التي تعيق تفعيل القيادة التحويلية تتوزع بين عوامل تنظيمية، زمنية، تدريبية وثقافية، غير أن الرؤى المستقبلية التي طرحها المشاركون تعكس استعداداً للتطوير والانفتاح على نماذج قيادية أكثر مرونة وتحليلاً، وتشير النتائج إلى أن تعزيز القيادة التحويلية في ظل اللائقين يتطلب إصلاحاً هيكلياً داعماً، وبرامج تنمية مهنية معمقة، وثقافة مدرسية قائمة على التعلم المستمر، وعليه فإن مستقبل القيادة التربوية يرتبط بقدرتها على تحويل التعقيد إلى فرصة للتجديد، والغموض إلى مجال للإبداع المؤسسي.

تظهر نتائج المقابلات أن القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة تدرك اللائقين المعرفي كواقع بنيوي لا يمكن تجاهله، ويستند فهمهم له إلى السياق المتغير للتعليم والسياسات المؤسسية، فقد أشار المشاركون إلى أن القرارات غالباً ما تُتخذ في

ظل معلومات غير مكتملة أو متضاربة، مما يستدعي تطوير قدرات التحليل واتخاذ القرار المرن، ويعكس ذلك وعياً متقدماً بأهمية التعامل مع الغموض كجزء من طبيعة العمل التربوي الحديث، وليس كعائق عارض.

كما كشفت النتائج أن مصادر اللائقين متعددة، تشمل عوامل تنظيمية مثل تغير السياسات والإجراءات، وتقنية مرتبطة بالتحول الرقمي، وبشرية تتعلق بتفاوت قدرات المعلمين واحتياجات الطلبة، فضلاً عن ضغوط زمنية ومجتمعية، ويشير هذا التنوع إلى أن إدارة اللائقين تتطلب تكاملاً بين المهارات الإدارية، والتواصل الفعال، والتخطيط الاستراتيجي، مع إدراك أن الغموض ليس مجرد نقص في المعلومات بل نتاج بيئة تعليمية ديناميكية ومعقدة.

وأبرزت الدراسة أن تبني القيادة التحويلية يمثل استراتيجية فعالة لمواجهة اللائقين، من خلال بناء الثقة، وتعزيز الرؤية المشتركة، وتمكين المعلمين، وتحفيز التفكير النقدي، إذ تمكن هذه الممارسات القادة من تحويل الغموض إلى فرصة للتجريب والابتكار، كما تدعم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار وتعزز ملكيتهم للعمل المؤسسي، ويؤكد ذلك أن القيادة التحويلية لا تقتصر على تحقيق أهداف الأداء، بل تعمل على تطوير الثقافة المؤسسية نحو التعلم والتكيف المستمر.

وفيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية، أظهرت النتائج أن الأبعاد القيمة والتحفيزية مثل القدوة الحسنة والتحفيز الإلهامي تمارس بانتظام، في حين كان البعد الفكري التحليلي والتحفيز النقدي أقل انتظاماً لدى بعض المشاركين، ويشير هذا إلى أهمية تعزيز التدريب المهني لتقوية البعدين الفكري والتحليلي لضمان تفعيل القيادة التحويلية بكامل أبعادها في مواجهة اللائقين.

كما أبرزت المقابلات الدور التكميلي للبحث التربوي في دعم اتخاذ القرار وتقليل حالة اللائقين، فقد أشار المشاركون إلى أن البحوث الإجرائية والممارسات المستندة إلى الأدلة تتيح للقيادات والمعلمين فهم المشكلات بدقة أكبر، وتسهيل التخطيط، وتحسين فاعلية التدخلات التربوية، ويؤكد ذلك التكامل بين القيادة التحويلية والبحث التربوي كآلية لتقوية القدرة المؤسسية على التكيف مع التحديات المعرفية والمعيشية.

وبالمجمل، تشير نتائج المقابلات إلى أن التعامل الفعال مع اللائقين المعرفي في المؤسسات التعليمية يعتمد على مزيج من وعي القيادات بالواقع المتغير، ومهارات التفكير النقدي والتحليل، وممارسات القيادة التحويلية الشاملة، ودعم البحث التربوي، كما يوضح التحليل أن تطوير هذه القدرات يتطلب استراتيجيات تدريبية مستمرة، وبنية تنظيمية داعمة، وثقافة مؤسسية تشجع على التعلم والمبادرة، ويشكل هذا التكامل إطاراً متيناً لتحويل اللائقين من تحدٍ محتمل إلى مورد للتجديد والابتكار المؤسسي.

