

دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠

أ / موزي مشرف صبر البقاوي

موظفة إدارية بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية

• المستخلص:

هدف البحث إلى الوقوف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافه، وتوصل البحث إلى عدة النتائج منها، أن القيادة التحويلية لها دور كبير ومؤثر في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية وذلك تحقيقاً للرؤية الاستراتيجية للمملكة ٢٠٣٠، حيث تساعد على تطوير أداء مديرات المدارس، وتحسين مهارتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل عزلتهم المهنية، وتدعيم التغييرات الثقافية المدرسية، وترسخ ثقافة مدرسية مهنية، وتقديم حلول إبداعية للمشكلات المدرسية، وتحفيزهم على المشاركة في نشاطات جديدة وبدل جهود إضافية لتحقيق الأهداف

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية . تطوير الأداء . مديرات المدارس . رؤية ٢٠٣٠ .

The role of transformational leadership in developing the female principals' job performance of middle school in Saudi Arabia in light of strategic vision 2030

Modi Meshrif Sabr Albaqawi

Abstract

This research aims to identify the role of transformational leadership in developing the female principals' job performance of middle school in Saudi Arabia in light of the strategic vision 2030, and use the analytical descriptive approach to achieve its objectives. The research concluded that the transformational leadership has a significant role in developing the female principals' job performance of middle school In order to achieve the Kingdom strategic vision 2030. Transformational leadership helps to improve the female principals' job performance in many aspects as follows: improve their skills, encourage them to work cooperatively, reduce their professional isolation, and support cultural school changes, establish professional school culture, provide innovative solutions to school problems, motivate them to participate in new activities and to make additional efforts to achieve the goals

Keywords: Transformational Leadership- Performance Development- School female Principals - Vision 2030.

• المقدمة:

يشهد العالم حالياً تغييرات سريعة ومتتابعة، حيث أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل المحيطة بنا هي التقلب والتغيير الديناميكي السريع، بالإضافة

إلى تميز هذا التغيير بالتقدم في التكنولوجيا والأساليب التي أصبحت معه عملية إدارة المادية والبشرية تمثل مشكلة تتطلب لحسن معالجتها وجود نوعية متميزة من القادة ممن يوظفون بمهام تطوير أداء العاملين. وتمتلك المنظمات بكفاءات متميزة تحتاج لقادة قادرين على تحفيز تلك العقول نحو العمل المثمر، وتحقيق الفاعلية، بالإضافة إلى ما يتوافر من موارد طبيعية ومادية ومالية كبيرة. (طولان، ٢٠١٠، ١٠٧)

وتعد المدرسة من المؤسسات التعليمية الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في البيئة المجتمعية والمؤسسية المحيطة بها، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها تتأثر بدرجة كبيرة بالنظريات الإدارية الحديثة، وممارسات القادة التربويين لأساليب الإدارة الحديثة، وقدرتهم على حفز العاملين معهم، ورفع درجة انتمائهم وسلوكهم التنظيمي؛ فممارسة القيادة التحويلية تُهيئ جواً مريحاً للعمل، وتساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهام الموكلة إليهم، والقيام بكثير من العمليات والممارسات الإدارية التي تعكس مدى رضاهم نحو العمل؛ (السعود، ٢٠١٠، ٤٦١).

وقد وضعت الرؤية الاستراتيجية الطموحة للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م آفاق المستقبل في عملية التعليم، ورسخت أهمية التعليم بصفته عماد بناء الأمم والمجتمعات، وسلطت الضوء على الجامعة بوصفها المحضن الرئيس لهذه العملية؛ حيث اهتمت الرؤية الطموحة ببناء فلسفة المناهج، وسياساتها، وأهدافها، وسبل تطويرها، وآلية تفعيلها، وربط ذلك ببرامج إعداد الكوادر الإدارية التعليمية، وكفاءتها المهنية؛ من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية، والتركيز على بناء المهارات، وصقل الشخصية، وزرع الثقة، وبناء روح الإبداع. (وزارة التعليم، رؤية ٢٠٣٠م).

وتعد القيادة هي الأداة الرئيسة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القادرة على تنسيق عناصر الإنتاج المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية (الكريمين وآخرون، ٢٠٠٩، ١٧٧).

