



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام و الاتصال وعلم المكتبات



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر  
شعبة: علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: علاقات عامة

## الموضوع:

الأبعاد الإتصالية للقيادة التحويلية و دورها في تحسين أداء  
المؤسسة  
دراسة ميدانية ببنك الخليج - قالمة-

تحت إشراف:

علي سردوك

إعداد الطلبة:

✓ طبائية قطر الندى

✓ عنابي اية

✓ مراس رميسة

لجنة المناقشة:

عضوا رئيسا	بن زارة امينة
مشرفا ومقرا	سردوك على
ممتحنا	بوصفط عبد العزيز

السنة الجامعية: 2023/2022

## شكر وعرّفان

نود ان نتقدم بالشكر كوننا طلبة ووجدنا فيه الدعم

و الاسناد الى مشرف مذكرتنا الاستاذ الفاضل الدكتور "علي سردوك"

توصف كلماته بايقاع المطرقة متدفق صعب التوقف

واقعي و الحديث فيه يطول و خاصة منا على توجيهاته السديدة وملاحظاته القيمة

أيضا شكر و عرفان لكل من ساهم في اثرائنا طيلة مشوارنا الدراسي.



## الإهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيد الخلق أجمعين،

يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عزوجل"

ونحن نخطو خطواتنا الاخيرة في مرحلة من مراحلنا الجامعية اود ان أتقدم بالشكر والتقدير أولا إلى من علماني سلوك الأدب والإخلاص والعطاء وزرعا حب التعليم المستمر في نفسي إلى من مهما قلت ،ومهما كتبت ومهما فعلت لن اوفيهما حقهما، فهما من تعبنا من أجل راحتي ،وشقيا من أجل سعادتني ،ووفر لي كل ما أحتاج في هذه الدنيا ،أمي وأبي " أطال الله عمرهما ورزقهما الصحة والعافية"

إلى الذين يشكلون جزءا من كياني، واتقاسم معهم أجواء المحبة الأسرية الإخوة الأعزاء ،وكل العائلة الكريمة، وكل من اندني وحفزني لكم مني كل الحب والتقدير والاحترام.

وفي الاخير اهدي هذا العمل إلى جميع أفراد العائلة وكل من ساندني وحفزني لكم مني كل الحب والتقدير والاحترام.

"مراس رميسة"





إهداء

وصلت رحلتي الى نهايتها

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم ووزّنا بالحلم وأكرمنا بالتقوى و جملنا بالعافية و مُيّزنا بالعقلأ تقدم يا هدا

عملي المتواضع هذا:

الى المبعوث رحمة للعالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الى من كان سببا في وجودي في هذه الحياة ابي العزيز حسان قدوتي و عزتي في الحياة من كان السند

الذي لا يميل اطل الله عمره و رزقه الصحة و العافية دمت ملكا لقلبي

إلى امي الغالية تريكي سليمة من تحلو الحياة بوجودها و تشرق الشمس برضاها الى من علمتني

معنى الحب من أبصرت بها طريق حياتي و إستمدت منها قوتي.... إلى التي جعل الله الجنة تحت

قدميها و الحنان يتدفق من

بين يديها

إلى من تطيب القلوب برؤيتهم إلى من تقوى بهم عزيمتي أخوتي و رفيقات دربي و اخي وحيدي شراف

الدين اعطاك الله العافية

جدتي حدة اطل الله عمرك حبيبي و اعطاك الصحة و العافية

الى من تغمدهم الله برحمته جدي و جدتي

و عمي عبد المالك رقيقي و قوتي ستظل حيا بقلب صغيرتك و ستظل ذكراك بقلوبنا رحمك الله و

اسكنك الفردوس الاعلى

الى اغلى و اعز الناس اسرتي الكبيرة فردا فردا دمت لي شيئا جميلا لكم مني كل الحب.

إلى رفيقاتي اللواتي جمعني بهن المحبة والصدقة وشجعوا خطواتي عندما غالبتها الايام لكم مني

كل الحب

اخيرا الى من انارت حياتي الى قطعة قلبي مانيسا حبيبي جعل الله دربك وردا و انبتك نباتا صالحا

"طبايية قطر الندى"





إهداء

عظّم المرادُ فهانَ الطريق

الحمد لله الذي ما تنهى دربٌ ولا ختم جهد ولا تمَّ سعي ولا هانت مشقةٌ إلا بفضلِهِ

:العمل و كل ما أنا عليه مهدي الى

حنية الدنيا امي من انارت لي دربي و حياتي أحسنت عشرتي ، و رعيت مشاعري و جعلتني في بيت قلبها

. مُكرمة ، من بذلت الغالي و النفيس لراحتي

اختي سندي و قوتي الى عوضي الاعظم خالي سفيان

الى القلب الحنون بيكا

"ليك ايتها الروح الطاهرة "جدتي جدي

" الى عائلة امي ضلعي القائم فردا فردا " فاروق صليحة مريم امينة

" الى الاشقاء "لينة. ديدين

الى كتاكيت العائلة الى الوتين صفية

الى ايامي الصعبة

لاصدقاء الازمة كل الحب

مرحبا بالاحلام المحققه والطموح السامي والسعادة بعد طول جهد وانتظار تم بحمد لله وفضله وتوفيقه

تخرجي

" عنابي أية"



## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الابعاد الاتصالية للقيادة التحويلية و تأثيرها على النجاح الاستراتيجي لمؤسسة بنك الخليج بولاية قلمة. إضافة إلى التعرف على درجة ممارسات القيادة التحويلية ومستوى تبني اسس القيادة الصحيحة ودرجة التفاني في العمل بالمؤسسة محل الدراسة. و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا كباحثين منهج دراسة حالة ، وتم استخدام المقابلة بالملاحظة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم حصر مجتمع الدراسة ككل المقدر ب "8مفردات" كما تم استخدام التحليل لمعالجة المعطيات و التوصل الى نتائج دقيقة حول الموضوع . اختبرت الدراسة درجة ممارسات سلوكيات القيادة التحويلية و مدى توفر ابعادها وصولا الى النجاح الملموس للمؤسسة و وصل الباحثين الى عدة نتائج اهمها اتصاف ممارسات القيادة التحويلية بالتباين بالمؤسسة محل الدراسة برز دورها في الجانب العملي اكثر مقارنة بالعلاقات.

### summary

This study aimed to identify the communicative dimensions of transformational leadership and their impact on the strategic success of the Gulf Bank Corporation in the state of Guelma. In addition to identifying the degree of transformational leadership practices, the level of adopting the foundations of correct leadership, and the degree of dedication to work in the institution under study. In order to achieve the objectives of the study, we, as researchers, used a case study approach, and the observational interview was used as a main tool for data collection, as the study population as a whole, estimated at "8 items", was counted, and analysis was used to process the data and reach accurate results on the subject. The study tested the degree of transformational leadership behavior practices and the availability of its dimensions leading to the tangible success of the organization.