ملخص النتائج:

1. تدرك القيادات التربوية أن اللائقين جزء طبيعي من بيئة العمل التعليمية، حيث تتغير السياسات والمتطلبات بشكل مستمر، ولا يُنظر إليه كضعف بل كحاجة للمرونة والتفكير التحليلي عند مواجهة مواقف غير مكتملة المعلومات.
2. ينبع اللائقين من عوامل تنظيمية مثل تغير السياسات والإجراءات، ومن عوامل تقنية مرتبطة بالتحول الرقمي وسرعة التطور، كما يرتبط بالجانب البشري كتفاوت قدرات المعلمين واحتياجات الطلبة، ويزيد الضغط الزمني والتوقعات المجتمعية من تعقيد اتخاذ القرار.
3. تعتمد القيادات على أساليب القيادة التحويلية لإدارة الغموض من خلال بناء الثقة، والتحفيز الفكري، وتمكين المعلمين، مع صياغة رؤية مشتركة وإشراك الفريق في اتخاذ القرارات، وتحويل اللائقين من ضغط إلى فرصة للتخطيط الجماعي والمبادرة الفردية.

4. الأبعاد القيمية والتحفيزية للقيادة التحويلية مثل القدوة الحسنة والتحفيز الإلهامي تمارس بانتظام، بينما الأبعاد الفكرية والتحليلية تحتاج إلى دعم مستمر، ويتأثر التطبيق بعوامل تنظيمية وزمنية، لكنها أساسية للحفاظ على استقرار الأداء وتحقيق أهداف المدرسة.
5. يشجع القادة البحث التربوي بين المعلمين لمعالجة المشكلات الصفية وتحسين الممارسات التدريسية، ويقدمون دعماً معنوياً وتنظيمياً، ما يساعد في تقليل الغموض واتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة بدل الخبرة الفردية فقط.
6. يعتمد القادة على التحليل المنهجي للمعلومات المتاحة، ويشجعون النقاش وتعدد وجهات النظر، ما يساعد على كشف أبعاد جديدة للمشكلات غير الواضحة، ويعزز التفكير النقدي والسيطرة على التوتر أثناء اتخاذ القرار، مع تعزيز ثقافة العمل التشاركي.
7. تواجه القيادات تحديات بسبب الضغوط العملية وكثرة المهام الإدارية، وتبرز الحاجة لبرامج تدريبية لتعزيز المهارات الفكرية والتحليلية، بينما يساهم التكامل بين القيادة التحويلية والثقافة البحثية المؤسسية في تحويل اللايقين إلى فرصة للتطوير المؤسسي والتجديد.

التوصيات:

1. ينبغي تنظيم برامج تدريبية دورية لتطوير مهارات التفكير النقدي والتحليل الاستراتيجي لدى القادة، بما يمكنهم من إدارة حالات اللايقين بكفاءة واتخاذ قرارات مستنيرة.
1. تشجيع القادة على تطبيق جميع أبعاد القيادة التحويلية (القدوة، التحفيز، التمكين، التحفيز الفكري) بشكل متوازن، مع متابعة أثرها على الأداء المؤسسي والمعنوي للمعلمين.
2. توفير بيئة مدرسية داعمة للبحث الإجرائي من خلال تخصيص وقت ومصادر ودعم معنوي للمعلمين، وربط نتائج البحث بصنع القرار لتحويل المعرفة إلى ممارسة عملية.
3. تطوير برامج تدريبية تقنية للمعلمين والقادة على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة، مع دعم التجريب المنهج لتقليل آثار الغموض واللايقين الناتج عن التحولات الرقمية.
4. إرساء آليات تواصل شفافة بين القيادة والمعلمين، مع تشجيع النقاش المفتوح وتبادل وجهات النظر لتقليل حالة الغموض وبناء قرارات أكثر شمولية.
5. اعتماد سياسات مرنة تسمح للقيادة بتعديل الخطط والإجراءات عند ظهور معلومات جديدة، مع وضع مؤشرات قياس واضحة لتقييم أثر القرارات وتحسين الأداء المستمر.
6. توفير برامج تدريبية لتطوير التفكير النقدي لجميع العاملين، مع إدماج كأداة أساسية في اتخاذ القرار وإدارة المخاطر في بيئة العمل المدرسي.