وفي العقود الأخيرة من القرن العشرين، بدأ الاهتمام بتأثير القادة في نجاح المنظمات؛ وذلك لأن القيادة تمثل جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة عامة، وإدارة المؤسسات التعليمية حيث تعد القيادة عنصراً رئيساً من عناصر نجاح الإدارات التعليمية؛ بل وعاملاً حاسماً في نجاحها، كما أدى زيادة التقدم العلمي، والتطور التقني، في مختلف الميادين والمجالات، إلى سعي معظم المنظمات والمؤسسات في القطاعين العام والخاص، إلى إحداث حالة من التغيير والتطوير، كاستجابة لهذا التطور المتسارع، ولهذا اجتهد المنظرين والممارسون للبحث عن نمط قيادي قادر على التعامل الفاعل في ظل الظروف التنافسية لهذه المؤسسات، وبدأت مؤسسات التعليم العام في الاهتمام بمحاولة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، التي من بينها تطبيق مبادئ القيادة التحويلية

التي تعمل على توحيد جهود العاملين؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وأهدافهم الشخصية، وصولاً للرضا الوظيفي للعاملين (الحضبي، ٢٠١٤، ٢٢).

ويعد المدخل التحويلي في القيادة من المداخل 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 (بابكر، ٢٣٠، ٢٠١١) كما تعد القيادة التحويلية من الأساليب التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع؛ فالقائد التحويلي يعمل على توحيد الأفراد وذوي الاهتمامات الفردية، من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغيير مؤثر، له طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية، وعليه؛ فإن تطبيق هذا الأسلوب القيادي الذي تنفرد به القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية بصفة عامة، والمدارس بصفة خاصة، كان من أهم الدوافع وراء إجراء هذا البحث، حيث تعد القيادة التحويلية النمط المستقبلي للقيادة في المنظمات الإدارية لتقديمها رؤية جديدة للهيكلة، إلى جانب اهتمامها بحاجات العاملين ورغباتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، وتكمن أهمية القيادة التحويلية في المجال التربوي في كونها تقوم بدور أساس يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل منها أكثر فاعلية، وتعمل أداة محركة لها لتحقيق أهدافها، فالقيادة التحويلية تُعتبر عملية يسعى من خلالها القائد لمساعدة المرؤوسين وإبراز قدراتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي؛ (الشمري، ٢٠١١، ٣٦).

وتحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية والتي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية؛ كما أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات (العدوان، ٢٠١٥، ٢٢). وهذا يعني أن القيادة التحويلية تعد أحد أهم المداخل لتحقيق تطوير أداء القادة ومن ثم تطوير الأداء العام بالمنظمة، وعلى صعيد العمل التربوي وخاصة القيادات المدرسية.

مما سبق يتبين أهمية القيادة التحويلية كمدخل هام لتطوير الأداء وخاصة فيما يتعلق بأداء قادة المدارس، وذلك في ظل ما تشهده المملكة من تغيرات وفق رؤيتها الاستراتيجية ٢٠٣٠، مما يجعل الحاجة ماسة للقيام بالبحث الحالي للتعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة التحويلية وفق رؤية ٢٠٣٠.

• مشكلة البحث:

نظراً لما تؤديه الإدارة المدرسية من دور مهم وجوهري في تهيئة الجو المناسب للعمل داخل المدرسة والذي ينعكس حتماً على المعلمين والطلاب والعملية التعليمية بوجه عام، وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية والأداء داخل المدرسة. فإن

الأمر يستلزم تحلي تلك القيادات بالعديد من الكفايات المهنية التي تساعدها على تحقيق أهدافها، وأول هذه الكفايات هي الأداء المطور في ضوء القيادة التحويلية والذي يمثل المنهج العلمي الذي يرسم صورة العمل وبدون الأداء المطور تصبح الأمور متروكة للصدفة أو العمل العشوائي غير الهادف وغير المطور.

ويعد مفهوم القيادة التحويلية وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ مفهوماً جديداً في مجال القيادة، وهو يركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل الإستمرار، ويركز أيضاً على بُعد العمل والهدف الجماعي، والذي يعد حافزاً لعلاقة مشتركة بين العاملين داخل المدرسة، وهدفه الارتقاء بهم، وتحويل ممارساتهم إلى ممارسات قيادية في مواقعهم، وفي الوقت نفسه يتحول القادة إلى ميسرين ووسطاء أخلاقيين في النظم.

وبالرغم من أن تطبيق نمط القيادة التحويلية أصبح خياراً إستراتيجياً من قِبَل مديرات المدارس في مواجهة التحديات، وتحقيق الرضا عن العمل من قِبَل المرؤوسين. فإن دراسة (العنزي، ٢٠٠٥) قد توصلت إلى انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس في السعودية، وهذا ما أكدته دراسة (العنزي، ٢٠١٤)، كما توصلت دراسة (الشريدي وعبد الرحيم، ١٩٩٩) إلى وجود علاقة بين أنماط السلوك القيادي لدى قادة المدارس، وبين الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، حيث إن وصول الفرد إلى الرضا الوظيفي، مرتبط إلى حد كبير بالنمط القيادي الذي يُمارس من قِبَل مدير المدرسة.

