

عنوان البحث

دور القيادة التبادليه في تحفيز المعلمين على الإبداع والإبتكار

إعداد الطالبة/هند خالد الدباس
243001879

إشراف/
د.الفیصل عبد الحمید
د.فايز جراد

العام الدراسي:
2025

الفهرس

1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	اهمية الدراسة
4	اهداف الدراسة
5	تساؤلات الدراسة
6	فروض الدراسة
7	الدراسات السابقة
10	المنطلقات النظرية للدراسة
12	المنهجية وطرق البحث
15	أدوات الدراسة
17	حدود الدراسة
19	المراجع

مقدمة:

تواجه الأنظمة التعليمية الحديثة تحديًا أساسيًا يتمثل في تنمية الإبداع والابتكار لدى المعلمين، باعتبارهم حجر الزاوية في تطوير قدرات الطلبة ومواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين. إن القيادة المدرسية تمثل عاملاً حاسماً في توفير بيئة مشجعة على التفكير الإبداعي وتبني الأفكار الجديدة. وقد برز الاهتمام بأنماط القيادة المختلفة ودورها في تحفيز المرؤوسين؛ ومنها القيادة التبادلية التي تعتمد على مبدأ تبادل المنافع والتحفيز بالمكافآت. تتميز القيادة التبادلية بأنها تركز على تحقيق الأهداف من خلال نظام من الحوافز والمكافآت مقابل الأداء، مما قد يؤثر على دافعية المعلمين إما إيجاباً أو سلباً تجاه تبني أفكار مبتكرة. وعلى الرغم من أن بعض الأدبيات تشير إلى أن القيادة التبادلية قد لا تكون الخيار الأمثل في البيئات التي تتطلب إبداعاً عالياً، إلا أن الواقع التربوي خاصة في المملكة العربية السعودية يشهد استمرار اعتماد هذا النمط من القيادة في العديد من المدارس. من هنا تتبلور الحاجة إلى بحث علمي معمق حول دور القيادة التبادلية في تحفيز المعلمين على الإبداع والابتكار، للكشف عن كيفية تأثير أسلوب الإدارة بالمكافأة والحوافز على إبداع المعلم داخل الصف وخارجه. ستعمل هذه الخطة البحثية على وضع إطار نظري ومنهجي لدراسة هذه القضية التربوية، أخذاً بعين الاعتبار الدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف الوصول إلى فهم واضح يمكن أن يساهم في تعزيز الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في الميدان التعليمي

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التأكيد المتزايد على أهمية الإبداع في تحسين مخرجات العملية التعليمية، تشير ملاحظات ميدانية وأدبيات سابقة إلى أن ممارسات القيادة المدرسية في بعض البيئات تتسم بالطابع التقليدي والتركيز على الإنجاز الروتيني أكثر من التركيز على التجديد والابتكار. إن اعتماد المديرين على نهج القيادة التبادلية – القائم على المكافأة المشروطة والعقاب – قد يضمن تحقيق الحد الأدنى من متطلبات العمل، لكنه قد لا يوفر بالضرورة المناخ الملائم لتوليد الأفكار الإبداعية. وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف وضوح الدور الذي تؤديه القيادة التبادلية في تحفيز المعلمين على الإبداع والابتكار. فعلى المستوى النظري، هناك تباين في الآراء حول تأثير هذا الأسلوب القيادي على الإبداع: فمن جهة، يُعتقد أن التركيز على الحوافز المادية قد يُضعف الدافعية الذاتية اللازمة للإبداع؛ ومن جهة أخرى، قد تشجع المكافآت بعض المعلمين على تقديم أفكار جديدة إذا شعروا بأن جهودهم الابتكارية ستُقدَّر وتكافأ. يطرح ذلك تساؤلاً محورياً تسعى الدراسة للإجابة عنه: هل تساهم ممارسات القيادة التبادلية التي ينتهجها مديرو المدارس في تحفيز المعلمين على الإبداع والابتكار، أم أنها ربما تُعيق المبادرات الإبداعية؟ وتنبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الاستفسارات الفرعية حول مستوى شيوع القيادة التبادلية في مدارسنا، ومستوى الإبداع لدى المعلمين، وطبيعة العلاقة المحتملة بينهما

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية النظرية: تتمثل في إثراء البناء المعرفي في مجال الإدارة التربوية والإبداع التنظيمي. إذ تسد هذه الدراسة فجوة في الأدبيات العربية بالتركيز على نمط القيادة التبادلية وعلاقته المباشرة بتحفيز الإبداع لدى المعلمين، حيث انصبَّ اهتمام معظم البحوث السابقة على القيادة التحويلية وتأثيرها في الابتكار. من شأن نتائج الدراسة أن تقدم أساساً نظرياً يساعد على فهم أفضل لآليات التحفيز القيادي للإبداع، لاسيما عبر التحفيز الخارجي المتمثل في المكافآت. كما تستند الدراسة إلى نظريات معاصرة في القيادة والتحفيز، مما يساهم في تطوير إطار نظري يجمع بين مفاهيم القيادة التبادلية ودافعية الإبداع لدى الأفراد. وفي ظل الجدل العلمي حول فعالية القيادة التبادلية في بيئات العمل الإبداعية، تأتي هذه الدراسة لتقدم أدلة تجريبية مدعومة بالبيانات في السياق التعليمي العربي، وبذلك قد تفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية تستكشف متغيرات أخرى بسيطة أو معدلة (مثل الدافعية الذاتية أو المناخ التنظيمي) في علاقة القيادة بالإبداع.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تظهر في واقع الممارسات التربوية واحتياجات تطويرها. فمن الناحية العملية، قد تساعد نتائج هذه الدراسة في توجيه القيادات المدرسية نحو تبني أساليب تحفيزية أكثر فاعلية لدعم الابتكار في التدريس. فإذا أثبتت الدراسة، على سبيل المثال، وجود علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية وإبداع المعلمين، فإن ذلك سيوجه صناع القرار التربوي إلى تصميم برامج تدريبية للمديرين تركز على كيفية استخدام أساليب المكافأة والتعزيز بطريقة تشجع التجديد الفكري لدى المعلمين. وعلى العكس، إذا تبين أن بعض ممارسات القيادة التبادلية تثبط الإبداع (كالمبالغة في الرقابة أو العقاب عند الخطأ)، فإن نتائج البحث سترسم ملامح إجراءات تصحيحية لتلك الممارسات عبر تعزيز مساحة حرية التجربة والخطأ للأمن للمعلمين. كذلك تتزامن هذه الدراسة مع توجهات وزارة التعليم السعودية نحو تحقيق رؤية المملكة 2030 في جانب التعليم، والتي تؤكد على بناء جيل مبدع ومبتكر. وعليه، يمكن أن تسهم التوصيات المستخلصة في دعم المبادرات والسياسات الرامية إلى تحفيز الإبداع في بيئة المدرسة، سواء من خلال تحفيز المعلمين المتميزين إبداعياً أو توفير موارد تشجع التجارب التدريسية الجديدة. باختصار، تلبي هذه الدراسة حاجة ماسة لدى القيادات التربوية لفهم كيفية استثمار أسلوب القيادة التبادلية بشكل مثمر لتحسين الأداء الإبداعي، مما قد ينعكس إيجاباً على تطوير التعليم ومخرجاته

