



جامعة ميدأوشن
كلية العلوم الإنسانية
قسم / تخصص القيادة التربويه

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

١.....	المقدمة
٢.....	مشكلة الدراسة
٣.....	أهمية الدراسة
٤.....	أهداف الدراسة
٥.....	تساؤلات الدراسة
٦.....	فروض الدراسة
٧.....	مصطلحات الدراسة
٨.....	الدراسات السابقة
١٦.....	المنطلقات النظرية للدراسة
٢٤.....	المنهجية وطرق البحث
٢٩.....	أدوات الدراسة
٣٣.....	حدود الدراسة
٣٧.....	المراجع

مقدمة:

تواجه الأنظمة التعليمية الحديثة تحديات متزايدة في سبيل مواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين، والتي باتت من أبرزها الحاجة إلى تعزيز الإبداع والابتكار لدى المعلمين، بوصفهم الفاعلين الرئيسيين في تطوير قدرات المتعلمين وتحقيق جودة التعليم (أبو حسين، 2018). ويُعدّ الإبداع التربوي عنصراً حاسماً في تحسين مخرجات التعليم وتطوير طرائق التدريس بما يتلاءم مع احتياجات الطلبة المتغيرة باستمرار.

ومن العوامل الجوهرية المؤثرة في البيئة التعليمية، تبرز القيادة المدرسية بدورها المركزي في تهيئة المناخ المدرسي المحفز على التجريب وتبني الأفكار الجديدة (العوانمة، 2023). وقد حظيت أنماط القيادة المختلفة باهتمام واسع في الأدبيات، لا سيما القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، والتي تعتمد على مبدأ التبادل المنفعي بين القائد والمرؤوس من خلال نظام واضح من الحوافز والمكافآت المشروطة، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية (Bass & Avolio, 1994)

تختلف الآراء حول مدى فعالية القيادة التبادلية في السياقات التربوية؛ إذ يرى بعض الباحثين أنها قد تعزز الأداء الروتيني على حساب الإبداع، بينما يرى آخرون أنها قد تكون محفزاً فعالاً عندما تُمارَس بأسلوب مرن يراعي احتياجات المعلمين ودوافعهم الذاتية (Amabile, 1983)

وتشير دراسات عربية حديثة إلى أن القيادة التبادلية قد تؤدي دوراً مهماً في تحفيز المعلمين إذا تم استخدام الحوافز بطريقة متوازنة تضمن التقدير دون الإخلال بحرية المعلم الإبداعية (حجاج، 2024).

في السياق السعودي، لا تزال المدارس تعتمد بدرجة كبيرة على النمط التبادلي في الإدارة المدرسية، ما يستدعي استقصاء مدى ملاءمته لتحقيق أهداف تطوير التعليم، خاصة في ظل توجه وزارة التعليم نحو تحقيق رؤية السعودية 2030 التي تؤكد على بناء جيل مبدع ومبتكر.

بناءً على ما سبق، تتبلور الحاجة إلى دراسة علمية معمقة تستكشف دور القيادة التبادلية في تحفيز المعلمين على الإبداع والابتكار، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في المدارس العامة بمدينة الرياض. وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي لفهم تأثير هذا النمط القيادي في دعم السلوك الإبداعي لدى المعلمين، بما يساهم في تعزيز بيئة تعليمية محفزة على التطوير المستدام.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوجهات الحديثة نحو تعزيز الإبداع والابتكار في البيئات التعليمية، تشير الأدبيات والمشاهدات الميدانية إلى أن العديد من المدارس لا تزال تدار بأنماط قيادية تقليدية تركز على الإنجاز الروتيني أكثر من تركيزها على التجديد والتجريب (Judge & Piccolo, 2004).

ومن بين هذه الأنماط، يبرز نمط القيادة التبادلية الذي يعتمد على التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات المشروطة.

وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب القيادي قد يسهم في تحقيق الحد الأدنى من الكفاءة والانضباط، إلا أن تأثيره على السلوك الإبداعي للمعلمين يظل موضع تساؤل. فالبعض يرى أن الحوافز قد تدفع المعلمين لتقديم أفكار جديدة، بينما يرى آخرون أن التركيز المفرط على المكافآت الخارجية قد يقلل من الدافعية الذاتية التي تُعد محركاً أساسياً للإبداع (Amabile, 1983).