• أسئلة البحث

تتبلور مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ◀ ما مفهوم القيادة التحويلية؟
- ◀ ما متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد القيادة التحويلية؟
- ◀ ما التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها تطوير أداء مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية وفق مدخل القيادة التحويلية؟

• أهداف البحث:

- يحاول البحث الحالي تحقيق الأهداف التالية:
- ◀ التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وأهدافها.
- ◀ تحديد أهم متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠.

◀ التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية وفق مدخل القيادة التحويلية.

• أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من خلال ما يلي:

◀ إثراء إضافة علمية للمعرفة والمكتبات العربية في الكشف عن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠.

◀ يتوقع أن تسهم نتائج البحث الحالي في توفير نتائج واقعية عن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠.

◀ قد يسهم هذا البحث في تزويد المسؤولين في وزارة التعليم بالإجراءات والتدابير اللازمة لتطوير مهارات قائدات المدارس القيادية، بما يتفق مع أبعاد القيادة التحويلية، من خلال تدريبهن وفق هذا النمط من أنماط القيادة.

◀ يؤمل أن يساعد هذا البحث المسؤولين عن التدريب والتطوير بوزارة التعليم في تحديد الاحتياجات التدريبية للقائدات المدرسية؛ لتمكينهن من مساعدة المعلمات على تحقيق الرضا الوظيفي الذي يسهم في تحسين أداء المعلمات، وتعزيز دافعيتهن نحو العمل والإنجاز.

• مصطلحات البحث:

• القيادة التحويلية:

يعرّف (الربيع، ٥١٤٣١، ١٨) القيادة التحويلية بأنها: "العملية التي يسعى من خلالها قائد المدرسة والعاملون معه إلى الرفع من مستوى بعضهم البعض، إلى أعلى مستويات التفكير، والدافعية، والإنجاز، والأخلاق، من خلال التوظيف الفعال لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة: (الجاذبية والتأثير، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي).

كما يمكن تعريفها على أنها نوع من القيادة يتبع فيه القادة سلوك تحفيزي لأتباعهم ليقوموا بالأداء وفقاً لأهداف المنظمة ومصالحها، ويكون لدى القادة في ظل هذه القيادة القدرة على تحفيز الموظفين إلى ما هو أبعد من المستويات المتوقعة منهم في الأداء بالعمل (Sarros et al, 2008, 146).

ويمكن تعريف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: نمط القيادة الذي تمارسه قائدة المدرسة المتوسطة؛ لتحقيق به الأهداف المنشودة، وتسعى به للتطوير والتغيير، من خلال استثارة قدرات العاملات بالمدرسة، وتحفيزهن المستمر لتجويد الأداء، وتحقيق أهداف المدرسة، وأهداف المعلمات الخاصة، وصولاً إلى الرضا الوظيفي.

• **مديرات المدارس:**

عرفت (العساف، ٢٠٠٤، ١٦٠) مديرات المدارس بأنهن المسئولات من الناحية الإدارية والفنية عن تسيير دفة الأمور في المدرسة والتي أوكل إليها العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها والإشراف على شئون الطالبات والإشراف على التنظيم المدرسي وشئونه الإدارية والاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة والمتابعة المستمرة للمعلمات.

ويمكن تعريفهن بأنهن: قائدات البيئة التعليمية التي تتضمن الطلاب أو الطالبات منذ مرحلة الروضة وحتى نهاية المرحلة الثانوية؛ كما أنهن مسئولات ولديهن القدرة على اتخاذ القرارات للمدرسة ككل؛ وهن مسئولات عن قيادة المدرسة في ظل تغيرات المناهج الدراسية، والتغيرات المالية، والتنمية المهنية (McCutcheon, 2015, 7).

• **الأداء الوظيفي:**

عرف كلا من (خليفة والمطارنة، ٢٠١٠، ٦٠٣) الأداء الوظيفي بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدارك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد.

وتتبني الباحثة التعريف السابق ليصبح تعريفاً إجرائياً للأداء الوظيفي.

• **الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠:**

عرف (الفوزان، ٢٠١٧، ٨٣) رؤية ٢٠٣٠ بأنها: "رؤية تقوم على ثلاثة مرتكزات هي: (العمق العربي والإسلامي، والقوة الاستثمارية، وأهمية الموقع الجغرافي الاستراتيجي)، تعتمد الرؤية على ثلاثة محاور، هي: (المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح)".