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتكامل فيما بينها لرسم صورة شاملة عن موضوع البحث:

1 -تحديد مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس كما يُدركها المعلمون. يشمل ذلك التعرف على مدى استخدام المديرين لأساليب المكافأة والحوافز والتوجيه القائم على النتائج في تعاملهم اليومي.

2-قياس مستوى الإبداع والابتكار لدى المعلمين في مدارسهم، من خلال الوقوف على مدى تبنيهم لأساليب تدريسية مبتكرة وقدرتهم على إنتاج أفكار تعليمية جديدة وحلول للمشكلات الصفية بطرق إبداعية.

3- تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التبادلية وإبداع المعلمين، وتحديد ما إذا كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التبادلية (بأبعادها المختلفة) في تحفيز ودعم الإبداع والابتكار لدى المعلمين.

4- استقصاء الفروق المحتملة في إدراك المعلمين لدور القيادة التبادلية في تحفيز الإبداع تبعًا لبعض المتغيرات الديمغرافية أو الوظيفية (مثل جنس المعلم، وسنوات الخبرة، ومرحلة التعليم التي يعمل بها).

5- تقديم مقترحات وتوصيات عملية مستندة إلى النتائج، من أجل تعزيز الإبداع والابتكار لدى المعلمين عبر ممارسات قيادية مناسبة. ويشمل ذلك اقتراح استراتيجيات للمديرين التربويين في كيفية تفعيل التحفيز الإيجابي وتوفير بيئة مدرسية تشجع الأفكار الخلاقة.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى بناء مجموعة من المعارف والتوصيات التي تساعد في فهم وتحسين الدور القيادي في العملية التعليمية بما يخدم تطوير الإبداع لدى الكوادر التعليمية

تساؤلات الدراسة

انسجامًا مع أهداف الدراسة سألنا الذكر، تتمحور أسئلة البحث حول استجلاء علاقة القيادة التبادلية بإبداع المعلمين. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في هيئة الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس: ما دور القيادة التبادلية التي يمارسها مديرو المدارس في تحفيز المعلمين على الإبداع والابتكار في عملهم التربوي؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية، منها:

- 1- ما مستوى شيوع ممارسات القيادة التبادلية (مثل التحفيز بالمكافآت والمتابعة القائمة على تحقيق الأهداف) لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى الإبداع والابتكار لدى المعلمين في أدائهم التربوي كما يقيمونه أنفسهم أو يقيمه مشرفوهم؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسة المدير للقيادة التبادلية وبين درجة الإبداع والابتكار لدى المعلمين؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين لدور القيادة التبادلية في تحفيز الإبداع بينهم تعزى إلى اختلافات المعلمين الفردية (مثل الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) أو اختلافات تتعلق بالمدرسة (مثل المرحلة التعليمية)؟

الإجابة عن هذه التساؤلات ستوفر فهمًا تفصيليًا لجوانب المشكلة، حيث سيُكشف عما إذا كان النمط القيادي القائم على التبادل (المكافأة/العقاب) يرتبط إيجابًا أو سلبًا مع نزعة المعلمين للإبداع، وأين تكمن بالضبط نقاط القوة أو القصور في هذا النمط ضمن السياق المدرسي محل الدراسة

فروض الدراسة:

استنادًا إلى الخلفية النظرية والدراسات السابقة، تضع الدراسة الفروض التالية لتختبرها ميدانيًا:

1- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التبادلية من قبل مديري المدارس ومستوى الإبداع والابتكار لدى المعلمين. أي أنه كلما ارتفع اعتماد المدير على أسلوب القيادة التبادلية (بأبعاد مثل المكافأة المشروطة والتوجيه القائم على الأداء)، ارتفع بالمقابل مستوى إبداع المعلمين وابتكارهم في أداء عملهم.

2- فرضية فرعية 1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التبادلية على إبداع المعلمين؛ بمعنى أن عناصر القيادة التبادلية (المكافآت، المتابعة التصحيحية، إلى آخره..) تُسهم بشكل ملموس في تفسير التباين في سلوكيات الإبداع والابتكار لدى المعلمين. سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام نماذج إحصائية (كالانحدار) لتحديد مدى قدرة القيادة التبادلية على التنبؤ بمستوى الإبداع.

3- فرضية فرعية 2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول دور القيادة التبادلية في تحفيز الإبداع تُعزى لمتغيرات المعلم الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). هذه الفرضية تستهدف معرفة ما إذا كان تأثير القيادة التبادلية على الإبداع ثابتًا عبر الفئات المختلفة من المعلمين أم يختلف باختلاف خصائصهم.