المقترحات البحثية المستقبلية: إجراء بحوث مستقبلية حول:

1. أثر تطبيق القيادة التحويلية على تطوير الابتكار التربوي في بيئات تعليمية غير مستقرة.
2. دور البحث التربوي في تقليل اللايقين المعرفي لدى القيادات التعليمية: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية.
3. فاعلية برامج التدريب التحليلي والتقني في تحسين قدرات القيادات التربوية على إدارة التغيرات والتحولات الرقمية.

المراجع ومصادر:

✓ أولاً: المراجع العربية

- أبو زيد، شيماء عبدالعزيز، ودرويش، صفاء مصطفى. (2023). حلقة بحث مناهج البحث في التربية ورياض الأطفال. شيماء عبدالعزيز أبو زيد، و صفاء مصطفى درويش: مصر
- إسماعيل، بشري. (2025). تطبيقات الاحصاء النيتروسوفي في علم النفس. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- آل سعيد، هياء بنت عبد العزيز بن عبدالله؛ الحبيشي، فاطمة بنت سعيد بن غيث. (2025). التوجهات الموضوعية والمنهجية في أبحاث القيادة التحويلية التربوية المنشورة في الدوريات العربية خلال الفترة (1999 - 2022). مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(2)، 907-936.
- أيوب أيت ادري؛ عبد اللطيف كداي. (2025). إشكالية التوجيه المهني بالمغرب في زمن اللايقين: مقاربات بيوغرافية وسردية. مجلة كراسات تربوية 2(17)، 57-68.
- البركاني، يوسف ضويحي. (2023). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. مجلة العلوم القانونية والإدارية والاقتصادية، 8(1)، 64-88.
- البريكي، علي بن حمد بن سالم، وبلعيد، يوسف نيت. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز التحول الرقمي لدى المعلم العماني في ضوء رؤية عمان 2040. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (JEALS)، 8(13)، 44-64.
- بلة، أعبد القادر. (2019). الابستمولوجيا ومجالات علوم المعرفة إشكالية الموضوع والمجال. مجلة الدراسات الأكاديمية، (3)، 133-142.
- البلوشي، محمد بن سليمان بن خميس؛ حمزت، إسماعيل حسين. (2020). ممارسة القيادة التحويلية للقادة، وشخصياتهم، وتأثيرها على أداء العمل والعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية. 6(4)، 641-670.
- بهي الدين، ماجد رشاد زكي. (2024). أثر أساليب القيادة على استراتيجيات صناعة القرار في ظل حالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 4(15)، 3442-3466.
- بو الباروض، عبد الهادي. (2024). المعرفة العلمية عند "كارل بوبر" على حافة اللايقين. مجلة أطلنتس، (28)، 304-321.
- جودة، حسن احمد سعد. (2020). تحديات البحث التربوي وسبل التغلب عليها. مجلة كلية التربية، 17(97)، 96 - 120..
- حجازي، إحسان شكري عطية. (2021). اتجاهات القيادات التربوية نحو البحوث التربوية والنفسية. دراسات تربوية ونفسية، (112) 141-170.

- الحربي، نادية بنت علي إبراهيم الحنيطي؛ محضر، وفاء بنت عبدالعزيز عبدالله. (2025). دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية: دراسة تحليلية على المؤسسات التعليمية في ظل التحديات المعاصرة. مجلة أبحاث، 12 (3)، 901-940.
- الخضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر، والتوبي، عبدالله بن سيف. (2021). دور القيادة التحويلية في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان. المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (7)، الجزء الأول، 72-94.
- خميس، محمد. (2022). معضلة اللايقين ومواجهة النزعة السببية في مقاربات الدراسات الاستشراافية. المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية، 6 (1)، 349-379.
- الذويبي، إسماعيل فرج؛ المالكي، إسماعيل فرج. (2025). شيفرة المعرفة الأبستمولوجيا ومناهج البحث العلمي. من منشورات الأكاديمية الأوروبية للعلوم والتنمية.
- الراسبي، طارق جمعه؛ الذهلي، ربيع بن المر؛ الحبسية، رضية سليمان؛ آل ثاني، يعقوب سالم. (2024). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية (JPS)، 8 (8)، 59-78.
- الربيعي، محمد. (2024). أهمية التفكير النقدي في التعليم والثقافة والبحث العلمي. مركز البيان للدراسات والتخطيط.
- زيادة، دينا عبد المنعم إسماعيل. (2022). التوازن والالتزان في البحث التربوي دراسة تحليلية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 12 (16)، 192-214.
- سليمان، إيمان حسن محمد. (2020). الأبستمولوجيا عند كارل ماخايم. المجلة العلمية لكلية الآداب، (74)، 307 - 328.
- صالح، محمد عبدالله حسين. (2022). أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، (13)، 247-257.
- طبائية، قطر الندى، عنابي، اية، ومراس، رميسة. (2023). الأبعاد الاتصالية للقيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية ببنك الخليج قالملة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945 قالملة: الجزائر.
- العباب، علي علي عبدالله. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب. العلوم التربوية، 1 (4)، 319-352.
- عباس، محمد فاضل. (2020). نظرية المعرفة: إمكاناتها، أدواتها، مصادرها، طبيعتها كما فهمها العرب المعاصرون. مجلة الآداب، (132)، 331-370.
- عبدالحكيم، ياسمين عصام شوقي. (2021). موقف جاستون باشلار من العلاقة بين الإبستمولوجيا وتاريخ العلم. المجلة العلمية لكلية الآداب، (80)، 209-224.
- عبيد، مصطفى فؤاد. (2022). مهارات البحث العلمي. ط2، تركيا: مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات.

