

# القيادة التدويرية



محمد بن فوزي الغامدي

# القيادة التحويلية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

القيادة التحويلية

محمد بن فوزي الغامدي

١٤٤٣هـ - ٢٠٢١م

ح) محمد فوزي محمد الغامدي ، ١٤٤٣ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الغامدي ، محمد فوزي بن محمد

القياد التحويلية. / محمد فوزي بن محمد الغامدي . - الدمام،

١٤٤٣ هـ

٥٠ ص ، ١٧×٢٤ سم

ردمك: ٩٧٨\_٦٠٣\_٠٣\_٨٤٦٧\_٩

١- القيادة التحويلية أ.العنوان

١٤٤٣/٣٦

ديوي ٦٥٨,٤٨

رقم الإيداع: ١٤٤٣/٣٦

ردمك: ٩٧٨\_٦٠٣\_٠٣\_٨٤٦٧\_٩

## جدول المحتويات

٩	المقدمة.....
١٠-٩	نشأة القيادة التحويلية.....
١٢-١٠	مفهوم القيادة التحويلية.....
١٥-١٢	أهمية القيادة التحويلية.....
١٦-١٥	أهداف القيادة التحويلية.....
٢٠-١٦	أبعاد القيادة التحويلية.....
١٧	التأثير والجاذبية القيادية.....
١٨	الحافز والإلهام.....
١٨	الاستشارة الفكرية.....
١٩	الاهتمام بالمرؤوسين (الاعتبار الفردي).....
٢٠	عناصر القيادة التحويلية:.....

- ٢٣-٢١ ..... خصائص القيادة التحويلية
- ٢٣ ..... وظائف القيادة التحويلية
- ٢٣ ..... إدارة التنافس
- ٢٣ ..... إدارة التعقيد
- ٢٤ ..... إدارة فريق العمل
- ٢٤ ..... تكيف المؤسسة مع التوجه العالمي
- ٢٤ ..... إدارة التعليم والتدريب المستمر
- ٢٥ ..... أنماط القيادة التحويلية
- ٢٦ ..... القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية
- ٢٧ ..... البعد الأول
- ٢٧ ..... البعد الثاني
- ٢٧ ..... البعد الثالث

البعد الرابع..... ٢٨-٢٩

المراحل التي حددها كوتير للقائد التحويلي ..... ٢٩-٣١

خصائص وسمات القيادة التحويلية داخل المؤسسات التربوية..... ٣١-٣٢

المراجع..... ٣٣-٤٢

المراجع العربية..... ٣٣-٣٩

المراجع الأجنبية..... ٤٠-٤١



## القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

### ● المقدمة:

تعتبر القيادة التحويلية من المداخل المعاصرة التي تطرقت لعملية القيادة، وهو مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة، من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً، للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها، والقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق، والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد، وإشباع حاجتهم ومعاملتهم بإنسانية، ولذا فهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصفة الكاريزمية والرؤية المستقبلية (بابكر، ٢٠١٥، ص ٢٥).

وقد ذكر (الشريف، ٢٠١٤، ص ١٥) بأن القيادة التحويلية تدعو إلى التغيير والتطوير الدائمين في المؤسسة، لمواجهة التطورات المتلاحقة سواء داخل أو خارج المؤسسة، ويتطلب هذا التغيير من القيادة التحويلية ثلاث فعاليات أساسية تتمثل في: خلق رؤية متجددة، إحداث القبول الجماعي لهذه الرؤية، توفير كل الإمكانيات لإحداث التغيير.

### ● نشأة القيادة التحويلية :

تعتبر القيادة التحويلية أحد أبرز نظريات القيادة الحديثة، إذ ظهرت في العقد الثامن من القرن العشرين، فقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز Burns، مؤسس هذا النوع من القيادة، وقد ميزه عن النمط الإجرائي في العام ١٩٧٨ في كتابه (القيادة)، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيتهم، عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج مستهدفة، وقد قدم بيرنز من خلاله شرح مفهوم القيادة التحويلية، وأكد فيه على الرغبة العالمية الملحة في العصر الحالي، والتي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة تدعو نحو التغيير والتجديد، ومن ثم قام باس وافوليو Bass and Avolio بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام ١٩٨٥، بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي (أبو رمان، ٢٠١٥، ص ٦٩).

### • مفهوم القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، ولعل السبب في ذلك يعود لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في القيادة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، وعلى الرغم من تلك الاختلافات، فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة الأخذ بهذه النظرية (خلف، ٢٠١٠، ص ٢٣).

وعلى الرغم من تعدد تعاريف القيادة التحويلية، إلا أن مؤسسها بيرنز (Burns, p19, 1979) عرفها بأنها "حث القادة للأتباع على أن يتصرفوا تصرفات معينة، لتحقيق أهداف معينة، والتي تسعى لتحقيق القيم والدوافع والرغبات، والاحتياجات والتطلعات والتوقعات لكل من القادة والتابعين".

ويعرفها (شقورا، ٢٠١٣، ص٤٧)، القيادة التحويلية بأنها "عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير من قيم المرؤوسين، ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة، من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي".

ويعرفها (زباني، ٢٠١٣، ص٥٣)، بأنها: "القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجيع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية".

بينما عرفها (كنعان، ٢٠١٤، ص١٨) بأنها: القيادة التي تحول الأفراد للأفضل، وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل".

ويعرفها (ناصر، ٢٠١٦، ص١٣)، بأنها: "تلك القيادة التي تركز على أهمية فريق العمل، والتحسين الشامل في المؤسسة التربوية، وطريقة التفكير بالعاملين وطبيعة العملية التعليمية".

ويعرفها (أبو عيد، 2016، ص 14)، بأنها: "القيادة القادرة على توفير محفزات غير اعتيادية للعاملين، لرفع الروح المعنوية، وإثارة أفكارهم لإيجاد طرق معالجة جديدة ومبتكرة لحل المشاكل التي تواجههم، وكذلك اتجاه قيم العمل باعتبار أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم".