4- فرضيات أخرى محتملة: قد تشمل فروضًا إضافية بحسب الحاجة مثل: لا توجد فروق ذات دلالة في مستوى إبداع المعلمين تُعزى لاختلاف نمط القيادة السائد (تبادلي مقابل أنماط أخرى) في المدرسة. سيتم تحديد الفروض النهائية بشكل أكثر دقة بعد الإطلاع على نتائج الدراسات السابقة وصياغة النموذج النظري للدراسة.

سيتم اختبار جميع الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (كمعاملات الارتباط، واختبارات (T-test) للفروق، وتحليل التباين الأحادي أو المتعدد إذا لزم الأمر) عند مستوى دلالة (0.05) للتحقق من صحتها أو نفيها

الدراسات السابقة:

شهدت العقود الأخيرة عددًا من الدراسات التي تناولت العلاقة بين أساليب القيادة والإبداع في المنظمات التعليمية وغيرها. فيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، مع بيان أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة المقترحة:

دراسات محلية (السعودية): أجرى الباحث أبو حسين (2018) دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلي بمدينة الرياض حول أثر ممارسات القيادة التربوية على تنمية الإبداع لدى المعلمين. أظهرت نتائج تلك الدراسة أن مستوى الإبداع لدى المعلمين جاء مرتبًا إيجابيًا بممارسات القيادة التحفيزية للمدير، حيث تبين أن تشجيع المدير للمعلمين وتقديمه حوافز معنوية كان له دور إيجابي في تعزيز إبداعهم. ومع أن تلك الدراسة تناولت بيئة المدارس الأهلية السعودية، إلا أنها لم تركز تحديدًا على نمط القيادة التبادلية كمنهج مستقل، بل نظرت بصورة أشمل إلى الممارسات القيادية بمختلف أبعادها. وتوصي دراسة أبو حسين بضرورة تمكين القيادات المدرسية من مهارات تحفيز الإبداع وتوفير المناخ المناسب للمعلمين المبدعين. يستفيد البحث الحالي من هذه النتائج بالتأكيد على أهمية الدور القيادي، لكنه يختص أكثر في تحليل جانب المكافآت والتحفيز المشروط الذي تمثلته القيادة التبادلية.

دراسة محلية/إقليمية: قامت روان الغوانمة (2023) بدراسة في فلسطين حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية (محافظة طوباس) من وجهة نظر المعلمين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة، وخلصت إلى أن دور القيادة المدرسية في تعزيز إبداع المعلمين كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي حوالي (3.38 من 5). كما أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقييم هذا الدور تعزى لمتغيرات الجنس أو الخبرة. يُستنتج من هذه الدراسة أن هناك مجالًا لتحسين مستوى مساهمة المديرين في رعاية الإبداع، وأوصت الباحثة باختيار قادة مدارس يؤمنون بأهمية الإبداع ويعملون على تطويره لدى المعلمين والطلاب. تتفق دراستنا مع الغوانمة في اهتمامها بالإبداع كنتاج مرغوب، إلا أنها تختلف بتركيزها على النمط القيادي التبادلي تحديدًا وكيف يمكن أن يكون له تأثير مختلف (قد يكون إيجابيًا أو سلبيًا) مقارنة بالقيادة المدرسية عمومًا التي تناولتها دراسة الغوانمة.

دراسات أجنبية وعالمية: على الصعيد العالمي، اهتم الباحثون ببحث تأثير أنماط القيادة على الابتكار. على سبيل المثال، قدّم القاضي وبيكولو (2004) تحليلًا تلويًا واسعًا قارن فيه بين فعالية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في سياقات متعددة. أشارت نتائجهما إلى أن القيادة التحويلية تتفوق إجمالاً في تأثيرها الإيجابي على مخرجات العمل (كالرضا الوظيفي وجهد الموظفين الإضافي) مقارنة بالقيادة التبادلية، رغم أن عنصر المكافأة الشرطية ضمن القيادة التبادلية أظهر أيضاً ارتباطات إيجابية مهمة مع الأداء. هذه النتائج العالمية تلمح إلى أن القيادة التبادلية يمكن أن تحقق نتائج جيدة في بيئات مستقرة ومهام روتينية، لكنها قد تكون أقل قدرة على إلهام الإبداع في الحالات التي تتطلب ابتكارًا وتفكيرًا حرًا. ومن الدراسات الحديثة ذات الصلة دراسة الدوسري (2024) التي تناولت القيادة التحويلية والابتكار الإداري في جامعة سعودية، ووجدت تأثيراً ملموساً للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار على المستوى الفردي والمؤسسي. هذه الدراسة تؤكد ما توصلت إليه أدبيات أخرى من أن أسلوب القيادة الذي يتسم بالتحفيز والإلهام الفكري (مثل القيادة التحويلية) يكون أكثر ملاءمة لتوليد الأفكار الإبداعية مقارنة بالنمط التبادلي القائم على المعاملات.

دراسات عربية في بيئات أخرى: هناك أيضاً دراسات عربية حديثة تناولت الموضوع في سياقات غير تعليمية. من ذلك ما وجدته دراسة في الجزائر (حجاج، 2024) حول دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية، حيث خلصت إلى أن القيادة التبادلية - بفضل اعتمادها على إستراتيجية استغلال طاقات الموظفين وتقديم الحوافز - يمكن أن تسهم في إبراز الأفكار الإبداعية الكامنة لدى العاملين. وأشارت نتائج تلك الدراسة الميدانية إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لمكونات القيادة التبادلية (المكافأة، والتوجيه التصحيحي) في زيادة الدافعية نحو الإبداع داخل المؤسسة. ورغم اختلاف البيئة (قطاع صناعي) عن القطاع التعليمي، فإنها تقدم دعماً لفكرة أن التحفيز بالمكافأة قد يكون له دور محفز للإبداع إذا ما استخدم بشكل سليم ومعتدل. من ناحية أخرى، دراسة أخرى أجريت في بيئة صناعية بترولية بالجزائر أيضاً أشارت إلى وجود علاقة قوية لكل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية مع مستوى الابتكار التنظيمي، بما يعني أن كلا النمطين يمكن أن يسهما في تحقيق الابتكار وإن اختلفت آليات كل منهما (حيث تركز التحويلية على الرؤية والاستثارة الفكرية، فيما تركز التبادلية على الحوافز والنتائج).