- العبيدانية، خلود بنت أحمد بن عامر؛ هاشم، نور حياقي. (2020). واقع تطبيق القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في سلطنة عمان: دراسة وصفية تحليلية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(11)، 67-80.
- العويصي، صبرين. (2025). *الإبستمولوجيا: قراءة تاريخية وتحليل علاقتها بالمبادئ المتصلة بها*. منشورات مؤمنون بلا حدود الدراسات والأبحاث
- الغامدي، عمير بن سفر عمير. (2023). الابتكار في بحوث القيادة التربوية: أنموذج مقترح لمعايير القياس ومؤشراته في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية. 2030. *مجلة جامعة بيشة للعلوم التربوية*، 6(2)، 193-229.
- المجيد، عبيد نافل غالب. (2022). دور القادة التحويليين في إدارة التغيير التنظيمي. *المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية*، 15(3)، 176-171.
- محمد، إنجي حمدي عبدالحافظ. (2022). التقدم العلمي والعقلانية النقدية: "كارل بوبر" أنموذجاً. *مجلة القراءة والمعرفة بجامعة عين شمس*، (245)، 149-196.
- المفتي، محمد أمين. (2024). إعداد البحوث التربوية لعلاج المشكلات داخل المنشآت التعليمية. *المجلة التربوية الشاملة*، 2(1)، 1-6.
- النظري، سعيد بن علي بن راشد. (2021). *القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية: سلطنة عمان.

✓ ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Abougazia, A. (2025). Unveiling the Hidden Curriculum of Transformational Leadership: A Novel Paradigm for Future Organisational Learning. *Learning*, 2(1), 40- 52.
- Afandi. (2023). *Introduction Educational Research*. Universal Institute of Professional Management.
https://www.academia.edu/114236919/Introduction_Educational_Research
- Al Hammadi, M., Dayan, M., Bellibas, M. S., Tafesse, W., & Sacilotto, C. K. (2025). How Does Transformational Leadership Improve Instructional Practices? Examining the Mediation Role of Teachers' Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior and the Moderating Role of Organizational Appreciation. *SAGE Open*, 15(3), 1- 16.

- Al-Mashaikhya, N. Y. (2022). *The Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior in Omani Higher Education Sector: Examining Multiple Mediation Factors* [Unpublished Master Dissertation], College of Business Administration.
- Atef, R. (2025). Educational Leadership and Organizational Change in Oman: Toward an Interdisciplinary Transformation. *Journal of Education and Learning Environments*, 1(1), 54–66.
- Chen, Y. C. (2022). Epistemic uncertainty and the support of productive struggle during scientific modeling for knowledge co-development. *Journal of Research in Science Teaching*, 59(3), 383–422.
- Chen, Y. C., & Qiao, X. (2020). Using students' epistemic uncertainty as a pedagogical resource to develop knowledge in argumentation. *International Journal of Science Education*, 42(13), 2145–2180.
- complexity and ambiguity (VUCA) environment, a case study of Zimbabwe hospitality industry during Covid 19 era. *Journal of African Studies and Development*, 15(3), 62–68.
- Esenyel, V. (2024). Evolving Leadership Theories: Integrating Contemporary Theories for VUCA Realities. *Administrative Sciences. Adm. Sci.*, 14(270), 1–18.
- Gharrad, H., Jabeur, N., Yasar, A. U. H. (2022). Hierarchical Analysis Process for Belief Management in Internet of Drones. *Sensors* 22 (6146), 1–20. <https://doi.org/10.3390/s22166146>
- Günyel, H., & Bilgivar, O. O. (2023). Examining Teachers' Attitudes and Views towards Educational Research: Mixed Research. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 10(2), 523–542.
- Hidayat., Djimad, H. & Mardiana, N. (2024). Mediating Transformational Leadership and Employee Performance through Organizational Culture. *Economics, of Journal, Finance and Management Studies*, 7(12), 7019–7030