بينما يعرفها (الشوابكة والشلي، والحوالدة، ٢٠١٨، ص ١٤٨) بأنها: "ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم، وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون بها، وهو ما يساعد على المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم"، وبناء على التعريفات السابقة، ترى الباحثة أن القيادة التحويلية هي القيادة التي يتم من خلالها السعي إلى التغيير، بالاعتماد على خطط بعيدة المدى، والعمل على إثارة وتحفيز المعلمين، والتعامل معهم ضمن القيم الأخلاقية، حتى تصبح أهم هدف من أهدافهم هو السعي إلى تطوير المدرسة، والوصول إلى إنجازات أفضل.

ويعرف الباحث القيادة التحويلة بأنها:

ذلك الاتجاه الذي يقوم بتوفير المهارات المختلفة، بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بكفاءة عالية، بما يساعد في التحول من الواقع (الحاضر) إلى المستقبل، وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وجهد وتكلفة.

● أهمية القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية قيادة مرتبطة بالتغييرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، فهي تعتمد على تحفيز الدوافع الجوهرية للمرؤوسين، حيث تتطلب تتوازن في المهارات المتنوعة، وتتطلب المعرفة، والخبرة، فضلا عن تطلبها من القائد أن ينشئ وحدات تواصل مع المرؤوسين، وللقيادة التحويلية رؤية ملهمة للمستقبل، وهذه الرؤية أعلى مستويات مما كانت المنظمات تتصورها سابقا، كما ترتبط القيادة التحويلية بالأداء العالي على المدى الطويل، وتتركز على التفكير الإبداعي، ونظرا لوجود قدر كبير من الضغوط على المنظمات بسبب المنافسات القوية فيما بينها، فإن هناك حاجة ملحة للقيادة التحويلية، ومشاركة المرؤوسين للقادة بهدف الحفاظ على فعالية التميز (Seidman & McCauley, 2011, p 47).

وتبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال سلطتها الأخلاقية، التي تمارسها على الأفراد، والتي تمثل الإطار المرجعي للقيادة التعاملية، فمن خلالها تعزز سلطة القائد التقليدي بسلطة أخرى، وهي السلطة المستمدة من الأخلاق التي يمارسها القائد التحويلي، تلك السلطة التي تستمد من القدوة الحسنة والمبادئ الثابتة، كالعدل، والاستقامة، والحكمة، والصدق، وفي نفس الوقت قيادة تأخذ على عاتقها مهمة التغيير كأولوية استراتيجية في إحداث نقله نوعية في تنفيذ الخطط والبرامج (النصر، 2010).

ومما يعزز أهمية القيادة التحويلية ما أشار إليه (Jha 2014, p22)، بأن القيادة التحويلية تعتبر أداة فعالة للقادة، خاصة في مكافحة الفوضى في أماكن العمل، وأن لها دور كبير في تطوير المناخ الأخلاقي، حيث تهتم القيادة التحويلية بأن يكون مكان العمل، خالي من حالات الفوضى والنزاع بين العاملين.

وقد أشارت (الروسان، ٢٠١٥، ص ١٤٨-١٤٩) إلى أن القيادة التحويلية تتمتع بأهمية كبيرة وضرورية في المنظمات، فهي قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وهذا بالضبط ما تحتاجه المؤسسات لتحسين الأداء، وتسهم في وضع معايير للأداء المؤسسي، ضمن نسق متكامل ومترابط، يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيما للمؤسسة، وتدعمها وتحث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وأن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية، ونشرها بين جميع العاملين، وهذا يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي لإحداث تغيير في المعزى، فهي تستجيب للتغيرات التي تحدث في مناخ العمل، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وأهدافهم، وكذلك المتعاملين مع المؤسسة التربوية، فضلا عن رفع ثقة العاملين في المؤسسة وإشعارهم بالولاء والانتماء لها، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز، وتقوم على توفير الوقت والجهد، فهي تقوم على التعاون والعطاء والمشاركة بين جميع الأعضاء داخل المؤسسة، كما تعمل على إيجاد قائد متحد ومغامر، لا يكتفي ببقاء الأمور على حالها، حتى ولو كانت جيدة، بل يسعى دائما إلى التطوير والتجديد نحو الأفضل.

كما تعمل القيادة التحويلية على وضع معايير للمؤسسات وخاصة التربوية، بما يجعلها قادرة على مواكبة التغيير الذي يحدث، سواء كان هذا التغيير في البيئة الخارجية، أو النظام الداخلي للمؤسسة، كما أنها قيادة تتطلب أساليب فنية ذات أهمية لرفع مستوى أداء المؤسسة، وتستطيع من خلال هذه الأساليب رفع ثقة العاملين، وإشعارهم بالرضا الوظيفي، ويمكن عرض عدة نقاط لأهمية القيادة التحويلية فيما يلي (الديب، 2012):

١- السعي إلى تطوير قدرات العاملين وتمكينهم، وجعل هدفهم مشترك مع هدف المؤسسة.

- ٢- تعمل القيادة التحويلية على إيجاد رؤية واضحة للمؤسسة.
- ٣- تعتبر القيادة التحويلية من القيادات الناجحة في المؤسسات التربوية والتعليمية لسهولة تطبيقها.
- ٤- يستطيع إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة، تساعد على الاستمرارية والتقدم نحو الأفضل.
- ٥- تعمل على تحسين وضع العاملين نحو مستويات متقدمة، من خلال إشباع الحاجات وتطوير المهارات، وبالتالي سينعكس ذلك على تحسين وضع المؤسسة.
- ٦- تعد القيادة التحويلية من القيادات التي أثبتت فاعليتها في العديد من دول العالم، ويتضح ذلك من خلال الدراسات التي تم إجراؤها.

ويرى المؤلف من خلال ما سبق، أن القيادة التحويلية تلعب دورًا مهمًا في العديد من المؤسسات، وخاصة المؤسسات التربوية؛ لما لها من مميزات تساعد في تحسين الوضع القائم داخل المؤسسات، نحو التطوير والتجديد، وكما نلاحظ أنها تعد أحد أبرز أنواع القيادة السهلة التطبيق، حيث أنها لا تحتوي على أي نوع من أنواع التعقيد.