### resumé


Cette étude visait à identifier les dimensions de communication du leadership transformationnel et son impact sur le succès stratégique de la Gulf Bank corporation dans l'état de Guelma .en plus d'identifier le degré de pratiques de leadership transformationnel et le niveau d'adoption des fondements d'un leadership correct et le degré de dévouement au travail dans l'institution à l'étude.

pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons utilisé en tant que chercheurs le programme d'étude de cas, et l'interview d'observation été utilisé comme outil principal pour la collecte de données, où la communauté d'étude dans son ensemble était limitée à 8 personnes et analyse a été utilisé pour traiter les données et obtenir des résultats précis sur le sujet. l'étude a testé le degré des pratiques de comportements de leadership transformationnel qui ont été caractérisées par une variation dans l'institution à l'étude. Son rôle dans l'aspect pratique a émergé plus par rapport aux relations

الصفحة	الموضوع
-	الشكر والتقدير
-	إهداء
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	المحور الاول: الإطار المنهجي
01	مقدمة
01	1_ اشكالية
02	2_ تساؤلات
03	3_ ضبط المفاهيم
05	4_ اسباب إختيار الموضوع
05	5_ أهمية الموضوع
05	6_ اهداف الموضوع
06	7_ منهج الدراسة
07	8_ اداة ومجتمع الدراسة
07	9_ الدراسات السابقة .
-	المحور الثاني: الإطار النظري
-	الفصل الاول: التأصيل النظري لمفاهيم القيادة التحويلية
12	المبحث الأول: القيادة التحويلية
12	1_ تعريف القيادة
13	2_ تعريف القيادة التحويلية
14	3_ القائد التحويلي
15	4_ عناصر القيادة التحويلية
18	5_ أهداف و اهمية القيادة التحويلية
20	المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية
20	1_ مبادئ القيادة التحويلية
21	2_ نظريات القيادة التحويلية
25	3_ أنماط القيادة التحويلية
27	4_ وظائف القيادة التحويلية

29	5_ مستويات القيادة التحويلية
-	الفصل الثاني: القيادة التحويلية و دورها في نجاح المؤسسة
31	المبحث الأول: الأبعاد الاتصالية للقيادة التحويلية.
34	المبحث الثاني: القيادة التحويلية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسة
37	المبحث الثالث: مؤشرات قياس نجاح القيادة التحويلية
39	المبحث الرابع: النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال وعلاقته بالقيادة التحويلية
41	المبحث الخامس: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية
43	المبحث السادس: تقييم دور أداء القائد التحويلي.
-	الفصل الثالث: الاطار التطبيقي
46	1_ تمهيد
47	2_ التعريف بالمؤسسة "بنك الخليج" قالمة
50	3_ اسباب اختيار المؤسسة
51	4_ تفرغ البيانات
57	5_ تحليل ونتائج الدراسة
58	6_ التوصيات
60	خاتمة
62	قائمة المصادر والمراجع
66	الملاحق





المحور الأول  
الإطار المنهجي

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ، مما فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة إبداعية غير التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين على الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين، إلا أن يمكن الجزم ان القيادة الإدارية داخل المنظمة تعتبر المحرك الاساسي حيث تلعب دورا اساسيا في خلق بيئة العمل الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله. ولعل من أبرز الاتجاهات الحديثة في بيئة الأعمال هو إعادة النظر في العنصر البشري بصورة أكثر بعدا و عمقا، حيث تعدى كونه موردا استراتيجيا الى كونه راس مال فكري تسعى المنظمات و تتنافس للحصول على أكبره جودة و تميزا ، ان المنظمات اليوم أصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والى نوع من الافراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الاداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفضة ودراية وإخلاص ووجود قيادة قادرة على الادارة بكل كفاءة، وفعالية للعبور بتلك المؤسسات إلى بر التطوير والتميز، وانجاز العمل المخطط الذي يحقق التنظيمات في إطار الاهداف المسطرة، ومخططاتها، وتلبي من خلاله احتياجات المتعاملين معها، ومتطلباتهم ،ومن بين الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني و الاحتياج لمواجهة التحديات نمط القيادة التحويلية حيث تعد هذه الاخيرة مدخلا معاصرا تم التركيز عليه في كثير من الدراسات لتعبير عن التطور في مفهوم التأثير الذي يحدثه سلوك القائد إذ أن المهمة الاساسية لقادة اليوم لم تعد في خلق التأثير المبني على الخضوع المطلق للمرؤوسين تجاه القائد، و انما في كيفية إحداث انطباع جيد لدى المرؤوسين من خلال الممارسات و السلوكيات التي تصدر عن شخصية ديمقراطية وفي خلق مناخ ملائم مبني على الثقة بينهم ،ومن ثم إمكانية إثارتهم وتحرير مشاعرهم باتجاه مصلحة المؤسسة بهدف تحقيق نجاحها الاستراتيجي ، ان القائد التحويلي من شأنه أن يخلق التغيير لا أن يتكيف معه، فهو ينطلق من حقيقة أساسية مفادها أن العنصر البشري عنصر مغير فعال في بيئته علاوة عن كونه يبني رؤية واضحة المعالم و يشجع العاملين على المشاركة في صنعها و تنفيذها و الاقتناع بها ويخلق مزايا تنافسية مستدامة من خلال إحداث التغيير المطلوب في الوقت المطلوب و اتاحة الفرص لطرح أفكار جديدة لتعزيز الثقة بالنفس في سبيل مصلحة المنظمة وتطويرها. و باعتبار ان مؤسسة بنك الخليج من بين أهم منظمات الأعمال، لما لها دور مهم في خلق القيمة سواء على مستوى الأفراد أو المجتمع أو الاقتصاد الوطني ككل مما يحتم عليها تبني مفهوم القيادة التحويلية كضرورة حتمية تؤدي إلى التعامل مع الأزمات ومواجهة التحديات ولهذا تتجه مؤسسة بنك الخليج نحو القيادة التحويلية كنمط ضروري للتقدم، وتحقيق البقاء والاستمرارية.

### إشكالية البحث

عرفت بيئة الأعمال الاتصال على أنه فن إنساني يسعى إلى بناء علاقات متميزة بين المؤسسات و جماهيرها باعتبارها ليست بمنعزل عن هذه البيئة، فهي تحتاج إلى الاتصال من أجل ضمان البقاء و الاستمرارية من جهة و تحقيق أهدافها من جهة أخرى.

وبظهور العلاقات العامة في القرن العشرين اهتمت بها الإدارات الغربية و إدارات المؤسسات العربية كذلك و إزدادت أهميتها في المؤسسة حتى أصبحت وظيفة إدارية تقوم على المصالح المتبادلة، حيث تسعى المؤسسة لكسب جمهورها و ضمان سيورة عمل فعالة و ناجحة لأنها تبنى أساسا على العنصر البشري، فالإدارات اليوم بحاجة إلى كفاءات مرنة قادرة على مواجهة التحديات.

و مع التطور الحاصل فإن مقتضيات الإدارة الحديثة توفر جو وظيفي ملائم قائم على التواصل و الفهم المشترك بين أركان الإدارة العليا و الوسطى و الدنيا من جهة، و من جهة أخرى بحاجة لنمط قيادي يضمن تحسين الأداء، فهذا الأخير لم يقتصر على إصدار الأوامر فقط بل التأثير النابع من الأمانة و الإستقامة.