- ITF (2025), Developing Future Transport Scenarios: Insights And Best Practices From National Authorities, OECD Publishing, Paris. <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/developing-future-transport-scenarios.pdf>
- Janet, W. A. (2025). Transformational leadership in contemporary projects: A review of its impact on success and team performance. *African Journal of Empirical Research*, 6(4), 1268-1277.
- Kervinen, A., & Aivelo, T. (2023). Secondary school students' responses to epistemic uncertainty during an ecological citizen science inquiry. *Science Education*, 107(5), 1352-1379.
- Kulyk, O. (2025). Logic and critical thinking: A conceptual relationship. *Epistemological Studies in Philosophy, Social and Political Sciences*, 8(2), 28-37.
- Kumar, D. (2024). Understanding Educational Research: A Brief Review. *Journal of Technology*, 12(12), 427-443.
- Mayastinasari, V. & Suseno, B. (2023). The Role of Transformational Leadership, And Knowledge Sharing on Innovative Work Behavior of Public Organization in The Digital Era. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review*, 8(7), 1-12.
- Mwenje, J. & Manyanga, F. (2023). Leadership characteristics in a volatility, uncertainty,
- Netragaonkar, Y. D. (2024). New Trends in Educational Research: Context to Nep. *Scholarly Research Journal for Interdisciplinary Studies*, 13(72), 34-37.
- *Proceedings of the Thirty-Third International Joint Conference on Artificial Intelligence* (8504-8505)
- Prödel, S. (2022). *Linking Performance Measurement with Individual Behaviour: The Role of Emotions* [Unpublished Phd Dissertation], Gloucestershire Business School.

- Roo, G. (2021). Knowing in Uncertainty: On Epistemic Conditions Differentiated for Situations in Varying Degrees of Uncertainty, the Distinction Between Hierarchical and Flat Ontology, and the Necessary Merger with the Axiological Domain of Values. *The Planning Review* 57(2),90-111.
- Schutte, N. J. (2024). Optimization Under Epistemic Uncertainty Using Prediction. In K. Larson (Ed.),
- Serey, M., Phon, S., Hill, S., Sam, R., Em, S. & Pagilagan, A. (2025). Transformational Leadership in Education: A Review of Concepts, Roles, Challenges, Practices and their Effects. *Indonesian Journal of Education Research (IJoER)*, 6(3), 354-364.
- Shao, K. (2025). Belief updating under uncertainty: Probabilistic Epistemology and Its Limitations. *Dean & Francis*, 3(3), 1-6.
- Shrestha, M. (2020). Transformational Leadership and Its Dimensions: Contributions in Organizational Change Among Schools. *BSSS Journal of Management*, 11(1), 112-130.
- Sianipar, A. & Putri, A. Y. (2024). How Transformational Leadership Enhancing School's Performance: A Systematic Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies (Ijosmas)*, 5(6), 36-48.
- Tahora, S. & Mankodi, T. (2025). Wisdom at the Helm: Redefining Leadership for a complex world. Centre for Wisdom in Leadership (CWIL), DOI:10.13140/RG.2.2.27448.61446
- Thuy, P. T., & Thuy, T. T. (2023). Leading through uncertainty: Transformational leadership and cultural resonance in Vietnamese higher education post-COVID-19. *European Journal of Educational Management*, 6(4), 203-213.
- Zamora, N., Grezio, A., Papathoma-Köhle, M., Jalayer, F., Salmanidou, D., Parsons, T., Geist, E. L., Selva, J., Sørensen, M. B. Rafliana, I. (2026). Frameworks for Assessing Tsunami Hazard and Risk. In M. B. Sørensen et al.

(eds.), Probabilistic Tsunami Hazard and Risk Analysis, Mathematics of Planet Earth (PP. 13–86), https://doi.org/10.1007/978-3-031-98115-9_2

- Zhang, S., Hanim A. Hamid, A., & Salwana Alias, B. (2025). Transformational leadership and scientific research performance of university faculty: a self-determination theory perspective. *Cogent Education*, 12(1), 1– 21.