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية: يتبين مما سبق أن معظم الدراسات السابقة تتفق في تأكيدها على أهمية دور القيادة (بمختلف أنماطها) في تعزيز الإبداع والابتكار، كما تشير العديد منها إلى نتائج إيجابية حين يكون القائد داعماً ومحفزاً. إلا أن الاختلاف يكمن في تفصيل نمط القيادة المدروس ومتغيرات السياق. فبعض الدراسات ركزت على القيادة التحويلية دون التطرق بالتفصيل للقيادة التبادلية، وبعضها الآخر تناول القيادة المدرسية عمومًا أو مزيجًا من الأساليب. أيضًا تنوعت مقاييس الإبداع (بين إبداع إداري، أو إبداع تدريسي، أو ابتكار تنظيمي)، وكذلك اختلفت البيئات (مدارس، جامعات، شركات). أما الدراسة الحالية فتتفرد بتركيزها المحدد على القيادة التبادلية في السياق المدرسي السعودي، وعلى مخرجات إبداعية تتعلق بالمعلم نفسه في أدائه التربوي. ما يميز هذه الدراسة أنها ستقدم تحليلًا معمقًا لدور التحفيز بالمكافأة والتعامل التبادلي داخل المدرسة، وهل يمكن لهذا النمط أن يحقق الغاية المنشودة في إطلاق الطاقات الإبداعية للمعلمين. كذلك ستسعى الدراسة لدمج النتائج العالمية مع الواقع المحلي لفهم لماذا قد تنجح أو تخفق القيادة التبادلية في تحفيز الإبداع ضمن ثقافة المدرسة السعودية، التي ربما تتأثر بعوامل خاصة كالقيم الثقافية أو هيكل النظام التعليمي. وهكذا، تبني الدراسة الحالية على ما أنجزته الدراسات السابقة، وتضيف لبنة جديدة من خلال تناول موضوع لم يُبحث بصورة كافية محليًا، مما يعزز أصالة البحث ويساهم في سد ثغرة معرفية وتطبيقية

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز الدراسة على إطار نظري مزدوج يمزج بين نظريات القيادة ونظريات الإبداع والتحفيز، بما يساعد في تفسير العلاقة المحتملة بين القيادة التبادلية وإبداع المعلمين:

1- نظرية القيادة التبادلية: يستند مفهوم القيادة التبادلية إلى العمل الرائد لكل من Downton (عام 1973) ومن بعده J.M. Burns (عام 1978) الذي صاغ مصطلح القيادة التبادلية مقابل القيادة التحويلية. وفقاً لبيرنز، تقوم القيادة التبادلية على علاقات تبادلية بين القائد والمرؤوس، حيث يقدم القائد المكافآت أو الامتيازات للمرؤوسين مقابل إنجازاتهم وأدائهم المتوقع، في حين يلبي المرؤوسون أوامر وتوقعات القائد تحقيقاً لهذه المنافع المتبادلة. وقد طور Bernard Bass (1985) هذا المفهوم في سياق علم الإدارة، محدداً أبعاداً ملموسة للقيادة التبادلية تشمل: المكافأة الشرطية (أي منح المكافآت عند تحقيق الأهداف المتفق عليها)، والإدارة بالاستثناء (النشطة أو السلبية) التي تعني تدخل القائد لتصحيح الانحرافات عن المعايير سواء بشكل استباقي أو بعد وقوع الأخطاء. تتميز القيادة التبادلية بأنها تركز على الحفاظ على الأداء ضمن المعايير المحددة وتحقيق الأهداف القريبة المدى، من خلال هيكل واضح من المسؤوليات والثواب والعقاب. ضمن الإطار النظري لهذه الدراسة، يُنظر إلى القيادة التبادلية كمتغير مستقل له تأثير محتمل على البيئة الإبداعية في المدرسة؛ فالقائد التبادلي الناجح قد يستخدم الحوافز بطريقة تشجع المعلمين على الإنجاز والتجريب، بينما القائد التبادلي الصارم بشكل زائد قد يخلق جواً من الروتين والخوف من الخطأ مما يثبط الإبداع. لذا فإن نظرية القيادة الموقفية أيضاً ذات صلة هنا، إذ قد يكون لفعالية القيادة التبادلية علاقة بمدى نضج المعلمين واستعدادهم للإبداع: فبحسب نظرية Hershey & Blanchard يمكن لأسلوب القيادة الفعال أن يعتمد على درجة جاهزية المرؤوسين؛ فإذا كان المعلمون قادرين ومتحمسين ربما يقل تأثير المكافآت الخارجية، أما إذا كانوا بحاجة للدعم والتحفيز فقد تؤدي الاستراتيجية التبادلية ثمارها.