فالنجاح القيادي في الفكر الإداري المعاصر يشير إلى مدى الإخلاص و التحفيز و قوة العلاقات و توفيق أهداف العاملين و أهداف المؤسسة، و من هنا تبنى جسور القيادة التحويلية التي ظهرت كمفهوم جديد يتميز بأساليب تشجع المرؤوسين و تعزز قدراتهم و مهاراتهم لطرح أفكار إبداعية و رؤية المؤسسة و التأثير على الأتباع في حين أنها تخلق علاقة إتصالية متميزة، حيث أظهرت بعض الدراسات و البحوث العلمية أن نمط القيادة التحويلية قد ساهم في تحسين أداء المؤسسات التي تبنته، كما أشار إليها "بيتر داركر" "أن القادة هم المورد الهام لأي منظمة أعمال كما يعزى الفشل الجزئي لكثير من الأعمال إلى عدم فعالية القيادة." <sup>1</sup> حيث أجمعت الدراسات على أهمية هذه القيادة و خصوصا في ظل الحاجة إلى وجود قادة أكفاء لإدارة مناصب بمؤسسات ذات الدور الفعال في تحقيق التنمية بالدولة، كالبنوك مثلا كونها تحتل المراكز الأكثر حيوية في النظم المالية و الإقتصادية بإختلال هذه النظم المالية و البنكية يؤدي إلى إختلال في النظام المجتمعي ككل و قد تجلّى ذلك من خلال الأزمة الاقتصادية سنة 2008 التي مست الإقتصاد الأمريكي الذي أثر بدوره على الإقتصاد العالمي ككل. و هنا تظهر أهمية المؤسسات البنكية و إكتساب القيادة التحويلية مكانة قد تكون أكثر أهمية و حساسية من المؤسسات الأخرى. و من هنا نطرح الإشكال الرئيسي التالي. ما هو دور الأبعاد الإتصالية للقيادة التحويلية في تحسين أداء المؤسسة.

### 1-التساؤلات الفرعية:

- 1- ما تأثير أبعاد القيادة التحويلية على السلوك الإتصالي الداخلي ؟
- 2- ما تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسة ؟
- 3- ما هي الصفات الإتصالية التحويلية الأكثر بروزا في المؤسسة ؟

<sup>1</sup> فاطمة بدر، معاذ الصباغ: أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الإقتصادية السورية، 2020، ص 42



## 2- ضبط المفاهيم

## - الإدارة الاستراتيجية :

عرف كل من جوش جلويك Jouch and Glaueck الإدارة الإستراتيجية بأنها: الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة.<sup>1</sup>

\* سبق مفهوم الاستراتيجية مفهوم الإدارة الاستراتيجية، والتي تعني طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية فهي تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.<sup>2</sup>

\* كما تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فهي تهتم بالحاضر والمستقبل في أن معا.<sup>3</sup>

## - العمليات الإدارية " Managerial " :

تتمثل في التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة والتي تمثل حلقات العمليات الإدارية حيث تتم العملية الإدارية بالشمولية والعمومية والاستمرارية والطبيعية والتنبؤية.

وهي النشاطات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق هدف معين فتميزه عن غيره.<sup>4</sup>

## - الرؤية التنظيمية " Organizational vision " :

هي طموحات المنظمة وأمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، في حين ان الرسالة تتضمن أهداف عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية وباختصار فإذن الرؤية المنظمة تصف الناس والمنظمات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل.<sup>5</sup>

\* تطورات او توجهات او طموحات وآمال بما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع اكبر عدد ممكن من الأفراد على ان يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها.<sup>6</sup>

## - القيادة :

تعمل القيادة على استمالة القوة البشرية لتوجيه جهودهم نحو الاهداف المحددة، اي التأثير على الآخرين لتأدية الأعمال المطلوبة منهم بالشكل والطريقة التي يرغبها المدير.

<sup>1</sup> - سومة علي سليمان: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة الماجستير ،كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2008، ص18.

<sup>2</sup> - تغريد جليل ابوب؛ د، امل حسن عنوان: دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، ص، 15.

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين :الإدارة الإستراتيجية ،دار البازوري للنشر، عمان ، 1998 ، ص 20.

<sup>4</sup> - محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الاعمال ،كلية تجارة بنها ، 2009. ص 11.

<sup>5</sup> (https://almerja.com ,14:22,23,2,2023).

<sup>6</sup> - مرجع سبق ذكره.

\*عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه اذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا اذ توفرت القناعة والفهم والادراك للقائد من قبل المرؤوسين.<sup>1</sup>

\* عملية تفاعل متواصل متغير حسب الموقف والظروف ،حيث تعزى ديناميكية القيادة الى التغيرات في البيئة الخارجية، وكذلك ما يرتبط بها من تغيرات في البيئة بما تتضمنه من سياسات واستراتيجيات والهياكل التنظيمية بما في ذلك تغيير الأحاسيس والمشاعر والتفاعلات الإنسانية.<sup>2</sup>

### – القيادة التحويلية :

1\_عرف باس " Bass " القيادة التحويلية على أنها تقوم بتحفيز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن ان يفكروا به انهم يصنعون توقعات أكثر تحديدا وفي العادة يحققون اداءات عالية، فقد أكد باس من خلال تعريفه للقيادة التحويلية على أهمية رفع مستوى التابعين بحسب قيمة المهام الموكلة اليهم واقناعهم على تجاوز مصالحهم الذاتية الى مصلحة المنظمة أو الفريق ككل ذلك من خلال تنشيط حاجاتهم العليا.<sup>3</sup>

2\_عرف بيرنز "Burns" القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. من خلال هذا التعريف نجد أن بيرنز burns يركز على البعد الأخلاقي للقيادة التحويلية،فهي تهتم بالقيم الاخلاقية للاتباع في محاولة رفع وعيهم تجاه القضايا الاخلاقية وتحريك طاقاتهم وامكاناتهم لإصلاح منظماتهم.<sup>4</sup> 10

3\_اما بروس ج.افوليوو "Brouce j.Avolue" فقد ذهب في كتابه تنمية القيادة الى ان هناك نوع من القيادة يقصد بها القيادة التحويلية حيث يقول انهم أفراد يأتون إلى مهامهم الوظيفية، ليسوا فقط مستعدين للاصغاء ولكنهم مصممون على معرفة ما يفكر به الآخرون، ويمكنهم المساهمة في التحديات التي يواجهونها أنهم يؤخرون الوقت اللازم، للوصول إلى معرفة الأفراد الذين يعملون معهم للإرتقاء بمستوى اداءهم ويشجعون على التحدي بدلا من كبتهم عندما يظهر انهم موضوع ثقة ويقدمون المنظور الأخلاقي لضمان مثل هذه الثقة.<sup>5</sup>

### – التعريف الإجرائي

\*هي نمط قيادي حديث يعبر عن التغيير الذي تبنته القيادة ،اي التحكم في القناعات وتوجيهها بلا إجبار

<sup>1</sup> <https://platform.almanhal.com> ,16:25,6.2,2023.