كما تُعرّف رؤية ٢٠٣٠ بأنها: خارطة طريق طموحة لرسم مستقبل المملكة العربية السعودية في حقبة ما بعد النفط، وهذه الرؤية مدعومة بخطة أخرى مساعدة للمساهمة في تحديد تفاصيل عمليات وضع الميزانيات، والتغييرات القانونية والتنظيمية، ومبادئ السياسة العامة حتى عام ٢٠٣٠، وهذه الخطة هي برنامج التحول الوطني ٢٠٣٠ (Ulrichsen, 2016, 12).

• **الإطار النظري للبحث :**

• **القيادة التحويلية ومفهومها:**

تعرف القيادة التحويلية: بأنها هي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغير، من خلال التوظيف العملي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية. (حسن، ٢٠١٣، ١٣٣) ويمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهم الآخر، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وهي علاقة للاستشارة والرقي المتبادل يحول التابعين إلى قادة، وقد يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين. (الروسان، ٢٠٠٨، ٦٠)

• أهداف القيادة التحويلية:

أشار كنعان (٢٠١٤، ٢٢) إلى أن من أهم أهداف القيادة التحويلية هي مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية، وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المدرسة و الاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير المدرسية. وأيضا مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية، تؤدي المشاركة بين العاملين والمديرين إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة. وهناك تعزيز تنمية المعلم، فدافعية المدرسين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني.

ومن أهداف القيادة التحويلية في المجتمع المدرسي، مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية، وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه وتقليل عزل المدرسة. مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية، فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة ومن وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة. تعزيز تنمية المعلم، فدافعية المدرسين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطا وثيقا بأهداف ومنهج المدرسة (عيسي، ٢٠٠٨، ٣٠).

• أبعاد القيادة التحويلية:

تتميز القيادة التحويلية بمجموعة من الأبعاد والسلوكيات ويمكن عرض جزء منها كالتالي:

◀ التأثير المثالي: ويعني إظهار الدعم لجهود المرؤوسين وإظهار الاهتمام بحاجات ورغبات المرؤوسين والاستجابة لتلك الحاجات والرغبات حيث يؤدي ذلك إلى زيادة تأثير القائد في سلوكيات وأداء المرؤوسين من خلال إظهار الدعم الشخصي لهم. (نجم، ٢٠١٠، ٤) وينتج عن سلوك وممارسات القائد إعجاب التابعين، واحترامهم وثقتهم به. وهذا يتطلب من القادة مشاركة التابعين بالمخاطرة، والأخذ بالاعتبار حاجاتهم والاهتمام بالجوانب الأخلاقية. (الكساسبة وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٩)

◀ التمكين: ويعرف هذا البعد بأنه أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار يتم تفويضها للعاملين في المؤسسة لحل أي مشكلات تقابلهم في العمل، ويتطلب التمكين التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة. (على وآخرون، ٢٠١٥، ٤٢) والتمكين هو منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي قد تكون مناسبة. (الغالبى وإدريس، ٢٠١٠، ١٧٥)

• **المهارات اللازمة للقائدة التحويلية في المدارس المتوسطة:**

القائدة التحويلية هي المسؤولة عن جميع الأنشطة التي تقيمها المدرسة، وهي الشخصية الأكثر أهمية وتأثيراً فيها؛ ولكنها لا تستطيع أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتها الشخصية والتفاعلية، ومن أهم المهارات اللازمة للقائدة التحويلية في المؤسسة التعليمية بشكل عام، والمدارس بشكل خاص، ما يلي (الشتيحي، ٢٠١٠، ٣٤٧)، (الشريفي، التنح، ٢٠١٦، ١٤)، (السبيعي، ٢٠١٣، ١٢):

- ذكر (العازمي، ١٤٢٧هـ، ٢٧) مجموعة من المهارات الخاصة التي يجب على القائدة التحويلية امتلاكها، والتي من بينها ما يلي:
- ◀ مهارات الوعي بالذات: وهي قدرة القائدة التحويلية على إدراك ذاتها، وقدراتها الخاصة، وأماكن الفرص التي يجب أن تقتنصها.
- ◀ مهارات التنظيم الذاتي: وهي قدرة القائدة التحويلية على التحكم في سلوكياتها، وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس، وقوة الإرادة، والتكيف، والتعلم المستمر مدى الحياة.
- ◀ مهارات إبداعية: تعني قدرة القائدة التحويلية على ابتكار الحلول، وتجديد الأساليب الإدارية المستخدمة، وعلى التنقل ببراعة بين قوانين محددة، وأنماط القيادة والمهارات، في آن واحد؛ بهدف التعامل مع ظروف معينة.
- ◀ مهارات العلاقات الشخصية: تُشير إلى قدرة القائدة التحويلية على التعاون وحل النزاعات، والتأثير في العاملات معها.