2- نظريات الإبداع والدافعية: لفهم كيفية تحفيز الإبداع، تستند الدراسة إلى مفاهيم مستقاة من نظرية الدافعية الذاتية والإبداع (Amabile, 1983) والتي تميز بين الدافعية الداخلية (النابعة من اهتمام الفرد بالعمل نفسه وامتعة الإنجاز والإبداع فيه) والدافعية الخارجية (كالمعلم من أجل مكافأة أو تجنب عقاب). تفترض Amabile أن الإبداع يتعزز أكثر عندما تكون الدوافع داخلية، لأن الفرد يكون مستغرقاً في النشاط الإبداعي بدافع الشغف والاهتمام، بينما قد تؤدي الضغوط أو المكافآت الخارجية المفرطة إلى كبح الإبداع إذا شعر الفرد أنه مقيد بشروط خارجية. بناءً على ذلك، يمكن توقع أن القيادة التبادلية ذات التركيز العالي على المكافآت والعقوبات ربما تؤثر على إبداع المعلمين عبر تعديل مستوى دافعتهم: فإذا نجح القائد في مزج التحفيز الخارجي مع دعم الشعور الداخلي بالإنجاز (كأن يثني على جهود المعلم الإبداعية ويكافئها دون أن يجعل المكافأة هي الهدف الوحيد)، فقد يرتفع الإبداع. أما إذا تم التعامل مع العملية التعليمية بروح المعاملة التجارية البحتة (إنجاز مقابل مكافأة فقط)، فربما يفقد بعض المعلمين حماسهم الإبداعي، خاصة أولئك الذين تحركهم قيم ذاتية كحب الابتكار. أيضاً تستفيد الدراسة من نموذج المناخ الإبداعي التنظيمي لـ Ekvall وغيره، والذي يشير إلى أن توافر حرية التجريب، والدعم القيادي، وتقبل الأفكار الجديدة، كلها عوامل في بيئة العمل المدرسي تؤثر على إبداع المعلمين. القيادة التبادلية قد تدعم بعض هذه العوامل (مثلاً: وضوح الأهداف وتقديم الحوافز قد يوفران إحساساً بالأمان

الوظيفي والوضوح الذي يحتاجه الإبداع الموجه نحو هدف)، لكنها قد تقيد عوامل أخرى (مثل الحرية، إن تم فرض رقابة شديدة). وعليه سيتبنى الإطار النظري تصورًا مفاده أن التأثير الكلي للقيادة التبادلية على إبداع المعلم هو محصلة لتفاعل بين سمات هذا النمط القيادي (حوافز/ضوابط) وبين حاجات المعلمين الإبداعية (كالاستقلالية والتقدير). ستتم مناقشة هذا التصور في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي أيضًا، حيث قد يشعر المعلم المبتكر بالولاء وتقديم المزيد إذا شعر بالتقدير والمكافأة من قائده (تبادل إيجابي)، أو بالعكس قد ينكمش عن المبادرة إذا لم يجد مقابلًا لجهوده.

3- نموذج الدراسة المقترح: بناءً على ما تقدم، تفترض الدراسة نموذجًا نظريًا مبسطًا مفاده أن ممارسات القيادة التبادلية للمدير (المتغير المستقل) تؤثر على درجة الإبداع والابتكار لدى المعلم (المتغير التابع)، وأن هذه العلاقة قد تتأثر بوجود عوامل وسيطة أو معدلة مثل مستوى الدافعية الذاتية لدى المعلم أو المناخ التنظيمي في المدرسة. سيتم اختبار الجزء الأساسي من هذا النموذج (العلاقة المباشرة بين المتغيرين الرئيسيين) كما ذكر في فروض الدراسة. وسيتم الاسترشاد بالإطار النظري عند تفسير النتائج؛ فإذا وجدت علاقة إيجابية قوية، فسيُنقش ذلك في ضوء فرضية أن الحوافز شجعت المعلمين على الإبداع (وفق نظريات التحفيز الخارجية)، أما إذا كانت العلاقة ضعيفة أو سالبة، فقد يُعزى ذلك إلى هيمنة الدوافع الذاتية وغياب الدور الإيجابي للحوافز المادية في إطلاق الإبداع

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method) والذي يعد الأنسب لأهداف البحث؛ حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة (أسلوب القيادة التبادلية ومستوى الإبداع لدى المعلمين) وتحليل العلاقات المحتملة بينها كما هي قائمة في الواقع دون أي تدخل تجريبي. وبشكل أكثر تحديداً، سيتم اتباع التصميم الارتباطي السببي (Correlation Design) للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وفيما يلي تفصيل لخطوات المنهجية وإجراءات البحث:

1- مجتمع الدراسة وعينتها: يتكوّن مجتمع الدراسة المستهدف من جميع المعلمين في مدارس التعليم العام (الحكومية) ضمن نطاق جغرافي محدد في المملكة العربية السعودية – على سبيل المثال منطقة الرياض التعليمية أو غيرها وفق ما يحدده نطاق البحث. وبالنظر إلى حجم المجتمع الكبير، سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية من المعلمين تُمثّل مختلف المراحل الدراسية (ابتدائية، متوسطة، ثانوية)، مع مراعاة التنوع في جنس المعلمين وخبراتهم. يُقدّر حجم العينة بما يتراوح بين 300 إلى 400 معلم ومعلمة لضمان تمثيل كافٍ، وسيتم تحديد العدد النهائي باستخدام معادلات حجم العينة المناسب لتحقيق ثبات النتائج. كما قد تشمل الدراسة أيضاً استطلاع آراء عدد من مديري المدارس أو مساعديهم لتحصيل صورة مكتملة عن الممارسات القيادية (إما بتضمينهم في العينة أو كعينة موازية صغيرة نوعية للاستئناس).

2- أدوات القياس وجمع البيانات: ستعتمد الدراسة بشكل أساسي على أداة الاستبانة (Questionnaire) لجمع البيانات الكمية من أفراد العينة. سيتم تصميم استبانتين مغلقتين (ذات أسئلة محددة الخيارات وفق مقياس ليكرت خماسي مثلاً) على النحو التالي:

- استبانة تقييم القيادة التبادلية: موجهة للمعلمين لقياس مدى ممارسة مدير المدرسة لسلوكيات القيادة التبادلية. سيتم بناء فقرات هذه الاستبانة استناداً إلى الأدبيات ونماذج قياس معتمدة مثل استبيان القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) الذي وضعه Bass و Avolio والمستخدم عالمياً في قياس أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية. ستركز الفقرات على جوانب مثل: قيام المدير بتوضيح ما يتوقعه من المعلمين مقابل تحفيزهم (مكافأة شرطية)، مدى متابعته لأخطاء المعلمين وتصحيحه لها (إدارة بالاستثناء)، ومدى استخدامه للتغذية الراجعة القائمة على الأداء. سيتم ترجمة بعض الفقرات من الأدوات الإنجليزية الموثوقة إلى العربية (مع أخذ إذن عند الضرورة)، بالإضافة إلى صياغة بنود تتناسب مع البيئة المحلية التعليمية.