<sup>2</sup> <https://economistsarab.com>,17:30,3,2,2023

<sup>3</sup> – حمدود زوبير؛ كمامسي الحاج: دور القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2020، ص 6.

<sup>4</sup> <http://dspace.univ.ouargla.dz> ,22.17,22,2,2023.

<sup>5</sup> <https://www.asjp.cerist.dz> , 23:10,22,2,2023.

حيث يقوم القائد بممارسة السلطة برقي والتأثير على الاتباع وتطويرهم حيث يهتم بمنح القوة والتمكين، في حين انما تدخل القادة في علاقة تفاعلية مع الموظفين، حيث يسعى من خلالها القائد للوصول الى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والارتقاء بالقيم .

### 3- أسباب إختيار الموضوع:

اختيارنا للموضوع لم يكن عشوائيا ،بل هناك عدة أسباب دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع بالذات بحيث تتبع من عدة اعتبارات موضوعية وعلمية وذاتية نذكر منها :

- 1/ الأهمية البالغة التي تكتسبها القيادة التحويلية في العمل الجماعي.
- 2/ إثراء الرصيد الفكري لموضوع القيادة التحويلية والدور الذي تلعبه في تحسين أداء المؤسسة.
- 3/ الرغبة بالامام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالدراسة .
- 4/ الرغبة الشخصية في دراسة مثل هذه المواضيع الحديثة .

### 4- أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة في :

#### - الأهمية العلمية:

\_\_ إثراء المكتبة الجامعية و الالكترونية

\_\_ افادة الباحثين في هذا المجال

#### - الأهمية العملية:

\_\_تتبع الأهمية العملية للدراسة على أن مؤسسة بنك الخليج مهتمة بكل ما هو جديد لتطوير أعمالها في ظل كثير من المحددات التي تضعها العصرية ومواكبة التطور الذي يحدث في المجال الإداري و التكنولوجي .

\_\_ تعد هذه الدراسة مساهمة تطبيقية تفيد المؤسسة محل الدراسة والممارسين للإدارة لما توفره من حقائق وبيانات حول العلاقة بين متغيرات الدارسة .

\_\_توفير بيانات لمتخذي القرار وترشيدهم

\_\_ تقديم بعض التوصيات والمقترحات للمؤسسة.

### 5- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الأبعاد الاتصالية للقيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء القيادة التحويلية و الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء بمؤسسة بنك الخليج وكالة "قلمة" ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال :

\_\_عرض أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة التحويلية .

\_\_ التعرف على مدى ممارسة نمط أو أسلوب القيادة التحويلية لدى مؤسسة بنك الخليج "قلمة" .

\_\_توضيح الأهمية البالغة للقيادة التحويلية .

\_\_ اضافة لينة ومتواضعة إلى المكتبة وإثارة إهتمام الكتاب والباحثين لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال .



## 6- منهج الدراسة

يهدف جمع المعلومات حول المؤسسة وإجراء أبحاث ملموسة و معمقة حول موضوع الدراسة وكذا الإجابة عن اشكالية الدراسة وتساؤلاتها وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة اعتمدنا على منهج دراسة حالة حيث عرفه فان دالين كنوع من البحث المتعمق عن العوامل المعقدة التي تسهم في فردية وحدة اجتماعية ما شخصا كان أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة اجتماعية أو مجتمعا محليا، فمن خلال استخدام عدد من ادوات البحث تجمع البيانات الملائمة عن الوضع القائم للوحدة وخبراتها الماضية وعلاقتها مع البيئة ،وبعد التعمق في العوامل والقوى التي تحكم سلوكها وتحليل نتائج تلك العوامل وعلاقتها، يستطيع المرء أن ينشئ صورة شاملة و متكاملة للوحدة إما تعمل في المجتمع، يعرفها سمير محمد حسين على انها اختيار عدد محدود من الحالات او المفردات الممثلة ودراستها دراسة شاملة متعمقة مستوعبة بهدف الوصف والفهم الكاملين لكل حالة على حدة ولجميع العوامل المتشابكة والقوى الداخلة في كل منها و العلاقات بينها ومدى الترابط بين هذه العوامل وكذلك بهدف التعرف على كل الخصائص العامة لجميع الحالات او المفردات تحت البحث واكتشاف نوع الخصائص المشتركة بين هذه الحالات ،والخصائص التي تنفرد او تتميز بها مفردة او حالة واحدة او عدد محدود في الحالات والمفردات، يعرف روبرت ين منهج دراسة الحالة على أنه إستقصاء إنبريقي يدرس ظاهرة جديدة بعمق وضمن سياق حياتها الفعلية وحيث تكون الحدود بين الظاهرة وسياقها غير واضحة المعالم، هذا التعريف يسلط الضوء على كيفية إختلاف دراسة الحالة عن إستراتيجيات البحوث الأخرى فمثلا تقوم التجربة بفصل الظاهرة عن سياق حياتها الفعلية، وتسيطر بيئة المختبر على السياق، وتحاول تقنيات المسموح تحديد الظاهرة موضع الدراسة الى مجال ضيق يكفي بتحديد عدد المتغيرات التي سيجري اختبارها، ويتضمن البحث بطريقة دراسة الحالة حالات فردية و دراسات على مدى مدة زمنية طويلة ،وهي ليست طريقة لجمع البيانات لكنها قالب بحثي يستخدم طرائق عدة لجمع البيانات ويحللها بسياقات مختلفة.

## 7- نموذج الدراسة :

يتكون من متغيريين المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية بابعادها التأثير المثالي ، التحفيز الالهامي الاستشارة الفكرية و الاعتبارية الفردية و المتغير التابع الذي يتمثل في تحسين الاداء ، ( البقاء، النمو والاستمرارية ) وانطلاقا من هذا تم الاعتماد على الادوات التالية : المقابلة

## - أداة الدراسة:

المقابلة تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة حيث يحاول احدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات او التغيرات لدى المبحوث او التي تدور حول آرائه ومعتقداته.

## - مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نعمم نتائج بحثنا عليها، وعليه توجب كضرورة حتمية تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المؤسسة وبناء على ذلك تم حصر مجتمع في العاملين الدائمين بمؤسسة بنك الخليج بولاية "قلمة" إضافة إلى الحرص على دقة النتائج وإمكانية تعميمها لأن العامل الدائم يعتبر أكثر تأثيراً بأبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، وذلك ما يمكنه من إبداء آراء أكثر دقة تعكس الواقع العملي بدرجة وعيه اخترنا مؤسسة بنك الخليج "قلمة" كميدان للدراسة، ومن هنا يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الدائمين بمؤسسة بنك الخليج "قلمة" محل الدراسة وفي تاريخ إعداد هذه الدراسة .

وقد تم الحصر الشامل لكل مفردات المجتمع والمقدر ب 8 مفردات { 7 موظفين + المدير }.