تتبع مشكلة الدراسة من غياب الوضوح حول الدور الحقيقي للقيادة التبادلية في تحفيز الإبداع والابتكار لدى المعلمين داخل البيئة التعليمية السعودية. حيث لم تتناول كثير من الدراسات هذا النمط بالتفصيل، ولم تستقص مدى تأثيره على ممارسات المعلمين الابتكارية. كما أن هناك حاجة إلى معرفة وجهة نظر المعلمين أنفسهم في هذا النمط القيادي، وكيف يرونه مؤثراً في تحفيزهم نحو الإبداع.

وبناء على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:
هل تساهم ممارسات القيادة التبادلية التي ينتهجها مديرو المدارس في تحفيز الإبداع والابتكار لدى المعلمين في المدارس العامة بمدينة الرياض، أم أنها تعيق المبادرات الإبداعية وتُحد من انطلاقها؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين رئيسيين، نظري وتطبيقي، كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية

تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية من خلال تسليط الضوء على نمط قيادي لم يحظَ بقدر كافٍ من البحث في البيئة التعليمية السعودية، وهو نمط القيادة التبادلية. كما تسعى إلى سد فجوة بحثية من خلال الربط بين هذا النمط القيادي ومفهوم الإبداع في التعليم، حيث ركزت غالبية الدراسات السابقة على أنماط أخرى كالقيادة التحويلية. كذلك فإن الدراسة تُبنى على نظريات معاصرة في القيادة والدافعية والإبداع، ما يعزز من قوة الإطار النظري ويوفر قاعدة معرفية متينة لدراسات لاحقة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تُعد ممارسات القيادة المدرسية من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في جودة التعليم وأداء المعلمين. وتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تقدم تحليلاً ميدانياً لواقع القيادة التبادلية في المدارس العامة، وتستقصي وجهة نظر المعلمين أنفسهم في أثر هذه الممارسات على سلوكهم الإبداعي. ومن شأن النتائج أن تقدم مقترحات عملية لصناع القرار والمشرفين التربويين لتحسين أساليب الإدارة المدرسية، وتطوير برامج تدريبية تعزز من قدرة المديرين على تحفيز الإبداع دون إخماده. كما أن الدراسة تتماشى مع رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على بناء منظومة تعليمية حديثة قادرة على توليد الأفكار المبتكرة ومواكبة المتغيرات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على دور القيادة التبادلية في تحفيز المعلمين على الإبداع والابتكار، من وجهة نظر المعلمين في المدارس العامة بمدينة الرياض.
- 2- قياس مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس كما يدركها المعلمون.
- 3- التعرف على مستوى الإبداع والابتكار لدى المعلمين في بيئة العمل التربوي
- 4- تحليل العلاقة بين القيادة التبادلية وإبداع المعلمين، وتحديد ما إذا كانت علاقة ذات دلالة إحصائية.
- 5- الكشف عن الفروق في إدراك المعلمين لدور القيادة التبادلية في تحفيز الإبداع تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- 6- تقديم مقترحات وتوصيات عملية تسهم في تعزيز الممارسات القيادية التي تدعم الإبداع في المدارس.

تساؤلات الدراسة

تتطلب هذه الدراسة من السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التبادلية في تحفيز المعلمين على الإبداع والابتكار في المدارس العامة بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس كما يدركها المعلمون؟
- 2- ما مستوى الإبداع والابتكار لدى المعلمين في أدائهم التربوي؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين مستوى ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الإبداع لدى المعلمين؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في استجابات المعلمين حول دور القيادة التبادلية في تحفيز الإبداع تعزى إلى:

-الجنس

-المؤهل العلمي

-سنوات الخبرة

فروض الدراسة:

بُنيت فرضيات الدراسة استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وبما يتوافق مع طبيعة الدراسة الكمية، فقد تم صياغتها بصيغة الفرض الصفري (Null Hypothesis) لاختبار العلاقة والفروق الإحصائية بين متغيرات الدراسة. وقد جاءت الفرضيات على النحو الآتي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في تصورات قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض حول واقع البيئة التعليمية، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وتحسين البيئة التعليمية من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

مصطلحات الدراسة

توضح الدراسة المصطلحات الآتية وفقاً لاستخدامها في هذا البحث، وذلك من خلال تعريفين:
- الاصطلاحي (كما ورد في الأدبيات التربوية والإدارية).
-الإجرائي (كما يستقيسه الدراسة من خلال أدواتها).