- استبانة قياس الإبداع والابتكار لدى المعلم: تهدف إلى تقييم مستوى السلوك الإبداعي والابتكاري الذي يمارسه المعلم في عمله. يمكن أن تتضمن فقرات حول: مدى بحث المعلم عن طرق تدريس جديدة، قدرته على حل المشكلات الصفية بطرق إبداعية، مبادراته في تطوير أنشطة أو وسائل تعليمية غير تقليدية، واستعداده لتجربة أفكار تعليمية مبتكرة. سيتم الاستفادة من مقاييس سابقة مثل مقياس السلوك الإبداعي الوظيفي أو مقياس الابتكار التربوي بعد الاطلاع على الدراسات ذات الصلة، وتكييفها لتلائم سياق عمل المعلمين.

كلا الاستبانيتين ستكون بأسلوب الاختيار من متعدد (مثلاً: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، بحيث يحصل كل مشارك على درجتين كميتين: درجة لممارسات القيادة التبادلية لمديره (كما يراها)، ودرجة لمستوى إبداعه الوظيفي.

3- صدق وثبات الأدوات: سيتم التحقق من صدق المحتوى للاستبانات عبر عرضها على مجموعة من المحكمين الخبراء في مجالات الإدارة التربوية وعلوم النفس التربوي. سيقوم المحكمون بمراجعة البنود من حيث وضوح الصياغة وملاءمتها لقياس المفهوم المراد، وكذلك شموليتها. ستجرى التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم (حذف أو دمج أو إعادة صياغة بعض العبارات). وبعد ذلك، سيتم إجراء دراسة استطلاعية (طيار) بتطبيق الاستبانة على عينة محدودة من المعلمين (مثلاً 30-50 معلم) ليسوا ضمن العينة الأساسية، وذلك لحساب معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور من المحاور، بهدف التأكد أن البنود تتمتع بقدرة عالية من الاتساق الداخلي (يشترط عادة قيمة ألفا ≥ 0.70 كحد أدنى للثبات المقبول). كما يمكن حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية أو إعادة الاختبار إذا استدعى الأمر. إذا تبين وجود بنود تُضعف الثبات، فسيتم تعديلها أو استبعادها. وبهذا نضمن أن أدوات الدراسة موثوقة وقادرة على القياس بدقة.

4- إجراءات جمع البيانات: بعد تحكيم الأدوات وتأكيد صلاحيتها، سيتم التنسيق مع الجهات المختصة (إدارات التعليم والمدارس المختارة) للحصول على الموافقات الرسمية لتنفيذ الدراسة. ستوزع الاستبانات إما ورقياً باليد من خلال زيارات ميدانية للمدارس، أو إلكترونياً عبر منصة إلكترونية (مثل Google Forms) تُرسل روابطها للمعلمين، وذلك وفق ما تسمح به الظروف الميدانية. ستُرفق بالاستبانة رسالة توضح هدف الدراسة وتؤكد على سرية البيانات واستخدامها للأغراض البحثية فقط، وتشكر المعلمين على تعاونهم. سيمنح أفراد العينة مدة زمنية كافية (أسبوعين تقريباً) لاستكمال الاستبانة وإرجاعها. ستتم متابعة عملية الجمع للتأكد من نسبة الاستجابة والحصول على العدد المطلوب من الردود لتحقيق التمثيل المناسب.

5- أساليب التحليل الإحصائي: بعد جمع البيانات، ستدخل جميع الاستجابات إلى الحاسوب باستخدام برنامج إحصائي مناسب (SPSS أو غيره). سيتم في البداية إجراء مراجعة وتنقية للبيانات (Data Cleaning) لاستبعاد الاستبانات غير المكتملة بشكل كبير أو غير الصالحة. ثم سيتم تنفيذ التحليلات التالية:

- حساب الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية) لوصف مستوى القيادة التبادلية كما يراها المعلمون، ومستوى إبداع المعلمين، وذلك للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين درجة القيادة التبادلية ودرجة الإبداع لدى المعلمين (فرضية العلاقة). سيوضح هذا الاختبار ما إذا كان هناك ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين المتغيرين.
- تطبيق تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد للتحقق من الفرضية المتعلقة بالتأثير السببي: سنختبر إلى أي مدى تستطيع متغيرات القيادة التبادلية (مثلاً درجة المكافأة الشريطية ودرجة الإدارة الاستثنائية) التنبؤ بالتغير في مستوى إبداع المعلمين. هذا التحليل سيبين نسبة التباين المفسر (R^2) ودلالة معامل الانحدار.

- إجراء اختبارات الفروق المناسبة (مثل اختبار t-test لعينة مستقلة لمتغير الجنس، وتحليل التباين ANOVA لمتغيرات الخبرة والمؤهل إن كانت فئات متعددة) لفحص الفرضية الخاصة بعدم وجود فروق بين المجموعات المختلفة من المعلمين في إدراكهم أو في مستوى إبداعهم. إذا ظهرت فروق دالة، سيتم استخدام اختبارات المقارنات البعدية (Post-hoc) لمعرفة مصدر الفروق.
- سيتم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند $(\alpha = 0.05)$ لكافة الاختبارات كمستوى لاتخاذ القرار بشأن الفرضيات (قبولها أو رفضها).