## 8- الدراسات السابقة:

انطلاقاً من أن البحث العلمي تراكمي قمنا بالاطلاع على مجموعة من الرسائل الجامعية والأبحاث العلمية المتعلقة بالموضوع، حيث صادفتنا العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات كل منها: وفي ما ليس عرض لبعض هذه الدراسات والتي تم تصنيفها إلى دراسات تناولت متغير من متغيرات الدراسة.

## - الدراسة الأولى:

دراسة سعودية الجيلانية، بن عمر صليحة، صيد سهيلة بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة " 2021\_2022

تمت الدراسة على موظفي الجماعات الإقليمية ببلدية جبل مساعد، نموذجاً. هدفت الدراسة إلى قياس أبعاد القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للموظفين ومدى تطبيقهم للأليات الإدارية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يسعى لجمع المعلومات الواقعية بهدف تنظيمها وتحليلها لعرض النتائج، وقد تم عرض الاستبيان بنوعيه القيادة التحويلية قياس الأداء الوظيفي لدراسة العينة المكونة من 30 فرد ينتمون إلى موظفي الجماعات الإقليمية وتم التفرغ بواسطة الرزم الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابطية بين القيادة التحويلية وتطوير الأداء الوظيفي، كما أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين ببلدية جبل مساعد، كما أن إهتمام المؤسسة بالعنصر البشري لقي انتباه المسؤولين نحو تبني هذا الأسلوب مستقبلاً.

## - الدراسة الثانية:

دراسة محمدي محمد، بسود مبارك بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الإستراتيجية للمكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF، أدرار نموذجاً مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي 2019\_2020

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع القيادة التحويلية في تحقيق لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين وكذا توضيح تأثيرها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بالمؤسسة، ولتحقيق هذه الأهداف فقد اعتمدوا على المنهج الوصفي

التحليلي، كمنهج أساسي في دراسة الموضوع، بالإضافة إلى اعتمادهم على الاستبيان حيث صممت استبانة مكونة من 46 عبارة موزعة على قسمين الأول: متعلق بالبيانات الشخصية والثاني: يتعلق بمحاور الدراسة وزعت على عينة 223 منخرط بنقابة الإتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF مكتب ولاية أدرار وذلك بهدف جمع معلومات وتحليلها كما تم تحليل النتائج بواسطة برنامج الرزم الإحصائية spss، حيث توصلت الدراسة إلى : ان القيادة التحويلية تعد عاملاً أساسياً في تطوير المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي والمشاركة في حل مشكلات العمل من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي .

### - الدراسة الثالثة :

دراسة بقادر فاطمة جلال زينب بعنوان : اثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية لمؤسسة "ايكومس ادرار " سنة 2020.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة ومعاينة مدى اعتماد مؤسسة ايكومس لنمط القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الجانب الاستراتيجي حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي كونه منهج يجمع ويصنف المعلومات لتفسيرها و يحللها من أجل قياس ومعرفة مدى تأثير العوامل على احداث الظاهرة ومعرفة كيفية الضبط و التحكم في هذه العوامل ولتطبيق هذا المنهج اعتمدوا على ادوات جمع المعلومات من بينها الاستبانة والمقابلة تم اعتمادهما في الحصول على المعلومات حول المتغيرات و معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة "60 عامل" كما تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية للتطبيق ثم التحليل. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من بينها : أن القيادة التحويلية هي الأساس لكسب الميزة التنافسية في عصر المعرفة و المعلومات . في حين إن النتائج التطبيقية تسفر ان ظهور المنافسة الاقليمية لا يحفز على تقديم الأفضل للبقاء وان المؤسسة لم تعي فوائد ممارسة القيادة التحويلية.

### - بحث تكميلي مقدم لنيل شهادة دكتوراة في ادارة الأعمال

بالمقررات سنة 2022

الدور الوسيط للتغيير التنظيمي و العلاقة بين القيادة التحويلية و الاداء المؤسسي / شركات النفط و الغاز بالسودان 2022-2015

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتغيير التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية و الاداء المؤسسي لشركات النفط و الغاز ، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الاداء في بعض شركات النفط لم يكن مثالياً وقد يعود ذلك لعدم اتباع نمط القيادة التحويلية وضعف استخدام التغيير التنظيمي الذي يؤدي الى تحسين أدائها وكذلك الى بقائها واستمراريتها دراسة ميدانية لشركات النفط و الغاز بالسودان من 2021/2015 , استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العينة القصدية البالغ عددها 520 فرد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك لجمع البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة حيث قام الباحث بتطويرها من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة وذلك بهدف قياس رأي أفراد العينة المبحوثة حول " الدور الوسيط




للتغيير التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية و الاداء المؤسسي " التي بدورها صنفتم في رزم احصائية . من بين أدوات القياس استخدم اختبار الثبات و الصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت للقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم. توصلت الدراسة إلى نتائج نذكر منها ان معظم القيادات العليا والوسطى في شركات النفط و الغاز من الذكور ويرجع ذلك إلى ثقافة المجتمع السائدة. و انه يوجد ارتباط طردي بين القيادة التحويلية من جهة و الاداء و من جهة أخرى توصلت الدراسة إلى ان هناك تأثير جزئي للقيادة التحويلية من خلال الابعاد(التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي ) على الاداء المؤسسي.

#### - دراسة سابقة اجنبية:

اطروحة من إخراج Maverick mulpas سنة 2021/2020 هل مكونات القيادة التحويلية ذات صلة بإدارة وحدات الرعاية من أجل رفاهية الموظفين وكفاءتهم؟ استهدفت الدراسة ذكر أهمية مكونات القيادة التحويلية في بيئة الرعاية البلجيكية من خلال ربطها بتحسين رفاهية مقدمي الرعاية وأدائهم. دراسة ميدانية مؤسسة الصحة العامة ببلجيكا، و معاينة ما إذا كانت مكونات القيادة التحويلية مواتية للأداء و كذلك للراحة الجسدية و النفسية لمقدمي الرعاية . اعتمد على منهج المسح كونه من أكثر المناهج دقة لا يوفر الكثير من المعلومات و لتطبيق المنهج استخدمت فيه الكثير من أدوات البحث العلمي لجمع المعلومات من المفحوصين مثل: الاستقصاءات (الاستبيانات) والمقابلات، والاختبارات، وبطاقات الملاحظة تم اعتمادها للحصول على المعلومات و معاينة الخصائص الشخصية و الوظيفية للعينة المكونة من 226 موظف تم مسحها و تصنيفها في رزم احصائية من ثم تحليل البيانات التي توصلت الى نتائج مسطرة اهمها اكتشاف القيادة التحويلية وفوائدها المحتملة في مجال الرعاية. ايضا الملاحظ ان الحماس من جانب طاقم التمريض يدفعهم للارتقاء بالعمل و التميز في اطار نزعة إنسانية . والملموس أن هناك توافق بين القيادة التحويلية و تحسين الرفاهية و طاقم التمريض.