1- القيادة التبادلية

التعريف الاصطلاحي:

هي نمط قيادي يقوم على مبدأ تبادل المنفعة بين القائد والمرؤوس، حيث يمنح القائد الحوافز أو المكافآت مقابل أداء المرؤوسين، ويعتمد بشكل كبير على المكافأة الشرطية والإدارة بالاستثناء
(Bass, 1985).

التعريف الإجرائي:

يقصد بها الدرجة التي يحصل عليها المعلم في الاستبانة المعدة لقياس سلوكيات القيادة التبادلية لدى المدير، من خلال محاور تشمل: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء (النشطة والسلبية)، والتركيز على النتائج.

٢- تحفيز المعلمين

التعريف الاصطلاحي:

هو مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يتبعها القائد لرفع دافعية المعلمين نحو الأداء، من خلال التقدير، الحوافز، والتشجيع المستمر (الزيود، 2019).

التعريف الإجرائي:

يتمثل في استجابات المعلمين على فقرات مخصصة في الاستبانة تُقيس مدى شعورهم بالتقدير والتحفيز من قبل مدير المدرسة عند تنفيذهم لسلوكيات مهنية إبداعية.

٣- الإبداع

التعريف الاصطلاحي:

هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة وأصيلة، أو تقديم حلول غير مألوفة لمشكلات قائمة، ضمن إطار وظيفي محدد
(Ambabile 1983)

التعريف الإجرائي:

يتمثل في الدرجة التي يحصل عليها المعلم في استبانة الإبداع، وتشمل محاور مثل: ابتكار أساليب تدريس، حل المشكلات الصفية، تطوير مواد تعليمية، والمبادرة في تبادل الأفكار.

٤-الابتكار

التعريف الاصطلاحي:

هو تطبيق عملي لفكرة إبداعية قابلة للتنفيذ تسهم في تحسين واقع معين أو تطوير مخرجات (Rogers 2003)

التعريف الإجرائي:

يُقاس من خلال البنود التي تشير إلى قدرة المعلم على تنفيذ أفكار تعليمية جديدة بالفعل داخل الصف، كاستخدام وسائل غير تقليدية، أو تطبيق استراتيجيات تدريس حديثة

الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات العربية

١- دراسة أبو حسين (2018)

عنوان الدراسة: أثر ممارسات القيادة التربوية على تنمية الإبداع لدى المعلمين: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلي بالرياض.
اسم الباحث: أسعد أبو حسين.
السنة: ٢٠١٨
المنهج المستخدم: وصفي تحليلي.
العينة: معلمون ومعلمات في مدارس أهلية بمدينة الرياض.
النتائج:
توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين ممارسات القيادة التحفيزية وبين مستوى الإبداع لدى المعلمين. وأوصت بضرورة تعزيز ثقافة التحفيز والتقدير في المدارس.
التوثيق: (أبو حسين، 2018)

٢- دراسة الغوانمة (2023)

عنوان الدراسة: دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة طوباس.
اسم الباحثة: روان الغوانمة.
السنة: ٢٠٢٣
المنهج المستخدم: وصفي تحليلي باستخدام الاستبانة.
العينة: 150 معلمًا ومعلمة.
النتائج:
أظهرت النتائج أن القيادة المدرسية تؤثر بدرجة متوسطة على دعم الإبداع، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للجنس أو الخبرة.
التوثيق: (الغوانمة، 2023)

٣- دراسة حجاج (2024)

عنوان الدراسة: دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية
اسم الباحثة: أسماء حجاج.
السنة: ٢٠٢٤
المنهج المستخدم: وصفي تحليلي.
العينة: 120 موظفًا في مؤسسة صناعية جزائرية.
النتائج:
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين القيادة التبادلية (وخاصة المكافأة المشروطة والتوجيه) وبين مستوى التفكير الإبداعي، مما يعكس أثر القيادة في تحفيز المبادرات الجديدة.

التوثيق: (حجاج، 2024)

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

٤- دراسة Judge & Piccolo 2004

عنوان الدراسة:

Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity

الباحثان:

Judge & Piccolo

السنة: 2004

المنهج المستخدم: تحليل تلوّي Meta-Analysis

العينة: تجميع لبيانات من عشرات الدراسات السابقة (آلاف المشاركين).