خلال عملية التحليل، ستؤخذ في الاعتبار ضرورة التأكد من متطلبات الاختبارات الإحصائية (مثل التحقق من التوزيع الاعتيادي للمتغيرات، وتجانس التباين عند إجراء ANOVA، وغيرها)، وفي حال انتفاء بعض الشروط قد يتم اللجوء لاختبارات غير معلمية مكافئة (كاختبار مان-ويتني مثلاً بدل t-test). وأخيراً، ستعرض النتائج بصورة جداول وأشكال توضيحية لتسهيل فهمها، تمهيداً لمناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

أدوات الدراسة :

كما ذكر في منهجية البحث، تتمثل أدوات هذه الدراسة بشكل رئيسي في استبانتين مصممتين لغرض قياس متغيرات البحث، وفيما يلي توضيح لمكوناتهما وكيفية إعدادهما:

استبانة القيادة التبادلية (للمعلمين عن مديرهم): وهي أداة قياس تُستخدم لاستطلاع آراء المعلمين حول مدى تطبيق مدير المدرسة لسلوكيات القيادة التبادلية. تشمل هذه الاستبانة عدة محاور تمثل أبعاد القيادة التبادلية المعروفة في الأدبيات:

1- المكافأة المشروطة: يتضمن هذا المحور بنوداً حول قيام المدير بتقديم مكافآت أو حوافز عند تحقيق المعلم لأهداف معينة أو أداء متميز. مثال على بند: “يقدم لي مدير المدرسة ثناءً أو حافزاً مادياً عندما أبتكر طريقة تدريس جديدة ناجحة”.

2- الإدارة بالاستثناء (النمط النشط): ويركز على بنود حول مراقبة المدير لأداء المعلمين وتصحيحه للأخطاء بشكل استباقي. مثال: “يتدخل مدير المدرسة بسرعة لتوجيهي عندما أواجه مشكلة في تطبيق فكرة جديدة للتدريس”.

3- الإدارة بالاستثناء (النمط السلبي): ويتعلق بتصرف المدير حين لا يتدخل إلا بعد وقوع الأخطاء. (قد يتم دمج مع السابق تبعاً لطبيعة الأسئلة). مثال: “لا يتدخل المدير في عملي إلا إذا حدثت مشكلة أو شكوى”.

4- التركيز على النتائج والأداء: لقياس مدى اهتمام المدير بمؤشرات الأداء التقليدية أكثر من الابتكار. مثال: “يهتم مدير المدرسة أكثر بمستويات نجاح الطلاب الأساسية من اهتمامه بالابتكار أساليب تعليمية جديدة”. (هذا عكس التحويلية التي تركز على الابتكار، وهنا نقيس جانباً من التبادلية).

سوف تتألف الاستبانة من حوالي 20-25 بنداً تغطي هذه الجوانب، بصياغة واضحة ومباشرة. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = أبداً، 2 = نادراً، 3 = أحياناً، 4 = غالباً، 5 = دائماً) لإجابة كل بند، مما يسمح بتحويل الإجابات إلى درجة كمية لكل محور ودرجة كلية تعبر عن مستوى ممارسة المدير للقيادة التبادلية كما يراها المعلم.

استبانة الإبداع والابتكار لدى المعلمين: وهي أداة مخصصة لقياس سلوكيات وممارسات المعلم الإبداعية في التدريس. من المحاور التي تتضمنها:

1- ابتكار أساليب تعليمية: بنود حول مدى استخدام المعلم لطرق تدريس غير تقليدية وتصميمه أنشطة مبتكرة. مثال: “أقوم بتجربة أساليب تدريس جديدة وغير معتادة في صفوفي”.

2- حل المشكلات بطريقة إبداعية: تقيس كيفية تعامل المعلم مع المشكلات الصفية أو سلوكيات الطلاب الصعبة بإيجاد حلول غير مألوفة. مثال: “عندما يواجهني تحدٍ في فهم الطلاب، أبحث عن حلول جديدة لم أجربها من قبل”.

3- تطوير مواد وأدوات تعليمية: بنود حول إنتاج أو تعديل المعلم لمواد تعليمية (مثل أوراق عمل، وسائل إيضاح) بشكل مبتكر يناسب حاجات طلابه. مثال: “أصمم مواد تعليمية أو أنشطة خاصة بطلاب صفي لتعزيز فهمهم بطرق إبداعية”.

4- مشاركة المعرفة والأفكار الجديدة: يقيس انفتاح المعلم على تبادل الأفكار المبتكرة مع زملائه والاستفادة منهم. (هذا المحور قد يكون مؤشراً على الابتكار المستدام). مثال: "أشارك زملائي المعلمين بالأفكار الجديدة التي أطبقها للاستفادة من آرائهم".

أيضاً ستضم هذه الاستبانة حوالي 20 بنداً على نفس مقياس ليكرت الخماسي (من منخفض إلى مرتفع)، بحيث يمكن جمع الدرجات للتعبير عن مستوى إبداع المعلم الكلي. وكلما ارتفعت الدرجة اقتربنا من وصف المعلم بأنه عالي الإبداع والابتكار في عمله.

تطوير الأداة: سيتم تطوير البنود في كلتا الاستبانتين بالاستناد إلى مراجع سابقة وأدوات قياس مقننة مستخدمة في بحوث مماثلة، مع تكييف اللغة لتناسب المعلمين في البيئة السعودية. ستتم صياغة العبارات بلغة عربية فصحي واضحة وموجزة، وتجنب المصطلحات التقنية غير المفهومة للمجيب. كما ستتم مراعاة ألا تحمل الأسئلة أي تحيز أو توجيه، بل تكون محايدة لقياس رأي المجيب الفعلي.

تصحيح الأدوات: بعد جمع الاستجابات، سيتم إعطاء كل بند قيمة رقمية من 1 إلى 5 كما ذكرنا، مع عكس الترميز للبنود السلبية (إن وجدت) لضمان أن الدرجة الأعلى دوماً تعبر عن مستوى أعلى من الخاصية المقاسة. ثم تُحسب متوسطات أو مجاميع الدرجات لكل محور ولكل استبانة كاملة. فمثلاً: إذا كان لدى معلم متوسط إجابات عالٍ (قريب من 5) في استبانة الإبداع، فذلك يدل على أنه يرى نفسه (أو يراه مديره/زملاؤه إن كانوا هم المقيمين) معلماً مبدعاً بدرجة كبيرة.