#### • أهداف القيادة التحويلية:

حدد ليثوود وجانتز (Leithwood & Jantz, 1990) أهداف القيادة التحويلية بثلاث نقاط أساسية، وهي:

١- مساعدة أعضاء المجتمع المؤسسي على بناء وتحقيق ثقافة مؤسسية تعاونية ومهنية: ويتم ذلك عن طريق وضع هدف مشترك تسعى المؤسسة التربوية للوصول إليه، واستخدام العديد من الأساليب التي تساعد على تأييد التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة إلى فريق عمل متكامل قادر على القيام بهذه التطورات، بالإضافة إلى سعيه الدائم في تحسين الوضع الراهن.

٢- مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم: فمشاركة القائد في حل مشكلة مع أعضاء المجتمع المؤسسي بصورة تعاونية إيجابية، وبطريقة أكثر فاعلية، يؤدي ذلك إلى تحليل وتفسير المشكلة من وجهات نظر متعددة الرؤى، والعمل بشكل تعاوني على وضع حلول وبدائل مختلفة، وبعيدة كل البعد عن رؤى الاعتبارات الشخصية، وتوضيح للمعلومات الرئيسية للمشكلة أثناء اجتماعات المؤسسة.

٣- تعزيز نمو العاملين داخل المؤسسات التربوية: من خلال تعزيز أهداف النمو المهني، والعمل على رفع مستواهم للوصول إلى أعلى المستويات، ويتم التعزيز من خلال العديد من الأساليب، سواء كانت تعزيز معنوي أم تعزيز مادي، وتسهل هذه العملية عندما يرتبط العاملين ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة، ويشعرون أنهم جزء منها.

● أبعاد القيادة التحويلية:



تشتمل القيادة التحويلية على أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي: (الحراشة، ٢٠١٤، ص ٣٠٣).

القيادة التحويلية قيادة تقوم على مجموعة من المرتكزات، والتي من خلال ممارستها سوف يصل القائد إلى مستوى عالٍ من النجاح، وهي كما ورد في كل من (القبلي والعمrani، 2016)، (الشنطي، ٢٠١٦، ص ٣٧)، (Hughes, 2014, 8-9)، : (الحراشة، ٢٠١٤، ص ٣٠٣).

١- التأثير والجاذبية القيادية: رؤية القائد الواضحة وإحساسه بأهداف المدرسة التي تمكنه من أن يكون قادر على كسب الآخرين، من خلال صفات وسمات وسلوكيات تأثر على من حوله، يحصل من خلالها على إعجاب الآخرين، وكسب ثقتهم واحترامهم، فالقائد يمتلك كاريزما عالية، تجعله قادرًا على الوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بكفاءة وفعالية.

ويشتمل التأثير المثالي على الأساليب التي تغرس الاعتزاز بالعاملين، كونهم مرتبطين بالرئيس في كثير من الأحيان، وأن هذه الأساليب لها علاقة بجاذبيته، فهي تبين أن تفكير القائد سوف يتخطى حدود اهتمام العاملين الذاتي، ليصل إلى المصلحة العامة للجماعة، والتضحية بالمصلحة الشخصية لخدمة الآخرين، وأن القائد التحويلي المتصف بالتأثير المثالي، سوف يُظهر نوعًا من القوة والثقة بالنفس، ولديه القدرة على طمأنة الآخرين بأنهم يستطيعون التغلب على العقبات التي تواجههم، فهو يميل للحديث باستفاضة عن أهم القيم والمعتقدات التي يؤمن بها عامله، وأهمية الثقة ببعضهم البعض، ويركز أيضًا على المهام الجماعية ويشدد على أهمية وجود ارتباط متين بالهدف المنشود، وأن أعضاء المؤسسة أو فريقها غالبًا ما يقتفون أثر القائد الذي

بممتلك تأثير مثالي، فينظرون له كتجسيد للشخصية الجذابة التي تنبثق منها قيم ومهام المؤسسة.

(Hughes, 2014, 8)

٢- الحافز والإلهام: القائد التحويلي قائد متفائل يحفز ويثير دافعية العاملين، من خلال أساليب ووسائل وحوافز مختلفة سواء كانت مادية أو معنوية، فهو يغرس الحماس الداخلي والثقة بالنفس لدى الآخرين، وذلك للوصول إلى أفكار جديدة توصلهم إلى الإتيقان والتميز.

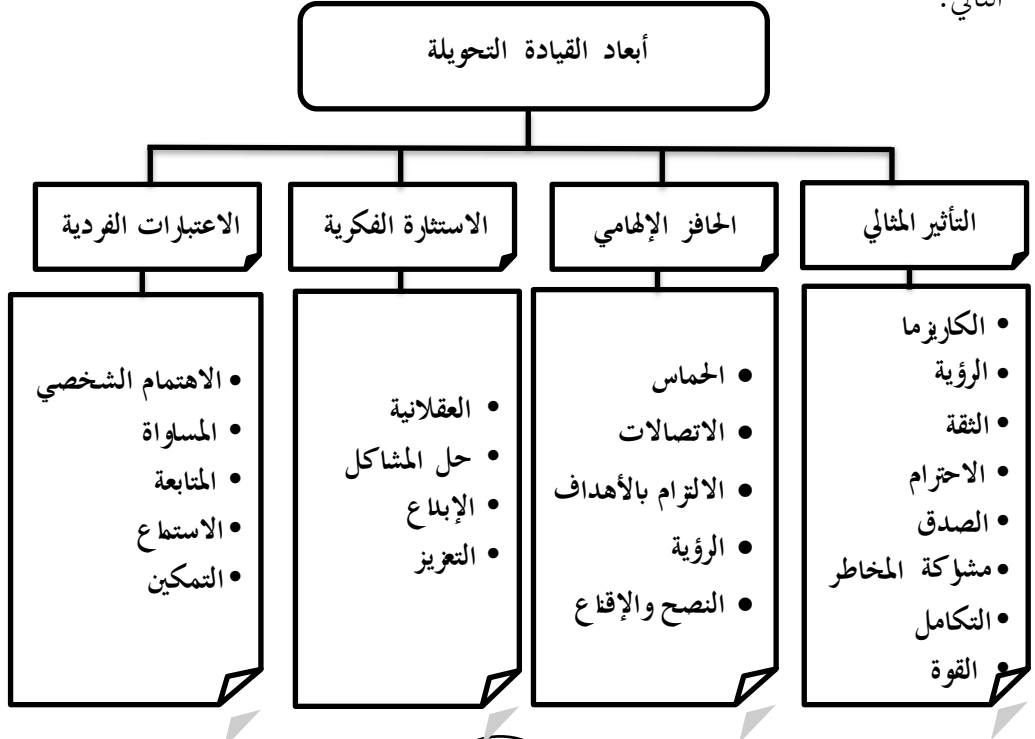
٣- الاستشارة الفكرية: يقوم القائد التحويلي على توسيع مدارك العاملين، فهو يرفع من مستوى تفكيرهم للوصول إلى الإبداع والابتكار، وذلك لحل المشكلات التي تواجههم، ولتشجيعهم على طرح المزيد من الأفكار الجديدة، والتي تساعد على إنجاز مهامهم، وعلى القائد أيضاً أن يكون محفزاً لهذا الإبداع والابتكار.