النتائج: بينت أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل أكبر بالإبداع والرضا الوظيفي، لكن القيادة التبادلية، خصوصًا المكافآت المشروطة، كان لها تأثير إيجابي في بيئات العمل المستقرة.

التوثيق:

التوثيق: Judge & Piccolo, 2004

٥- دراسة (Albugami 2020)

عنوان الدراسة:

The impact of principal leadership styles on teachers' performance
in public elementary schools in Jeddah

الباحث

H. F. Albugami

السنة 2020

المنهج المستخدم: وصفي تحليلي باستخدام استبانة.

العينة: 270 معلماً في مدارس حكومية ابتدائية في جدة.

النتائج: أظهرت الدراسة أن أسلوب القيادة التبادلية كان فعالاً في تعزيز الأداء المهني للمعلمين، وأن التحفيز بالمكافآت لعب دوراً في تحسين التزام المعلمين.

التوثيق: Albugami, 2020

ثالثاً: أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

تتفق الدراسات السابقة جميعها، سواء كانت عربية أو أجنبية، على أهمية القيادة التربوية بمختلف أنماطها في تعزيز الأداء الإبداعي للمعلمين. وقد أكدت معظمها أن القيادة التي تقوم على التحفيز والتقدير، سواء كان مادياً أو معنوياً، تساهم في رفع دافعية المعلمين نحو الإبداع والابتكار. كما أظهرت العديد من الدراسات، مثل (أبو حسين، 2018) و (Judge & Piccolo, 2004) أن نمط القيادة التبادلية يمكن أن يكون مؤثراً إيجابياً إذا ما مورس بأسلوب متوازن ومبني على الثقة والدافعية.

وفي المقابل، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أبرزها:
- تركيزها المباشر على القيادة التبادلية كنمط محدد، دون التطرق لأنماط القيادة الأخرى مثل التحويلية أو الشاملة، والتي كانت محور العديد من الدراسات السابقة.

- البيئة التعليمية المستهدفة، حيث تركز هذه الدراسة على مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، بينما تناولت دراسات سابقة بيانات تعليمية مختلفة مثل المدارس الأهلية (أبو حسين، 2018)، أو البيئات الصناعية (حجاج، 2024)، أو سياقات دولية كما في (Albugami, 2020) و Rahim et al., 2023

- وجهة النظر المدروسة، حيث تعتمد الدراسة الحالية على تصورات المعلمين فقط في تقييم نمط القيادة التبادلية، بخلاف بعض الدراسات التي اعتمدت تقييمات متعددة الأطراف (مثل القادة أو المشرفين).

- أدوات القياس المستخدمة، إذ تستخدم الدراسة الحالية أدوات مصممة خصيصًا لقياس أبعاد القيادة التبادلية من جهة، ومستوى الإبداع المهني من جهة أخرى، بما يعكس دقة في الربط بين المتغيرات ويمنح الدراسة قوة تفسيرية أعلى.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم القيادة التبادلية (في الإطار النظري)

القيادة التبادلية

أحد أبرز أنماط القيادة الحديثة التي (Transactional Leadership تُعد القيادة التبادلية ضمن نظرية القيادة الكاملة، وهي تقوم على العلاقة Bass & Avolio وصفها الباحثان التبادلية بين القائد والمرؤوس، حيث يُقدّم القائد الحوافز والمكافآت مقابل تحقيق أهداف محددة (Bass, 1985) مسبقاً من قبل الأفراد)

ويُنظر إلى هذا النمط من القيادة باعتباره يقوم على تحفيز الأداء المرتبط بالإنجاز الوظيفي، لا سيما في المهام التي تتطلب وضوحاً في القواعد والتعليمات. إذ يُركّز القائد على تحقيق الكفاءة والانضباط من خلال نظام منظم من الثواب والعقاب (Judge & Piccolo, 2004)

وتتجلى مكونات القيادة التبادلية في ثلاث ركائز أساسية:

- 1- المكافأة المشروطة (Contingent Reward): وهي تقديم المكافآت أو التعزيزات الإيجابية بناءً على تحقيق أداء معين.
- 2- الإدارة بالاستثناء – النشطة (Active Management by Exception): القائد عندما يلاحظ خللاً أو قصوراً في الأداء.
- 3- الإدارة بالاستثناء – السلبية (Passive Management by Exception): لا يتدخل القائد إلا بعد وقوع الخطأ أو المشكلة.