إجراءات إضافية (إن وجدت): قد تضيف الدراسة مقابلات شبه مقننة كأداة نوعية مساندة، تُجرى مع عينة صغيرة من المعلمين المتميزين إبداعياً أو مع بعض المديرين، بهدف الحصول على رؤية أعمق لكيفية تأثير ممارسات القيادة اليومية على الإبداع. هذه المقابلات (إن نُفذت) سيتم تفريغها وتحليلها كميّاً لاستخراج مضامين تدعم أو تفسّر النتائج الكمية. لكن تبقى الأداة الرئيسية كما هو مقرر هي الاستبانات لجمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

بذلك تكون أدوات الدراسة جاهزة للاستخدام الميداني بعد التحقق من صدقها وثباتها كما أسلفنا، وسيتم توثيق عملية إعدادها والتحقق منها في متن البحث النهائي للتأكد من موثوقية النتائج المستخرجة

حدود الدراسة :

تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي ترسم نطاقها من حيث المحتوى والمكان والزمان والعينة، وذلك على النحو التالي:

- الحدود الموضوعية (Scientific/Topic Limits): تقتصر هذه الدراسة على بحث دور القيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع والابتكار لدى المعلمين، وذلك من خلال التركيز على المتغيرات المحددة في النموذج (ممارسات القيادة التبادلية كمتغير مستقل، ومستوى الإبداع والابتكار لدى المعلمين كمتغير تابع). وبناءً عليه، فإن الدراسة لا تتطرق بالتفصيل إلى أنماط قيادة أخرى (كالقيادة التحويلية أو المشاركة) إلا في إطار الخلفية النظرية والمقارنة العامة. كما أنها لا تغطي كافة العوامل المؤثرة في إبداع المعلمين (مثل العوامل الشخصية أو التنظيمية الأخرى) إلا بما قد يرد كعامل وسيط أو ضمن مناقشة النتائج. هذا التحديد ضروري لضمان عمق التركيز ووضوح التحليل في العلاقة محل البحث.
- الحدود المكانية (Geographical Limits): ستجرى الدراسة في مدارس محددة ضمن المملكة العربية السعودية. فعلى سبيل التحديد المبدئي، يمكن أن يكون النطاق المكاني هو مدارس التعليم العام في منطقة الرياض (أو أي منطقة أخرى يتم اختيارها). تم اختيار البيئة التعليمية السعودية لتكون ميدان البحث نظرًا لأهميتها ولدعم الحاجة إلى بحوث محلية في هذا المجال. لذا فإن تعميم النتائج سيكون محصورًا في إطار البيئات المشابهة (أي المدارس السعودية أو التي تتماثل معها في الخصائص الثقافية والتنظيمية)، ويجب الحذر في تعميم النتائج على بيئات تختلف جوهريًا.
- الحدود البشرية (Population Limits): يقتصر البحث على شريحة المعلمين ومديري المدارس في مراحل التعليم العام (الابتدائي، المتوسط، الثانوي). لن تشمل الدراسة معلمي التعليم العالي (الجامعات) ولا معلمي رياض الأطفال، كما لن تشمل الطلاب أو أولياء الأمور. تم تحديد المعلمين تحديدًا لكونهم وحدة التحليل الرئيسية عند دراسة الإبداع في التدريس، وكذلك تشمل الرؤية استقصاء تصوراتهم عن قيادة مديريهم. أما المديرون فسيكونون موضوع التقييم من قبل المعلمين، وقد يتم إشراك عينة منهم كما ذكرنا في جمع البيانات النوعية أو لمطابقة بعض المعلومات. بالتالي، فإن أي فئات تربوية أخرى (كمشرفي التربية أو صناع القرار) تقع خارج نطاق هذه الدراسة المباشر.
- الحدود الزمنية (Time Limits): تم تنفيذ إجراءات هذه الدراسة في الفترة الزمنية المحصورة بين الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2025 والفصل الدراسي الأول من العام 2025/2026. يشمل ذلك فترة إعداد الأداة وجمع البيانات الميدانية وتحليلها. تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة ترصد واقع الحال خلال الزمن المذكور، وبالتالي فإن النتائج تعكس الظروف والتوجهات السائدة في ذلك الوقت. يجب مراعاة احتمال تغير بعض الأنماط القيادية أو التوجهات نحو الإبداع لدى المعلمين في فترات زمنية لاحقة تحت تأثير سياسات جديدة أو تطورات مجتمعية، مما يستدعي تحديث النتائج بدراسات مستقبلية دورية.

إضافة إلى ما سبق، هناك حدود منهجية تتمثل في اعتماد الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي مما يعني أنها تكشف العلاقة ولا تثبت بالضرورة السببية القطعية (تفسير السبب والنتيجة)، وإن كنا سنستخدم التحليل الإحصائي للاستدلال على وجود تأثير محتمل. كذلك تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية، مما يجعل النتائج رهناً بما يفصح عنه المستجيبون من آراء قد تتأثر بعوامل ذاتية (مثل رغبة المعلم في إعطاء صورة إيجابية عن مدرسته أو عن نفسه). سيتم تقليص هذا الأثر - بقدر الإمكان - عبر ضمان السرية وتحفيز الصدق في الإجابات. ومع تحديد هذه الحدود وإدراكها، سنبذل الجهود لتقديم دراسة دقيقة وموثوقة ضمن تلك النطاقات المحددة

المراجع:

أبو حسين، أسعد. (2018). أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلي بالرياض. مجلة كلية التربية – جامعة المنوفية (مصر)، المجلد 32، العدد الأول، 313-281.

-الغوانمة، روان عبد الكريم. (2023). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7 (40)، 119-102.

- حجاج، أسماء. (2024). دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

Albugami, H. F. (2020). The impact of principal leadership styles on - teachers' performance in public elementary schools in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia. European Journal of Economic and Financial Research, 3(6), 1-17.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and - transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768