فالقادة التحويليون يحفزون جهود المرؤوسين لتكون جهوداً إبداعيةً من خلال تساؤلات افتراضية، ومن خلال إعادة صياغة المشاكل والأوضاع القديمة، وتناولها بطرق جديدة، وبالتالي فهي تشجع الإبداع من خلال تشجيع جهود العاملين الفردية، لتقديم أفكار جديدة، وتطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي يكونوا على دراية وإحاطة بها، ولا يوجد نقد عام لأخطاء الأفراد العاملين عند تجربتهم لطرق جديدة؛ بسبب أنها مختلفة مع أفكار القادة (بابكر، ٢٠١٥، ص ٢٨-٢٩)، وذكر جانداقي وآخرون (Jandaghi et al, 2009, p359)، بأنه وبشكل عام تتكون الاستشارة العقلية، من عملية البحث عن وجهات نظر مختلفة بهدف حل المشكلات، حيث يتم النظر إلى المشكلة من وجهات نظر مختلفة، والعمل على استخدام التفكير غير التقليدي لحل المشاكل التقليدية، والتشجيع على طرح الأفكار الحديثة.

٤ - الاهتمام بالمرؤوسين (الاعتبار الفردي): تقدير الأفراد واحترامهم، والاهتمام بالمشاكل التي تواجههم ومساعدتهم في حلها، والاهتمام بحاجاتهم والعمل على إشباعها، وبناء العلاقة الطيبة معهم، وجميع هذه الأمور تعد محورًا بالغ الأهمية للقائد التحويلي، فالعلاقات الإنسانية والتفاعل بين الأفراد، هي الأساس التي تقوم عليه القيادة التحويلية، ويشير الاعتبار الفردي إلى كل الجهود التي يبذلها القائد للمرؤوسين، وذلك من خلال الدعم النفسي والاجتماعي، ومن خلال تقديم المشورة وإشباع حاجاتهم الفردية، وقدراتهم وتطلعاتهم، ويقوم أيضا القادة بالأخذ بآراء المرؤوسين، والسماح لهم بالتعبير عن وجهات النظر، مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة (Nikezic et al, 2012, p298).

وقد أوضحت (عبدالعال، ٢٠١٦: ٢٤) السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية في الشكل

التالي:



شكل (١) أبعاد القيادة التحويلية من (عبد العال، ٢٤، ص ٢٠١٦).

ويتضح مما سبق بأن القادة التحويليين يعملون بجد وبنقطة مع مرؤوسيههم، ويعملون جاهدين بطرق متعددة لتحقيق نتائج فعالة، وذلك من خلال توظيف واحد أو أكثر من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، بهدف تحقيق الإنتاجية العالية، فبعد التأثير المثالي يتطلب من القائد أن يكون قدوة حسنة للعاملين، وأن يتصرف تصرفات ذات طابع أخلاقي، ويقوم بتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، بينما بعد الحافز الإلهامي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد، التي تثير في التابعين حب التحدي والدخول في المخاطر المدروسة، ويعمل القائد التحويلي في بعد الاستشارة الفكرية على البحث عن الأفكار الحديثة، والعمل على حل المشكلات بطريقة إبداعية، ونجد أن بعد الاعتبار الفردي يظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع باهتمام، ويهتم اهتمامًا خاصًا باحتياجات التابعين، وكذلك إنجازاتهم مع العمل على تشجيعهم.

#### ● عناصر القيادة التحويلية:

يشير الجبر (2010)، إلى أن هناك ثلاثة عناصر تقوم عليها القيادة التحويلية، وهي أن عملية اتخاذ القرار تكون باتباع أسلوب تعاوني بين الأفراد، أي أنها عملية تشاركية يقوم بها جميع العاملين داخل المؤسسة التربوية، وتقوم على التركيز على كفاءات، ومهارات، ومؤهلات المعلمين في المدرسة، والعمل على تقوية هذه الكفاءات وإظهارها بصوت تعكس قيادتهم لأنفسهم، حيث يتم استثمار جميع هذه المهارات لتحقيق أفضل مستوى من مستويات الإنتاج، كما تعمل على تقبل مشترك للتغيير الذي لابد أن يحدث داخل المدرسة، والذي يعد

الهدف منه التقدم والتطوير، متمثلاً في:

- أ- قدرة القائد على التأثير في العاملين معه، وإقناعهم أن يغيروا ويطوروا من أنفسهم، وما هي الأساليب التي يمكن اتباعها بحيث تتناسب مع أهداف المدرسة.
- ب- العمل على التركيز على المدرسة ككل متكامل، بحيث ألا يتم التركيز على جزء معين فقط.
- ت- المتابعة والاستمرارية في التطوير والتقدم وعدم الوقوف.
- ث- تعزيز الانتماء والولاء للمدرسة، والعمل على تقوية العلاقة بها.
- ج- يجب على القائد التحويلي تكوين فرق عمل، والعمل معهم على تحقيق المهام المطلوبة.