• **الأداء الوظيفي ومفهومه:**

يمثل الأداء الوظيفي الإداري عصب العملية الإدارية، ويسهم تطويره في إنجاز مجموعة المهام المنوطة بالمدير لأجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، كما يكون بمثابة سلوك ظاهر وملاحظ يكشف عن مستوى الإنجاز والعطاء للمدير في مدرسته (الكمالي، ٢٠١٦، ٣٢).

وعرف (هلال، ٢٠٠٣، ١١) الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، وهناك من يرى أن لاداء الوظيفي هو (النتائج العقلية للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الاداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وامكانياته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل). (الفايدي، ٢٠٠٨، ٨١). ويعرف آخرون الاداء الوظيفي بأنه نتاج جهد قام ببذله فرد أو مجموعة أفرد نجاز عمل معين. (رضاء، ٢٠٠٣، ٧٨).

• **الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية على الأداء:**

- من أهم إيجابيات القيادة التحويلية من خلال ملاحظة نتائج تلك القيادة في الإدارة ما يلي (السعود، ٢٠١١، ٣٥٧):
- ◀ تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل عزلتهم المهنية، وتدعيم التغييرات الثقافية المدرسية، وترسخ ثقافة مدرسية مهنية.

- ◀ تشجع المعلمين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات المدرسية، وتحفزهم على المشاركة في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف.
- ◀ تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات وبدائل متعددة للإنجاز الأهداف.
- ◀ تشكل من المجتمع المدرسي فريق واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات وتضع أمام العاملين أمالا واسعة ممكنة التحقيق وترسيخ مناخ تعاوني يبعث على التميز والإبداع.
- ◀ تضع قيم للمنظمة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها وتبرز أهمية القيادة التحويلية وما يمكن تحقيقه من أهداف في المؤسسات التربوية.
- وفي هذا الصدد أشار وهيبة (٢٠١٤، ٢٤) إلى أن هناك العديد من الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية في كافة المجالات الإدارية عامة وفي مجال الإدارة المدرسي خاصة، ويمكن عرض تلك الإيجابيات على النحو التالي:
- ◀ إيجاد حجة مقنعة من أجل تبني عملية التغيير، حيث يطلع القائد العاملين على ضرورة إجراء عملية التغيير داخل المنظمة.
- ◀ مشاركة العاملين في المنظمة وإدماجهم جميعا لبناء الالتزام بالتغيير.
- ◀ التنفيذ والمحافظة على التغيير إذ يجب بناء خطة فعالة وتطويرها لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
- ◀ التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل عملية التغيير كلها.

• رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:

أعلن ولي ولي عهد المملكة العربية السعودية يوم الاثنين الموافق ٢٥ أبريل ٢٠١٦م عن خطة إستراتيجية طويلة الأجل، أطلق عليها اسم "رؤية ٢٠٣٠"، والتي تتضمن جدول أعمال تحويلي طموح، يهدف إلى خلق اقتصاد مستديم؛ وتستند رؤية ٢٠٣٠ إلى ثلاثة محاور رئيسية: مجتمع نابض بالحياة، واقتصاد مزدهر، وأمة طموحة.

ولرؤية ٢٠٣٠ من الجانب التعليمي أهمية كبرى؛ حيث تكتسب رؤية السعودية ٢٠٣٠ أهميتها من كونها خارطة طريق واضحة المعالم، أعدت لتسير بالمملكة نحو مستقبل مشرق في جميع المجالات التنموية، بما يمكن جميع مكونات الدولة البشرية والمادية في الخمس عشرة سنة المقبلة من السير وفق خطط مدروسة بما يمكن من استنهاض همم أفراد المجتمع، وتوجيهها نحو مستقبل واعد (الفوزان، ٢٠١٧، ٨٣).

ومن أهم النقاط التي تضمنتها رؤية المملكة؛ تحقيق تعليم متميز، ينطلق من التعاون المشترك بين المؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال لتذليل الصعاب، والبحث عن أسس تعاون مشتركة بين المملكة ودول العالم في المجالات المختلفة (الاقتصادية، التعليمية، الطبية... الخ)، وتحقيق نهوض شامل، وتحسين بيئة التعليم والتدريب في المدارس والجامعات السعودية بشكل خاص .، وتذليل

العقبات التي لا تزال تقف حجر عثرة في تحقيق ذلك، بما يتحقق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، فإنه لا بد من اتخاذ خطوات جادة؛ من أهمها: تدريب الكوادر التعليمية المختلفة، التدريب الفعال والمستمر، فالحاجة إلى التجهيز الأكاديمي، والتدريب الفاعل، تعتبر قضية محورية وجوهرية للمعلمين بشكل عام (الزهراني، ٢٠١٧، ١١٤).