المحور الثاني  
الإطار النظري



**الفصل الأول**  
**التأصيل النظري لمفاهيم القيادة**  
**التحويلية**

## الفصل الأول: التأسيس النظري لمفاهيم القيادة التحويلية

## المبحث الأول: القيادة التحويلية

## 1- تعريف القيادة

تلعب القيادة دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وفي مستوى الأداء لديهما مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة، وتعرف القيادة على أنها نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة، فهي تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة باعتبارها أكثر محدودية في تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف، فهي كل من يتم اختيارهم من العاملين في المؤسسات من قبل السلطات العليا شرط أن تتوفر لديهما مهارات وخبرات تخدم المجال الذي اختيرت لقيادته ولقد نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة حيث إن الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولمصلحتها في عملية تربوية اجتماعية تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق تعاملات اجتماعياً ناجحاً بين أفرادها لتحقيق أهدافها، والقيادة يمكن أن تكون مجموعة من الأفراد كما يمكن أن تكون لفرد واحد في وقت معين وفي جماعة معينة، والشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر أفراد الجماعة احساساً بحاجتها وأكثرهم مقدرة على استخدام الأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

حيث أن القيادة لا تعتمد على الحظ، بل في الواقع يمكن اكتسابها فهي تحتاج إلى كفاءات معينة ومهارات من الممكن تطويرها في الفرد.<sup>2</sup>

## - القيادة لغة :

قال ابن منظور : القود: نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها.<sup>3</sup> فالقود من الأمام ، والسوق من الخلف والاسمى من ذلك كله القيادة، إن هذا التعريف يحدد نوعاً مجال القيادة وموقعها ويفصلها عن المفاهيم التي يمكن أن تستعمل كمفردات لها ، ويركز على أن القيادة تكون في الطبيعة أي أنها عملية أمامية تنتج عنها عملية إتباع ، ولا تقتصر على التوجيه والإرشاد كما في حالة في عملية السوق والتي يمكن بطبيعتها خلفية.<sup>4</sup>

## - القيادة اصطلاحاً:

القيادة لدى فليدler fredler تعني الجهود المبذولة للتأثير على الناس أو تغيير سلوكهما من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد.

<sup>1</sup> - رافدة الحريري: مهارات القيادة التحويلية في إتخاذ القرارات الادراية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن. 2008 ، ص 13.

<sup>2</sup> - واي سي هالان : القيادة الناجحة، سفير الدولية للنشر، مصر ، ط1، ص 17.

<sup>3</sup> - أحمد بن بن عبد المحسن العساف: مهارات القيادة وصفات القائد ، ص 5.

<sup>4</sup> - زهري نخاد، بوالصوف برهان الدين : دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، اطروحة الماجستير، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، 2021 ، ص

أما صلاح عبد القادر النعيمي فيرى النشاطات التي تهدف الى المساعدة في إنجاز أهداف المنظمة او الجماعة والفرد الذي يمارس هذا التأثير يسمى القائد the leader حيث ان هذا التأثير - Influencings - يعرف بكونه عملية ارشاد نشاطات أعضاء المنظمة في تحديد الاتجاهات (المقاصد) التي تقود إلى الحصول على أهداف نظام الادارة.<sup>1</sup>

في حين أن القيادة عند د. رافدة الحريري \_ هي قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب واقناع من شأنها استمالة الرؤوسين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم وابداعاتهم، واكتساب مواهبهم والقدرة على اقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب لبق قائم على الحوار الموضوعي، والوضوح، والعدالة واحترام وجهات النظر المختلفة وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة و إتباع حاجاتهم الشخصية من جهة اخرى وهي فن التعامل مع الأفراد وحثهم على العمل الفريقي المنتج مع المتابعة المستمرة للمتغيرات المتلاحقة للاستفادة منها في التطوير والبناء.<sup>2</sup>

كما عرفها "درويش" 1983\_ بأنها تعني القدرات والامكانيات الإنسانية الموجودة في القائد التي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف.<sup>3</sup> ونستخلص مما سبق أن القيادة هي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة لتحقيق النتائج المرسومة والقدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهما نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

## 2- نشاه تطور قياده التحويلييه:

يعد downtown داونتون اول من طرح فكرة القيادة التحويلية وذلك عام 1973 واستخدم مصطلح القيادة التحويلية نهاية العقد الثامن من القرن 20 وبالتحديد على يد عالم التاريخ و السياسة الامريكى جيمس ماك جريغور بيرنز James Macgregor burns عن القيادة التحويلية في خطاب سياسي عن القادة السياسيين في كتابه القيادة الذي صدر عام 1978،<sup>4</sup> عزز هذا الاتجاه برنارد باس 1989 الذي يعده الباحثون هو الاب الحقيقي للقيادة التحويلية بما قدمه من صفات للقائد التحويلي.<sup>5</sup> قدم باس نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة الى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية او المرتبطة بسلوك القيادة وتبعه بروس افوليو الذي صمم استبانة القيادة متعددة العوامل لقياس ابعاد القيادة التحويلية عند القادة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - زهري نجاد، بالصوف برهان الدين، نفس المرجع، ص 12.

<sup>2</sup> - رافدة الحريري ، المرجع السابق، ص 15.

<sup>3</sup> - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين، اطروحة الماجستير، 2011، ص 10.

<sup>4</sup> - نعيم بن عطا الله الجهني واخرون، نماذج معاصره في قياده: مكتبة القانون والاقتصاد، 2018، ص 67.

<sup>5</sup> - سعيد بن عبد الله عطلة الغامدي، استراتيجيات القيادة التحويلية: مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، ص 20.

<sup>6</sup> - حسن القبلي عناية، ساهرة فراج العمري: القيادة التحويلية في الميدان التربوي، دار امان للنشر، تبوك، 2011، ص 13.

## - مفهوم القيادة التحويلية

- لغة: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب النحو التالي حول بتشديد الواو اي بصير بتحويل الامور وتحويل عن الشيء زال عنه الى غيره، ابو زيد حال الرجل مثل تحول من موضع الى موضع .

- الجوهري: حال الى مكان اخر اي تحول، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغيراً ويكون تحولاً .  
فقيادة التحويلية لغة هي القيادة التي تغير او تبدل طريقه تفكير المرؤوسين في المنظمة وكذا توجهاتهم نحو المستقبل وضرورة تبديلها الى وضع افضل.<sup>1</sup>

- اصطلاحاً: عرفها رفرتي اند جريفن rafferty and griffin استخدام القائد لعنصر الجاذبية و الصفات الشخصية ذات العلاقة. ليرفع من التطلعات وبحول الافراد ونظم لانماط من الاداء في مستوى عالي.<sup>2</sup>  
كما عرفها كونجر Gonger على انها تلك القيادة التي تتجاوز الحواجز مقابل الاداء المرغوب وتشجع المرؤوسين فكرياً وابداعياً وتحويل اهتمامهم الذاتيه لتكون جزءاً اساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.<sup>3</sup>  
في حين يعرفها الزبيدي بلال كمال عوده بانها العملية الادارية التي تدعو الى التغيير والتطوير الدائم في المنظمة لمواجهة التغيرات المستقبلية.<sup>4</sup>