### • خصائص القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية عملية منظمة، تقوم على خطوات متسلسلة ومستمرة، وتقوم على خطط بعيدة المدى، كما أنها قيادة أخلاقية، لأنها تقوم على مجموعة من القيم والمبادئ كالعدل والمساواة، فلا يوجد تمييز بين المعلمين داخل المدرسة، فجميعهم يقدم لهم التقدير والاحترام، وتعمل القيادة التحويلية على تحفيز أفرادها وإثارة دافعيتهم، وإشعارهم بأن أهدافهم وأهداف المؤسسة واحدة، مما ينتج عن ذلك العديد من الصفات المرغوبة، منها الثقة بالنفس، كما تغير نظرة الأفراد لأهدافهم من الأهداف البسيطة إلى الأهداف ذات المستوى العالي، والتي تدعم العمل في المؤسسة (شقوارة، ٢٠١٣).

لذلك نرى أن القائد التحويلي صاحب رؤية، يرى شيء بعيد برؤية جديدة، ويعتبر نفسه صاحبها، وهو صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها

مرتفعة، قدوة، يقلده الناس ويجب أن ينتمون إليه، ذو مستوى عالٍ من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، لديه إحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي، له حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستنير ويوضح المشاعر بين التابعين، ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ويتميز بجاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ونجد أنه يستخدم لغة جديدة، ويركز على كل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم، وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، ترقى برغبات تابعيه (خلف، ٢٠١٠، ص ٢٩).

والقائد التحويلي يختلف في طريقة تفكيره عن معظم القادة، فهو يرى نفسه في موضع الشخص المهم والموجه للآخرين، وجاء لكي يغير من أوضاعهم، وينقلهم النقلة الحضارية الصحيحة (الغولي، ٢٠١٤، ص ١٩٨).

حيث يعتبر القائد التحويلي قائداً له جاذبية مؤثرة، يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية ومقدرته على إلهام الآخرين واستشارتهم فكرياً وعاطفياً، يحبه المرؤوسون لشخصه قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية (الرحامنه، ٢٠١٥، ص ٦٣)، كما يتميز القائد التحويلي على المستويين الشخصي والاجتماعي بمهارات عالية، بهدف تفعيل يقظته الذاتية وتعزيزها، والتي من شأنها أن تحفز المرؤوسين على العمل بشكل جماعي؛ لتحقيق الهدف (عبود، ٢٠١٣، ص ٣٩).

وبلاحظ المؤلف أن القيادة التحويلية، تمتلك العديد من الخصائص والصفات التي تميزها عن القيادات الأخرى، فهي قيادة تزرع الراحة النفسية في ميدان العمل؛ لما تمتلكه من سمات تكوين

العلاقات الفاعلة ذات الدور الفعال والمتميز، وتتصف القيادة التحويلية بأنها صالحة بشكل عام، لمواجهة وحل العديد من المشكلات والتغيرات في عدة مجالات، مما يجعلها أحد القيادات الناجحة في المؤسسات.

### • وظائف القيادة التحويلية:

هناك العديد من الوظائف والمهام التي يجب القيام بها من قبل القائد التحويلي، لتساعد في الوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها (القحطاني، 2008):

#### ١- إدارة التنافس:

وتشمل إدارة العمليات والأنشطة المتعلقة بالمؤسسات التربوية، باستخدام أساليب واستراتيجيات مختلفة تحقق التنافس بين العاملين داخلها، وتتمثل بوضع معايير شاملة للتميز، ووضع نظام معلومات متكامل سواء كانت معلومات شخصية أو مؤسسية، ونظام لتوصيل المعلومات إلى الشخص المعني داخل المؤسسة، ونظام لتحليل الأعمال لمعرفة أحداث التنافس.

#### ٢- إدارة التعقيد:

وتشير إلى قدرة القائد التحويلي، على التعامل مع كثرة التغيرات التي تحدث في الوقت نفسه، بغض النظر عن درجة ومستوى هذا التغير، ويمكن تحقيق ذلك عندما يكون القائد قادرًا على إدارة العلاقات بين الأفراد، وأن يكون لديه الحدس في حال غياب المعلومات لاتخاذ القرار،

بالإضافة إلى تحقيق التوازن بينهم.

### ٣- إدارة فريق العمل:

تشكيل فريق عمل، لديه رؤية مشتركة وهدف واضح يسعون إلى الوصول إليه، وفريق يمتلك جميع التخصصات والمجالات المختلفة، حتى يكون هناك تنوع في الخبرات التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف من قبل المؤسسة.

### ٤- تكيف المؤسسة مع التوجه العالمي:

حيث يمكن للقيادة التحويلية تحقيق التكيف، من خلال وضع رؤى مستقبلية ذات توجه عالمي بكل الأبعاد والمستويات، بالإضافة إلى تحديد رسالة المؤسسة، وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة لتتلاءم مع التطورات الخارجية.

### ٥- إدارة التعليم والتدريب المستمر:

يجب أن يكون هناك نظام تعليمي وتدريب، يساعد في تنمية قدرات العاملين ويطور من مهاراتهم، للوصول إلى أعلى مستويات الإتقان، بحيث تساعد المؤسسة في الحفاظ على استمراريتها، وقدرتها على تحقيق التنافس مع المؤسسات المحيطة بها.

ويمكن القول مما سبق أن القيادة التحويلية، عملية تحتاج إلى قدرات قيادية، وإدارية، وفنية،



ومهارات ذات مستوى عالي، حتى يستطيع القائد الارتقاء بالبيئة الحالية للمؤسسة، والوصول إلى ما هو مخطط له، لتحسين واقع المؤسسة نحو الأفضل.

### • أنماط القيادة التحويلية:

يشير البوهي (2011)، إلى أن هنالك عدة أنماط للقيادة التحويلية، ولكن تعد هذه الأنماط متداخلة، ولا يتم الفصل بينها إلا لغرض الدراسة، ومن هذه الأنماط:

١- القيادة العقلانية: ويشير هذا النمط إلى تبني أفكار، ومعارف، وقيم، بحيث يتعامل مع بيانات تحليلية وأفكار معيارية يتعامل معها على أساس نوعيتها، ويعد القائد العقلاني شخص لديه القدرة على تغير المجتمع، من خلال الأفكار والنظريات الحديثة، وهي قيادة تحويلية؛ لأنها تؤدي إلى تغير في الأفكار والفلسفة.