• ثانياً: الدراسات السابقة :

دراسة (Sompong tam, 2016) : بعنوان " دراسة مختلطة الأساليب حول تأثير القيادة التحويلية للمديرين على كفاءة المعلمين ". وهدفت إلى دراسة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين على كفاءة المعلمين؛ واعتمد الباحث على الاستبانة، والمقابلات الشخصية كأدوات للدراسة؛ وأظهرت الدراسة أن سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس لها تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية على كفاءة وفاعلية المعلمين. وأن الأبعاد الثمانية للقيادة التحويلية تؤثر إيجابيا على شعور المعلمين بالكفاءة والفاعلية، فضلا عن تأثير القيادة التحويلية بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الطلاب بشكل إيجابي.

دراسة (Eliophotou-Menon&Ioannou, 2016): بعنوان " العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، والالتزام، والدافع للتعلم، والثقة في القائد لدى المعلمين"، وهدفت إلى استعراض الأدبيات المعاصرة حول أسلوب القيادة التحويلية وأثره على الرضا الوظيفي، والالتزام، والدافع للتعلم، والثقة في القائد لدى المعلمين؛ واعتمدت على المنهج الوثائقي؛ وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية عملية تفاعل بين القادة والمرؤوسين، بموجبه يقوم القائد بتعزيز الإبداع و الحافزية لدى مرؤوسيه، وأن القادة التحويليين يقومون بالتشارك والانخراط مع المرؤوسين، مركزين بذلك على تعزيز دوافعهم الداخلية وثقتهم؛ حيث يقدمون تحفيزا للتغيير والابتكار عوضا عن ذلك، كما تبين أن للقيادة التحويلية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي، والالتزام، والدافع للتعلم، والثقة في القائد لدى المعلمين. ودراسة (Jolley, 2016): بعنوان " القادة التحويليين - دراسة مختلطة الأساليب حول دور القيادة التحويلية وأثرها على فعالية المعلم ". وتناولت العلاقة بين السلوكيات المحددة للقيادة التحويلية التي تتعلق بالتأثير على أو تعزيز الفاعلية الذاتية للمعلمين؛ واعتمد الاستبانة، والمقابلات الشخصية كأدوات للدراسة؛ وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين والإبداعية والرؤية والخبرة والتطور المهني لدى المعلمين، وكانت الإبداعية والرؤية والخبرة والتطور المهني لدى المعلمين الناتجين من سلوكيات القيادة التحويلية للمديرين لهم أثر إيجابي كبير على الفاعلية الذاتية لدى المعلمين.

دراسة العدوان (٢٠١٥): بعنوان "نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة

مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وتوصلت إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التحويلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين مستوى ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التحويلية ومستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم.

دراسة ترعاني (٢٠١٠): بعنوان "علاقة خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن بالتزام المعلمين المهني وبأدائهم الوظيفي" وهدفت إلى تقصي علاقة خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن بالتزام المعلمين المهني وبأدائهم الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واعتمدت على الاستبانة كأدوات للدراسة، وقد توصلت إلى أن درجة توافر خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري مدارس الثانوية العامة في الأردن في مختلف المجالات كانت بدرجة متوسطة.

دراسة كنسارة (٢٠٠٥): بعنوان "القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة"، وهدفت إلى التعرف على تبني المديرات في سلوكهن القيادي للخصائص الشخصية والمهنية والقيمية في واقع الإدارة المدرسية ورفع مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديرات المدارس في مدرسة المستقبل لمواكبة التحديات المعرفية والفكرية والتقنية المعاصرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في الواقع بدرجة فوق متوسط. وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على أهمية انطباق السمات الشخصية والمهنية والقيمية (العقدية) للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في المستقبل بدرجة موافقة عالية.

• التعليق على الدراسات السابقة :

« اتفق البحث الحالي مع كل الدراسات السابقة في الهدف العام لها، والذي غالباً ما يهدف إلى قياس مدى كفاءة وتطوير الأداء لمديري المدارس تارة وللمعلمين تارة أخرى في ضوء القيادة التحويلية بخصائصها وأهدافها.

« اتفق البحث الحالي مع دراسة ترعاني (٢٠١٠) ودراسة كنسارة (٢٠٠٥) ودراسة العدوان (٢٠١٥) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بينما اختلف مع دراسة إليوفوتو (٢٠١٦) الذي استخدم المنهج الوصفي الوثائقي.