يعرفها Gilson بأنها محاولة استخدام التأثير لدفع الأفراد لإنجاز بعض الأهداف من خلال التعريفات التي قدمنا ان أغلبها ركز على التأثير دون تحديد نطاق تدخل القائد في هذا التأثير، الذي يمكن ان يمتد بين نهايتين قصويتين للسلسلة المتصلة. النهاية الاولى تتمثل بالحد الادنى من التأثير والتدخل وذلك بتحديد الاتجاه فقط للعاملين مع اتاحة الحرية الكاملة لهم في طريقة العمل، ثم النهاية الثنائية تتمثل في الحد الاعلى من التأثير وتدخل القائد يحدد لهم المهام المطلوبة وطريقة ادائها والتأثير بهم من اجل انجازها بالدقة المطلوبة.<sup>5</sup>

## - التعريف الاجرائي :

هي اختيار الهدف الاصح والطرق المثلى للوصول اليه والهام الاخرين و التأثير فيهم لتحقيق الهدف من خلال تمكينهم وزيادة القدرة الذاتية.

فالقيادة تعرف انها الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الأفراد و المؤسسة التي يعملون بها.

<sup>1</sup> - صباح الاخضر: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، محمد بوضياف بالمدينة علوم التسيير، 2018 - 2019 ص.55.  
<sup>2</sup> - الشريف احمد، عباس حسن: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي، رساله ماجستير، جامعه الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية الاعمال، 2010، ص.18.  
<sup>3</sup> - صباحي الاخضر، مرجع سبق ذكره، ص.55.  
<sup>4</sup> - بقدار فيحة، علالي زينب، اثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح استراتيجي للمنظمة، رسالة ماستر، احمد دراية ادرار، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، 2019 2020، ص7  
<sup>5</sup> - زهري نخاد، بوالصوف بهان الدين، مرجع سبق ذكره، ص.13.



## 3- القائد التحويلي

## - تعريف القائد التحويلي :

هو ذلك القائد الكاريزماتيكي الذي يحمس ويلهم مرؤوسيه و يوجه انتباههم باتجاه معدلات الأداء المرتفعة، فهناك القادة هم بامتياز " واضعو الرؤى أو ملهمو الحماس " الذي يرفع من ثقة مرؤوسيه للقبول بتحديات ومتطلبات العمل يعرف أيضا القائد التحويلي بأنه شخص قادر على خلق الرؤيا والرسالة للمنظمة، و يقال هذه الرؤيا والرسالة للمنظمة . و ايصال هذه الرؤيا بطريقة تستشير وتدفع المرؤوسين لاعتمادها<sup>1</sup>.

## - صفات القائد التحويلي

## - القدرة على التركيز والانتباه:

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الاصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الامور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هنا فحسب بل انه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول و احد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لاقناع الآخرين بأهمية الأخذ به اضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدر على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.

## -تحمل المخاطرة:

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة و تحمل المخاطرة والتي لا تعني المخاطرة دون احتساب بل باحتكام . فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من اجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة و يكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها من باب الواقعية والصراحة ، حيث لا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل فالمخاطرة بالنسبة له حصيلة تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلا .

## -الثقة بالنفس والآخرين:

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرين به بعيدا عن التسلط والدكتاتورية فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه احساسه بالآخرين والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات و غالبا ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في اعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الاخلاق العالية في التعامل ، والمثل العليا، والحوافز والعقوبات

<sup>1</sup> هبة قندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين للعاملين في المنظمة، رسالة ماجستير علوم التسيير . جامعة المدية. كلية العلوم الاقتصادية الجزائرية. 2009-2010، ص 5.

**-احترام الذات:**

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل و المبادئ الاساسية التي في ضوءها تتشكل أقواله وسلوكه وتصرفاته ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الاقوال مع الافعال يولد التقدير والاحترام والولاء والثقة عند الآخرين وهو ما يحتاجه القائد عندما أن يقوم بعملية تغيير بل إن كثيراً من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد

**-القدرة على الاتصال :**

أي القدرة على التواصل الفعال مع الاعضاء تواصلًا مبنياً على الاحترام والتقدير والثقة وصدق المشاعر تجاههم واكتساب مهارة الخطاب التحويلي من خلالها مقدرة القائد التحويلي على ديمومة المحافظة على استمراره دائماً. من جهة أخرى يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الامور، و يعمل على ترجمة تصوراته الى واقع و بذلك فانه يتمتع بالقدرة على الاتصال و ايصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد ان يفعله

**-استخلاص مهارة العمل الجماعي التعاوني:**

وتتضمن الحضور الواضح بين العاملين من خلال المشاركة البدنية الفاعلة في حل مشكلاتهم واشتراكهم في اتخاذ القرارات. وتحمل المسؤولية مع منح الاستقلالية في التنفيذ ورفع مستوى العاملين في الانجاز، والتعزيز والمساواة ومقدرته على قيادة فريق العمل نحو تحقيق الأهداف بمجموعهم المتعاون مع بعضهم

**-الإحساس بالآخرين :**

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم فضلا عن ذلك فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين اعضاءها.<sup>1</sup>

**4- عناصر القيادة التحويلية :**

هناك العديد من العناصر التي تميز القيادة التحويلية،

لكن اهمها ينحصر ضمن 4عناصر وهم كالآتي:

**\_تكوين رؤى استراتيجية:**

تتميز القيادة التحويلية بإعطاء الأولوية للرؤية، حيث يتحلى القائد بالقدرة على رؤية المستقبل بوضوح وتصوّر ما يمكن تحقيقه بشكل واضح و يشكل رؤى مستقبلية واقعية تعمل على ربط العاملين معا وتتركز جل طاقتهم نحو الاهداف التنظيمية، فهذه الأخيرة تمثل جوهر القيادة التحويلية، فهناك بعض الدلائل التي تشير إلى أن الرؤى هي

<sup>1</sup> - صباح حميد آغا "سلوكيات القيادة التحويلية و اثرها على الابداع التنظيمي" مذكرة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية الأعمال ص 27.

أهم جزء في القيادة التحويلية على اعتبار أنها تدفع وتحفز لوضع أهداف غير عادية ، وترشيد المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية و شعورهم بأنهم افضل عند انجازها.<sup>1</sup>

### \_ايصال الرؤيا :

يلعب التواصل دورًا هامًا في القيادة التحويلية، حيث يعمل القائد على توضيح الرؤية والأهداف، وتوظيف مهارات الاتصال الفعالة لتحفيز الآخرين وتحقيق الأهداف الموضوعية.

حيث يسعى القائد التحويلي إلى توصيل الافكار إذ يعمل على تأسيس أو تشييد نموذج عقلي "ذهني" \_مشترك ليعمل الفريق او المنظمة ككل بجهود جماعية نحو الأهداف المرغوب بها . كما يسعى القائد التحويلي إلى تنظيم عمل فريقه وتوجيهه بشكل صحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.