٢- القيادة الإصلاحية: تدل هذه القيادة ضمناً على القيادة الأخلاقية، وهي تقوم على فهم وتفسير حاجات العاملين داخل المؤسسة، والتشجيع على بناء جو اجتماعي؛ لمواجهة القضايا الجوهرية، والعمل على حلها.

٣- القيادة الثورية: وهي قيادة نادرة جداً؛ لأن التحويل فيها يكون تحويل كلي، ويقوم نجاح هذا النمط على إيجاد رؤية مشتركة، كما تحاطب هذه القيادة رغبات العاملين، وحاجاتهم وطموحاتهم، بحيث تعمل على إشباع هذه الحاجات، وتنمية وتطوير الطموحات.

• القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية :

يعتبر المجال التربوي والتعليمي، من أهم مجالات التنمية الشاملة داخل المجتمعات، الذي يؤثر ويتأثر في البيئة المحيطة، سواء من تطورات وتغيرات في جميع الأبعاد البشرية، والثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، والإنسان المؤهل والمتقف هو باب للحضارة العلمية للمجتمع، ومفتاحها بامتلاكه قدرات ومهارات عالية، يستطيع من خلالها الارتقاء بالعملية التربوية، كما أن التوسع الكمي في مختلف مستويات التعليم، يتطلب مواكبة نوعية ونقلات تطويرية، حتى تجود مخرجات التربية والتعليم .

وتعد القيادة التحويلية، عملية يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تستخدمها حتى ترتقي في نظامها التعليمي، ومن ثم تكتسب تغير يمكنها من الوصول إلى كفاءات جديدة، وتحديث هذه القيادة، عندما يكون هناك فلسفة مشتركة بين القائد والعاملين معه داخل المؤسسة، وتساعد على تطوير الفهم للحاجات والطموحات، بالإضافة إلى رفع مستوى الدافعية إلى أعلى المستويات، من خلال أساليب متعددة يستطيع استخدامها القائد القادر على التأثير في العاملين، والذي يعمل على رفع مستوى الثقة لديهم (عبدالعال، ٢٠١٥).

وتعتبر أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة التربوية، مناسبة للتحديات التي تواجه المؤسسات التربوية حاضراً ومستقبلاً، كما تعد من أنسب الأساليب القيادية، التي تعمل على رفع مستوى العاملين داخل المؤسسات التربوية، وتعمل على تلبية الاحتياجات البشرية، والمتطلبات الذاتية، والاجتماعية، والمؤسسية، مما يجعلها أحد المتطلبات الملحة في ضوء الصعوبات والتحديات التي يواجهها مجال التربية والتعليم، حيث تعتبر هذه النظرية من

النظريات القيادية، والتي يتفاعل من خلالها عدة مقومات دافعة ومحفزة، نحو الأداء النوعي على المستوى التعليمي (أبو العلاء، 2013).

وإن تهيئة المناخ المناسب لأداء ممارسات قيادية ناجحة للمديرين، وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية، يعتبر أمرًا ضروريًا للوفاء بمتطلبات المؤسسة، ومن ثم تحقيق أهدافها، ولتحقيق هذا يجب الوقوف على مجموعة من الأبعاد (الحري، ٢٠٠٤):

#### البعد الأول:

يتعلق بتطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمؤسسة التعليمية، ويتطلب وجود نوع من الإجماع بين جميع العاملين داخل المؤسسة حول أهدافها، وأولويات هذه الأهداف، والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أعلى الإنجازات.

#### البعد الثاني:

يركز على المشاركة في القيادة، بحيث تكون المسؤولية جماعية من خلال الأنشطة التي تشجع المؤسسة على تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها.

#### البعد الثالث:

يدور حول اهتمام العاملين، ويشمل على تقديم الدعم الفردي، والاستشارة الفكرية، ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المؤسسة التعليمية.

## البعد الرابع:

يركز على دور القيادة في تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية، حيث يجب أن يستخدم آليات متنوعة لاستشارة الدافعية، والتعزيز للتغيير الثقافي، وذلك من خلال استخدام رموز تعبر عن القيم الثقافية.

وتشتمل القيادة التحويلية في الميدان التربوي على جانبين رئيسيين، وهما: الجانب التنظيمي، والذي يشتمل على الجهود المبذولة في إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي، ويتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمدرسة، بما فيها التنظيم المدرسي، والجداول المدرسية، والأدوار الوظيفية وغيرها، بالإضافة إلى التأثير على التحسين والتطوير في العملية التعليمية، أما الجانب الثقافي والانفعالي، فيشمل على الجهود التي تبذل في إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، وتشمل على إحداث التغيير في الأنظمة المتصلة في القيم، والمهارات، والدوافع، والتحفيز والعلاقات داخل المؤسسة التربوية، التي تعكس بدورها على إقامة فريق عمل تعاوني، يحدث تغيير ناجح في عمليتي التعلم والتعليم (القبلي والعمرائي، ٢٠١٦).

ويمكن استخدام العديد من الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة التحويليون بالمجال التربوي والتعليمي؛ لتفعيل دورهم القيادي، منها زيارة كل فصل يومياً، وتشجيع المعلمين على زيارة بعضهم بعضاً في الفصول، ومشاركة كل أعضاء فريق العمل المعنيين داخل العملية التعليمية في تداول الأهداف، والأفكار، والمعتقدات، والتصورات في بداية كل عام، بالإضافة إلى إعطاء الحرية للمعلمين بتجريب الأفكار الجديدة، ومناقشة كل ما هو جديد، مع طرح الأسئلة التي تنمي أفكارهم، والعمل على معرفة حاجات ورغبات المعلمين، بالإضافة إلى تطوير الإبداع

لديهم، ومساعدتهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهونها، مع مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، ومعاملة كل معلم حسب قدراته وإمكانياته، ويجب على القائد مساعدة المعلمين في تطوير هذه القدرات والإمكانيات، واستخدام فرق بحثية إجرائية، وفرص لتطوير وتحسين وضع التعليم، كطريقة لمشاركة الأفراد، وإعطاء كل فرد مسؤولياته ضمن نطاق القدرات التي يمتلكها، مع العمل الدائم على وضع الخطط بعيدة المدى، والتي تعمل على توضيح الأهداف التي يجب الوصول إليها، فجميع هذه الاستراتيجيات تساعد على تحسين المؤسسات التربوية والتعليمية، وتطويرها نحو الأفضل (الغامدي، ٢٠١٠).