◀ تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بتسليط الضوء على العلاقة بين القيادة التحويلية وتطوير أداء مديرات المدارس في ضوء رؤية الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في ظل ندرة الدراسات في هذا المجال على حسب علم الباحثة.

• ملخص النتائج

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه، على النحو التالي:

◀ يعد المدخل التحويلي في القيادة من المداخل 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.

◀ أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل عزلتهم المهنية، وتدعيم التغييرات الثقافية المدرسية، وترسخ ثقافة مدرسية مهنية، وتشجع المعلمين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات المدرسية، وتحفيزهم على المشاركة في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف.

◀ أن من أهم أهداف القيادة التحويلية مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية، وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المدرسة والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير المدرسية وأيضاً مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية.

• توصيات البحث:

في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج، يمكن وضع التوصيات التالية:

◀ العمل على تنمية وتطوير مهارات القيادات المدرسية بما يتفق مع أبعاد القيادة التحويلية، من خلال عقد البرامج التدريبية في مجال القيادة التحويلية.

◀ تبني إدارات التعليم تطبيق مبادئ وأسس القيادة التحويلية؛ لإجراء عمليات التطوير والتغيير في مدارس التعليم العام.

◀ زيادة التعاون وتبادل الخبرات بين القيادات التربوية؛ للاستفادة من تجارب القيادات التحويلية في مجال إدارة العمل المدرسي وتطويره.

◀ إعطاء مزيد من الصلاحيات وفق مبدأ تفويض السلطة للقيادات المدرسية؛ لإجراء التغييرات في البيئة المدرسية.

◀ تقديم الحوافز المادية والمعنوية القيادات المدرسية المتميزات لمساعدتهن على تحقيق الرضا الوظيفي.

◀ تنظيم الندوات العلمية والدورات المتخصصة الموجهة لمديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وذلك بهدف تطوير أدائهم ورفع كفاءتهم الإدارية، وغرس مفاهيم القيادة التحويلية لديهم لتحقيق أهداف ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

◀ العمل على وضع معايير لاختيار مدراء المدارس بالمملكة العربية السعودية وفق رؤى وتطلعات تتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال اختبارات للقيادة المطبقة والتي توضع من قبل الجامعات ومراكز التدريب المعنية بذلك.

◀ ضرورة توجيه وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية المستمر لمديرات ومعلمي مدارس التعليم العام بالتعرف على القيادة التحويلية ومحاولة تطبيقها.

• قائمة المراجع:

• المراجع العربية :

- بابكر، كمال الدين حسن (٢٠١١). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد - مصر، (٢) ٢٢٩- ٢٥١.
- حسن، ماهر محمد صالح (٢٠١٣). دور القيادة التحويلية لتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة أريد، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس - المملكة العربية السعودية: ٢(٣٥)، ١ - ٢٠.
- الحضيبي، إبراهيم. (٢٠١٤)، درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعية للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية، مجلة دراسات نفسية وتربوية، (١٠)، ص ٢١ - ٤٣.
- خالد حكيمي (٢٠٠٠)، تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر الموجهين التربويين والمعلمين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عدن، اليمن.
- الروسان، محمد (٢٠٠٨). القيادة التحويلية، مجلة رسالة المعلم - الأردن: ٤٦(٤)، ٥٩ - ٦٣.
- الزعبي، حسن على (٢٠١١). دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة البصائر - العراق: ١٥(١)، ١٣ - ٥٦.
- الزعبي، خلود فواز (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط - الأردن، ١ - ١٠٨.
- الزهراني، نورا عوضة (٢٠١٧). " دور معلمي اللغة الإنجليزية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة استقصائية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث - فلسطين، مج ١، ع ١، ١١١ - ١٢٦.
- السبيعي، عبيد. (٢٠١٣)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٥٣) الجزء الأول، ٢٩١ - ٣٣٨.
- السعود، يوسف (٢٠١١). أهمية نمط القيادة التحويلية في تطور المدارس الخاصة، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة - الأردن، ١ - ٢٠.