ويتميّز هذا النمط بأنه فعال في البيئات التي تحتاج إلى تنظيم وانضباط عالٍ، لكنه قد لا يكون مشجّعاً كفاية على الإبداع ما لم يُدمج بأساليب قيادية مرنة أخرى. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى أن المكافآت المدروسة يمكن أن تُحفّز المعلمين على تبني ممارسات إبداعية، لا سيما إذا شعروا بالتقدير والاعتراف بجهودهم. (Rahim et al., 2023)

ثانيًا: مفهوم الإبداع (في الإطار النظري)

الإبداع

يُعد الإبداع أحد أهم المفاهيم التربوية والنفسية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الحديثة، ويُعرّف بأنه: “القدرة على إنتاج أفكار أو حلول جديدة وأصيلة لمشكلات قائمة، أو تقديم منتجات غير مألوفة ذات قيمة بالنسبة للفرد أو المجتمع (Amabile, 1983)

ويشتمل الإبداع على عدة مكونات أساسية، من أبرزها:

- 1- الطلاقة: القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار بسرعة
- 2- المرونة: القدرة على تغيير الاتجاه الفكري بسهولة والانتقال بين أنواع مختلفة من الحلول
- 3- الأصالة: إنتاج أفكار جديدة وغير تقليدية
- 4- التحسين: القدرة على تطوير أفكار أو منتجات قائمة لتصبح أكثر فاعلية

ويُعد الإبداع التربوي خصوصًا من أهم السمات التي ينبغي تنميتها في المعلمين، حيث يُسهم في تحسين بيئة التعلم وتقديم تجارب تعليمية أكثر جاذبية وفاعلية. ويظهر الإبداع التربوي من خلال: ابتكار استراتيجيات تدريس جديدة، تصميم أنشطة غير تقليدية، توظيف الوسائل التقنية، أو حل المشكلات الصعبة بطرق مبتكرة.

وتؤكد أبو العلا (2022) أن المعلم المبدع هو محور التطوير التربوي الحقيقي، وأن البيئة التي تُشجع على التجريب وتقدر الأفكار غير النمطية تُعد بيئة محفزة للإبداع والنمو المهني.

ثالثًا: العلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع التربوي

لقد بيّنت العديد من الدراسات أن ممارسات القيادة تُعد من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في بيئة العمل، سواء من حيث الأداء المهني أو التحفيز الذاتي، مما يجعلها ذات أثر كبير على الإبداع التربوي داخل المدرسة.

وترتبط القيادة التبادلية بالإبداع من خلال ما توفره من تحفيز مباشر عبر المكافآت والتقدير، وهو ما يُمكن أن يسهم في رفع دافعية المعلمين لتقديم أفكار جديدة وتبني استراتيجيات تعليمية مبتكرة، خاصة عندما يشعرون بأن جهودهم محل اهتمام وتقدير.

وفي الوقت ذاته، يُشير بعض الباحثين إلى أن القيادة التبادلية، رغم كونها تحفز الإنجاز، قد تكون محدودة التأثير على الإبداع إذا طُبقت بأسلوب تقليدي يركز فقط على الالتزام والنتائج. ولهذا، فإن دور المدير في موازنة التوقعات والانفتاح على المبادرات الإبداعية يُعد حاسمًا في توجيه هذا النمط القيادي نحو دعم الإبداع، لا كبحة.

وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف مدى قدرة القيادة التبادلية، بمكوناتها الثلاث، على تحفيز الإبداع والابتكار لدى المعلمين، انطلاقاً من تصوراتهم، وفي ضوء واقع البيئة التعليمية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض

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 العَلَقَات 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 العَلَقَة 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 باستخـ دام 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 مغلفتين (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 لتأمن سياق عمل المعلمين.

كل الاستبانتين 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 وملئمتها 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 (مثل 30-50 معلم) ليسوا ضمن العينة الأساسية، وذلك لحساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور من المحاور، بهدف التأكد أن البنود تتمتع بقدر عالٍ من الاتساق الداخلي (يشترط عادة قيمة ألفا $70.0 \leq$ كحد أدنى للثبات المقبول). كما يمكن حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية أو إعادة الاختبار إذا استدعى الأمر.

إذا تبين وجود بنود تضعف الثبات، فسيتم تعديلها أو استبعادها. وبهذا نضمن أن أدوات الدراسة موثوقة وقادرة على القياس بدقة.