وإن ما يميز المجال التربوي في الوقت الحالي، هو التركيز على التغيرات التي يمكن إحداثها، لأن في أغلب الأحيان هذه التغيرات تسمح للمجال التعليمي، بعمل العديد من المهام التي تقوم بها، بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير هذه المهام، وإحداث تغييرات منتظمة، تتضمن دعم وتنمية القيم الأخلاقية التربوية، والتي يمكن أن يحققها القائد التحويلي بسهولة، كما أن الإعداد المهني المستمر للمعلمين يتطلب تنفيذ جميع مهارات القيادة التحويلية (عبدالله، ٢٠١٣).

حدد كوتير (Kotter, 2012)، مجموعة من المراحل التي ينبغي على القائد التحويلي اتباعها لتحسين وضع التعليم نحو الأفضل:

١- الإحساس بضرورة عملية التحويل داخل التعليم، والتعرف على الصعوبات والتحديات التي قد تواجه العملية التعليمية، بالإضافة إلى التعرف على الفرص المتاحة لبذل الجهود المناسبة لذلك.

٢- ضرورة المشاركة والتعاون بين القائد والمعلمين، والاستفادة من خبراتهم.

٣- توضيح الأهداف التي تسعى الأهداف التعليمية لتحقيقها، وإطلاع المعلمين عليها، وإبراز دورهم في إنجاح العمل التعليمي وتحقيق أهدافه.

٤- التغلب على الصعوبات التي تعيق عملية التحسين، وتشجيع الأساليب والأنشطة والأفكار، والعمل على استثارة دافعية المعلمين.

٥- التخطيط لإنجاز أهداف بعيدة المدى، بوضع خطط استراتيجية تساعد على إحداث هذا التغيير.

٦- العمل على تطوير الأساليب والوسائل، والتي تضمن استمرارية التطوير، وإظهار ترابط بين السلوكيات الجديدة والممارسات، والإنجازات المتحققة.

وهناك العديد من المهارات القيادية التحويلية، والتي يمكن للقائد التربوي أن يستخدمها للقيام بالدور القيادي الذي يستطيع من خلاله، التأثير على المعلمين داخل المؤسسة التعليمية، ومنها ثقة القائد بقدرات المعلمين ومنحهم الثقة الكافية، مع تقديم التوجيه والدعم؛ كي يحققوا النجاح المتوقع منهم، والتمسك بالتميز والإبداع فيما يقومون به، لإشعارهم بأهمية عملهم، وزيادة رضاهم الوظيفي، لضمان تحقيق إنجازات أفضل (مؤتمن، ٢٠٠٢).

ويساعد القائد التحويلي المعلمين على حل المشكلات بطرق أكثر فاعلية، ويحفز المعلمين على القيام بالأنشطة الإبداعية، التي تحمل أساليب مختلفة وغير اعتيادية، بالإضافة إلى مشاركة القائد في جميع الأنشطة، ويمكن القول أن تنمية وتعزيز مهارات المعلمين، يتم من خلال إعطائهم دور إيجابي بهدف تحقيق التقدم المدرسي (البوهي، ٢٠١١).

ويرى المؤلف مما سبق، أن القائد التحويلي عند ممارسته للقيادة التحويلية داخل المؤسسات التربوية والتعليمية، يكون قادرًا على التأثير على العاملين بالمؤسسات التربوية والتعليمية، من خلال العلاقات الطيبة، دون تأثير السلطة على ذلك، كما أنه يكون قادرًا على معرفة ما تحتاجه العملية التعليمية، وبالتالي يسعى على ملء هذه الاحتياجات، والعمل على تنمية مهاراته، وقدرات المعلمين وغيرهم داخل العملية التعليمية، من خلال تقديم الدورات التدريبية التي تساعد على إكسابهم المعارف المتنوعة، والتي تساعدهم على أداء أعمالهم بأفضل شكل ممكن، واستخدام أيضاً أساليب التعزيز المختلفة، التي تساعد في رفع مستوى أداء المعنيين داخل العملية التعليمية، والعمل على تعزيز ثقتهم بأنفسهم وإثارة دافعيتهم، مما يساعد على الاستمرارية في التقدم ومواجهة جميع التحديات، ومواكبة كل ما هو جديد.

#### • خصائص وسمات القيادة التحويلية داخل المؤسسات التربوية:

لكي يستطيع القادة التربويون تحويل مؤسساتهم نحو الأفضل فإنهم ينبغي عليهم أن:

١- يكونوا أصحاب رؤية مستقبلية: يسعون جاهدين لإقناع الآخرين بها وتحمل تبعات ذلك،

وبواسطة خصائصهم الشخصية والمهنية، يستطيعون تجنيد الموظفين للوصول إلى الأهداف الموضوعية.

٢- يكونوا مهندسون اجتماعيون: بمعنى أنهم أدوات تغيير، فهم يدركون الحاجة للتغيير ويبدوونه ويقومون بتنفيذه، ويوضحون القيم والأعراف الناشئة في المنظمة، وينخرطون في ثقافتها في تشكيل معناها.

٣- يكونوا دائموا التعلم: فعندما يخطئون ينظرون لتلك الأخطاء، على أنها فرصة لصقل الخبرات والاستفادة منها.

٤- يكونوا واثقين من أنفسهم: يتمتع القادة التحويليون بثقة كبيرة بأنفسهم وإمكاناتهم.