- السعود، يوسف(٢٠١٠م). أهمية نمط القيادة التحويلية في تطوير المدارس الخاصة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة، الأردن، ٤٥٥- ٤٧٠.
- الشتيحي، إيناس سعيد عبد الحميد (٢٠١٠). برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى برياض الأطفال. مجلة الطفولة والتربية، (٢-٥)، ١٤٢- ١٧٣.
- الشريدي، هيام؛ وعبد الرحيم، زهير. (١٩٩٩)، أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، مجلة اتحاد الجامعات العربية، (٣٦)، جامعة اليرموك، عمان.
- الشريفي، عباس عبد مهدي؛ والتتح، منال محمود محمد. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه، مجلة العلوم الإنسانية، ٤٥(١)، ٢٤- ٥١.
- الشمري، غربي مرجي. (٢٠١١). إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية، دراسة ميدانية، المجلة السعودية للتعليم العالي، (٥)، ٤١- ٧٠.
- صابر، فاطمة عوض؛ خفاجة، ميرفت على (٢٠٠٢). أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الشعاع الفنية، الإسكندرية - مصر.
- صبري، ماهر(٢٠٠٩). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد - العراق: (٧٨)، ١- ٥٠.
- طولان، محمد صالح زكي(٢٠١٠). تأثير القيادة التحويلية على تطوير أداء العاملين بمجال الشراء دراسة تطبيقية على قطاع البترول، كلية التجارة، جامعة قناة السويس - مصر، ١- ١٠.
- عبد الفتاح خليفان، وشيرين المطارنة (٢٠١٠)، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، ١- ٢، (٢٦)، ٥٥٩- ٦٤٢.
- العدوان، وفاء يوسف صالح (٢٠١٥). نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العساف، وفاء بنت عبد العزيز (٢٠٠٤). واقع الإبداع ومواقفه لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- على، على محمد يحيى وآخرون(٢٠١٥). مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية، مجلة كلية التربية أسيوط - مصر، ٣١(١)، ٧٠- ١٠٧.
- العنزى، حمود عايد. (٢٠٠٥). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميه، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العنزى، صالح. (٢٠١٤). معوقات ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- عواد، ريم نصوح طاهر(٢٠١٢). علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية - فلسطين، ١ - ١٥٠.
- عيسى، سناء محمد عيسى(٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، ١ - ١٥٣.
- الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس، السيد وائل محمد صبحي(٢٠١٠). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات إدارية، العراق، ٣(٦)، ١ - ٤٠.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم(٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ١ - ١١٩.
- الفار، شهناز(٢٠١٣). درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - فلسطين: ٢٧(٧)، ١ - ٥٠.
- الفايد سالم (٢٠٠٨) ، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الفوزان، الجوهرة بنت سليمان (٢٠١٧). "إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠"، بحث مقدم إلى " مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، المنعقد بتاريخ ١١ - ١٢ يناير ٢٠١٧، بجامعة القصيم، السعودية.
- الكريمين، هاني أحمد وآخرون(٢٠٠٩). مدي ممارسة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية - المملكة العربية السعودية: (٣)، ١ - ٣٥.
- الكساسبة، محمد مفضي وآخرون(٢٠٠٩). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - الأردن، ٥(١)، ١ - ٣٠.
- الكمالي، ع.ع. (٢٠١٦). مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت. العلوم التربوية - مصر، ٢٤، ١، ٣٥١ - ٣٧٧
- كنسارة، خديجة بنت أحمد صديق (٢٠٠٥). القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- كنعان، رؤيا محمود محمد(٢٠١٤). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية - فلسطين، ١ - ١٥٠.
- نجم، عبد الحكيم أحمد(٢٠١٠). العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية - المنصورة - مصر، ١ - ٢٥.
- هلال محمد (٢٠٠٣) ، مهارات التفكير الابتكاري ، كيف تكون مبدعاً ، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

- وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية: رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.
- وهيبه، بوخدوني (٢٠١٤). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، بحث موجه للمؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير - الأردن، ١ - ٣٠.

• المراجع الأجنبية :

- Eliophotou-Menon، M.،&Ioannou، A. (2016).The link between transformational leadership and teacher's job satisfaction ، commitment motivation to learn and trust in the leader. Academy of Educational Leadership Journal، 20(3)، 12-22.
- Jolley، Hunter Odus. (2016). Transformative Leaders: A Mixed-Methods Study of the Role of Transformational Leadership and its Impact on Teacher Efficacy. Doctor of Education. Gardner-Webb University. USA.
- McCutcheon، N. (2015). Use of social media as a school principal. Doctor of Philosophy. Indiana State University. USA.
- Sarros، J. C.، Cooper، B. K.، &Santora، J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. Journal of Leadership & Organizational Studies، 15(2)، 145-158.
- Sompongtam، Pakkanat. (2016). A mixed method study on the influence of principal's transformational leadership on teacher efficiency. Doctor of education . St. Johan's University .USA .
- Ulrichsen, K. C. (2016). The Politics of Economic Reform in Arab Gulf States. Rice University. USA.