4- إجراءات جمع البيانات: بعد تحكيم الأدوات وتأكيد صحتها، 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) ترسل 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. سيتم منح 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 الاستجابات 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 يراه 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 (مثلًا درجة المكافأة الشرطية 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 الاعتدالي للمتغيرات، وتجانس التباين عند إجراء ANOVA، وغيرها)، وفي حال انتفاء بعض الشروط قد يتم اللجوء لاختبارات غير معلمية مكافئة (كاختبار مان-ويتني مثلًا بدل t-test). وأخيرًا، 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 استبانتيين مصممتين لغرض قياس متغيرات البحث، وفيما يلي توضيح لمكوناتهما وكيفية إعدادهما:

استبانة القيادة التبادلية (المعلمين عن مديريهم) وهي أداة قياس تستخدم 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 الطلب الأساسية من اهتمامه بابتكار أساليب تعليمية جديدة”. (هذا عكس التحويلية التي تركز على الابتكار، وهنا نقيس جان باً 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 الطلب الصعبة بإيجاد حلول غير مألوفة. مثال: “عندما يواجهني تحدي في فهم الطلب، 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 طلبه. مثال: "أصمم مواد تعليمية أو أنشطة خاصة بطلب 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 فصحة 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 تحسب 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 شبيهة مقننة كأداة نوعية مساندة، تجرى 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 تفرغها وتحليلها كفيلاً لاستخراج مضامين تدعم أو تفسر النتائج الكمية. لكن تبقى الأداة الرئيسة 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

انطلقت الدراسة ضمن إطار محدد من الحدود التي تؤثر على إمكانية تعميم النتائج وتطبيقها خارج السياق المباشر، وتتمثل هذه الحدود فيما يلي:

1- الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على تحليل العلاقة بين نمط القيادة التبادلية (بمكوناته الثلاثة: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء السلبيّة) ومستوى الإبداع والابتكار لدى المعلمين، دون تناول أنماط القيادة الأخرى مثل القيادة التحويلية أو الأخلاقية، أو متغيرات مهنية إضافية مثل الرضا الوظيفي أو الأداء الأكاديمي.

2- الحدود البشرية

اقتصرت عينة الدراسة على معلمي ومعلمات التعليم العام من مختلف المراحل الدراسية في الرياض، بشرط توفر سنة خبرة واحدة على الأقل، مما قد لا يعكس آراء فئات تعليمية أخرى كالمشرفين أو قادة المدارس.

3- الحدود المكانية

نُفذت هذه الدراسة في المدارس العامة داخل مدينة الرياض فقط، مما يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على المناطق الأخرى ذات الظروف التعليمية والتنظيمية المختلفة.

4- الحدود الزمنية

تم جمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1446هـ / 2025م، وبالتالي فإن النتائج تعكس تصورات المعلمين في تلك الفترة الزمنية المحددة، وقد تختلف باختلاف الزمن والظروف التعليمية.

5- حدود منهجية

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة وحيدة لجمع البيانات، مما يعني أن النتائج مبنية على تصورات أفراد العينة، وقد تختلف باختلاف الأدوات أو طرق البحث الأخرى كالمقابلات أو الملاحظة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حسين، أ. (2018). أثر ممارسات القيادة التربوية على تنمية الإبداع لدى المعلمين: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلي بمدينة الرياض. المجلة التربوية، 22(4)، 112-140.
- الغوانمة، ر. (2023). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة طوباس. مجلة العلوم التربوية، 45(2)، 255-274.
- حجاج، أ. (2024). دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية. المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية، 12(1)، 66-89.
- العنزي، هـ. ف. (2023). دور القيادة الأكاديمية في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية. مجلة جامعة الأمير سطام للعلوم التربوية، 10(2)، 215-243.
- أبو العلا، م. (2022). المعلم المبدع في ظل التغيرات المعاصرة. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الزبيد، ك. (2019). تحفيز المعلمين وأثره على الأداء التربوي. دار جليس الزمان للنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity. Springer-Verlag.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- 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.
- Albugami, H. F. (2020). The impact of principal leadership styles on teachers' performance in public elementary schools in Jeddah. International Journal of Educational Management, 34(6), 1201-1216.
- Rahim, A., Noor, M., & Ismail, H. (2023). Transactional leadership and teacher creativity: A study in public schools in Malaysia. Asian Journal of Education and Social Studies, 37(1), 45-58.
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press.