٥- يحفزون الآخرين على العمل بأقصى طاقتهم: حيث يضعون توقعات عالية، ويعلمون الموظفين بثقتهم وقدرتهم على تحقيقها، مما يزيد من التحدي لدى الأتباع ويفجر طاقات العمل المبدع لديهم. (الطويل، ٢٠٠٦، ص ١٣٢-١٣٥).



قائمة المراجع:

- المراجع العربية:

- الجارودي، ماجدة (٢٠١١). قيادة التحويل في المنظمات. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- بابكر، كمال الدين حسن علي (٢٠١٥). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الحراحشة، محمد عبود (٢٠١٤). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن. مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٩ (٣)، ٣٠٣.
- الحراحشة، محمد عبود (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. المؤتمر الدولي لكلية التربية بجامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- خلف، محمد كريم حسني سعيد (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- الرحامنة، بكر أحمد عبد الحميد (٢٠١٥). القيادة التحويلية ودورها في الالتزام التنظيمي: التعلم التنظيمي كمتغير معدل. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الروسان، إخلاص محمد نهار (٢٠١٥). الأثر الاستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي (بالتطبيق على قائدات التربية والتعليم في محافظة إربد) رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- عبد العال، خولة مساعد (٢٠١٦). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى قائدي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبود، رشا حارث (٢٠١٣). أثر الذكاء العاطفي على القيادة التحويلية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الغولي، بكيل قائد أحمد (٢٠١٤). تقييم ممارسة القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- أبو رمان، جمانة بشير مصطفى (٢٠١٥). دور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق نهج شامل لإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية. الأردن.

- الشريف، سعود سعد زيد (٢٠١٤). درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن (٢٠١٦). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٢ (١)، ٣٧.
- العطيّات، محمد (٢٠٠٦). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- العامري، أحمد بن سالم (٢٠٠٢م). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية: ٩ (١)، ١٩-٣٩.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

- الغزالي، حافظ عبد الكريم (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قدمت إلى قسم الأعمال بكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط بعمان.
- أبو العلا، ليلي محمد حسني (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٥). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الديب، سامر كمال حامد (٢٠١٢). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- زباني، إيمان (٢٠١٣). تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- شقوارة، سناء علي (٢٠١٣). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجنان، طرابلس.

- العمري، مشهور بن ناصر (٢٠٠٤). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض ، السعودية.

- الشوابكة، زياد علي والشلي، فراس سليمان والخوالدة، رياض عبدالله (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 38 (4). 145-165.

- كنعان، رؤيا محمود محمد (٢٠١٤). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

- ناصر، رينا عبدالله (٢٠١٦). القيادة التحويلية لدى المديرين وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.

- النصير، يوسف محمد (٢٠١٠). واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريسية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.

- أبو عيد، هيام هاشم نمر (٢٠١٦). دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الجبر، زينب علي (٢٠١٠). القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للمعلمين. الكويت: لجنة التأليف والتعريب والنشر.
- القبلي، عناية حسن حسني والعمrani، ساهرة فراج (٢٠١٦). القيادة التحويلية في الميدان التربوي. تبوك: دار أمان للنشر.
- عبدالله، ماجدة مصطفى (٢٠١٣). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مدي ارت المدارس الابتدائية الحكومية في جنوب مدينة الرياض من وجهة نظرهن. المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 16 (42)، 11-82.
- الرقب، أحمد صادق محمد (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الاتجاهات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- العجمي، محمد حسين (٢٠٠٧). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة.

- البوهى، فاروق شوقي (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- القحطاني، محمد بن دليم (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية: (نحو منهج استراتيجي متكامل). ط2، الرياض: العبيكان.
- أبو هويدي، علي يوسف (٢٠١٣). واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.
- الغامدي، جمعان بن جمعان (٢٠١٠). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوارة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- مؤتمن، منى (٢٠٠٢). نحو رؤية مستقبلية للنظام التربوية: منتدى التعليم في الأردن المستقبل. عمان: وزارة التربية والتعليم .

- المراجع الأجنبية:

-Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. **Journal Of Mgmt Development**, 33(4), 410-420.

-Hughes, Tawney A. (2014). **Idealized, Inspirational, and Intellectual Leaders in the Social Sector: Transformational Leadership and the Kravis Prize**. CMC Senior Theses, Claremont McKenna College, USA.

-Jandaghi, G., Matin, H., & Farjami, A. (2009). Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. **The Journal Of International Social Research**, 2(6), 357 - 372.

-Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment. **S Asian Jnl Of Global Bus Res**, )1(3, 18-.53

-Mathew, M. & Gupta, K. (2015). Transformational Leadership : Emotional Intelligence. **SCMS Journal Of Indian Management**, 12(2), 75 - 88.



- Nikezic, S., Puric, S., & Puric, J. (2012). TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: DEVELOPMENT THROUGH CHANGES. **International Journal For Quality Research**, 6 (3), 285 - .296
- Seidman, W. & McCauley, M. (2011). Transformational Leadership in a Transactional World. **OD PRACTITIONER Journal**, 43(2).
- Avolio, B. (1999). Full Leadership Development: Building the vital Forces in Organization, Sage Publications, Thousand Oaks , Ca.
- Barbuto, J. & M. Burbach (2006). "The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A field Study of Selected Officials." **The Journal of Social Psychology** , Vol. ,146 No ( , )1 PP. 64 – 51.
- Reffery, A. & M. Griffin (2004). «Dimension of Transformational Leadership: Conceptual and empirical Extensions, The Leadership Quarterly, 15.
- Walumbwa, F. & J. Lawler (2003). «Building Effective Organization: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work, Related Attitudes and with Drawal Behaviors in

Three Emerging Economies», Int. J. of Human Resource Management, Vol. (14), No. (7). PP. 1083 – 1101

- **Kotter, John P.** (2012). Leading change. Boston, Mass:Harvard Business Review Press.
- **Leithwood, K. and Jantzi, D.** (1990). Transformational leadership: How Principle can help reform school cultures speeches/ meeting paper, Eric ED 323622, P. 49.

أسعد بتواصلكم

محمد بن فوزي الغامدي



**m00hammad10**



**0556214555**



**mohammad\_122@hotmail.com**