### \_نمذجة الرؤيا:

يعد الحوار عاملاً مهماً في القيادة التحويلية، حيث يعمل القائد على إتاحة الفرصة لجميع الأفراد للتعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرارات.

اذ ان القادة التحويليين لا يتحدثون فقط عن الرؤيا بقدر ما يحاولون الكلام إلى أفعال عند صياغتهم لرؤيا فعالة فالقادة التحويليين يحاولون اضفاء الشرعية لرفع درجة الموثوقية لرؤياهم. فالمرؤوسين يصدقون ويتبعون قادتهم عندما تكون أفعالهم مطابقة لاقوالهم وبالتالي، لا بد عليهم من تكوين نموذج اداء فعال اذا ما أرادو من مرؤوسيهم الأداء المتميز .

### \_تعزيز الالتزام بالرؤيا:

لتحويل الرؤيا إلى واقع يتطلب التزام العاملين، فالقادة التحويليين يسعون الى تنظيم عمل الفريق و توجيهه بشكل صحيح نحو تحقيق الرؤية مما يعزز لديهم الالتزام بالوصول للاهداف، و يظهر ذلك في كلماتهم وقصصهم ونزاهتهم والإستقامة في عملهم، و يظهر ذلك من خلال: إقحام مرؤوسيهم في عملية صياغة رؤية المنظمة، كما أن الحوار يعتبر عاملاً أساسياً ومهما في القيادة التحويلية حيث يتيح القائد الفرصة لجميع الأفراد للتعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرارات فهو يسعى إلى تطوير قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة ويعمل على تشجيع التعلم والنمو المستمر.<sup>2</sup>

### - أهداف القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية نوع من أنواع القيادة الذي يركز على تحقيق التغيير والتحول الايجابي في المنظمات. وتهدف القيادة التحويلية إلى تحقيق تحسين شامل وجذري في المنظمة وتحويلها إلى واقع أفضل. وفيما يلي بعض أهداف القيادة التحويلية:

<sup>1</sup> طوبير طه ،مداني :أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الإجتماعية،الجزائر، العدد 22جانفي 2017 ,ص 210.

<sup>2</sup> نفس المرجع،ص210

**- تعزيز تنمية العامل:**

فدافعية المرؤوسين للتنمية تتم من خلال تبنيهم لمجموعة من الاهداف الداخلية للتطور المهني.<sup>1</sup> والقيادة تهتم بهذا للاستفادة من مهارات الموظفين وامكانياتهم لتحقيق الاهداف المشتركة، ويتم ذلك حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً باهداف المنظمة ويشعرون انهم ملتزمون بها بشكل قوي ويتم تشجيعهم للابداع والابتكار لتحقيق التغيير الايجابي

**-تحسين أداء المؤسسة:**

يسعى القائد من خلال القيادة التحويلية لتحقيق تطوير مؤسسته وتحسين أدائها، من خلال تحفيز الموظفين على تحقيق النجاح وتعزيز ثقافة العمل الجماعي .

**-مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة اكثر فعالية:**

فالمشاركة بين العاملين والمدبرين تؤدي الى تفسير المشكلة من وجهات نظر مختلفة ، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات بين المجموعة ، والاستماع بطريقة فعالة للاراء المختلفة وتوضيحها مع تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً وتوضيح المعلومات الرئيسية اثناء الاجتماعات.<sup>2</sup>

**-النمو والتطوير:**

تهدف القيادة التحويلية إلى تحقيق النمو والتطوير المستمر في المؤسسة، وتحقيق احتياجات العميل وتطوير النموذج التجاري للمؤسسة.

**-المساهمة في تطوير المجتمع:**

يركز القائد التحويلي على إحداث التغيير الإيجابي في المجتمع الذي ينشط فيه، عن طريق تنظيم الفعاليات والأنشطة المختلفة التي تساهم في تغير وتحسين ظروف المجتمع.

**-تحقيق النجاح المستدام:**

تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيق النجاح المستدام للمنظمة. يتم ذلك من خلال بناء أنظمة قوية وعمليات فعالة وثقافة مؤسسية متطورة.

**5- أهمية القيادة التحويلية:**

تظهر أهمية القيادة التحويلية في اهتمامها باحداث نقلة نوعية تعزز التغيير والتطور متكاملة في جوانب العمل بالمؤسسات والمنظمات الحديثة بدءاً من خططها ورؤيتها وما يتبع ذلك من اهداف وبرامج واستراتيجيات

<sup>1</sup> - محمدي محمد، سود مبارك، مرجع سبق ذكره، ص9.

<sup>2</sup> - سعودي الجيلاني وآخرون، القيادة التحويلية و علاقتها بالاداء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية 2022/2021، ص26.

بعيدة المدى فينعكس ذلك على عملياتها ومدخلاتها وأساليب تنفيذ العمل الياته وبرامجه ورضا العاملين والعملاء على حد سواء وهي بهذا تحقق نتائج أكثر مما يتوقعه المخططون<sup>1</sup>

كما تساهم بدورها في الرفع من مستوى التابعين من اجل الانجاز والتنمية الذاتية والسعي لتطوير المجموعات والمنظمات وهذا ما يزيد الحاجة لقائد تحويلي يكون قريبا من المستوى القاعدي للمنظمة وان يكون متشربا بتوجهه نحو تحقيق مهامه المنتظرة للمنظمة وان يتميز بالكفاءة للتكيف مع التحولات السريعة السوق والتكنولوجيا والبيئة العامة لدفع فريقه للاستفادة منها لصالح المؤسسة<sup>2</sup>

مما سبق يمكن الاشارة الى ان القيادة التحويلية قيادة فنية تتضمن اساليب ادارية ذات درجة عالية من

الاتقان فضلا عن جعل الموظفين يشعرون بالمواطنة والانتماء للمنظمة وتدفعهم لتحقيق الاداء المتميز.<sup>3</sup>

ان الناس الذين يقودهم الالهام اداؤهم جيدا بالمقارنة مع الناس الذين تقودهم السيطرة هذا بالضبط ما

يفعله القادة التحويليون فهم يلهمون اتباعهم ويجعلونهم يفهمون الغرض من التغيير الذي يجري داخله بهدف

تحويل المنظمة والعاملين الى وضع افضل هذا يجعلهم لا يترددون في مكافحة الظلم والسلوك الغير الاخلاقي ان

وجد في المنظمة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سعيد بن عبد الله بن عطيه الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>2</sup> - صباحي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص.67

<sup>3</sup> - يمينة شيماء، فضل وهيبه: دراسة اثر القيادة التحويلية على الابتكار في مؤسسات تعليم العالي، مذكرة ماستر، جامعه احمد دراية\_ادارة\_ادارة اعمال، 2020، ص4.

<sup>4</sup> - صباحي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص67

المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية

### 1- مبادئ القيادة التحويلية :

للقيادة التحويلية عدة مبادئ نذكر منها:

#### - النظر للمنظمة كنظام:

اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الافراد ,فالقائد التحويلي هنا يدرك ان دوره ينبغي ان ينصب على تحسين العمليات الادارية. وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل و تحقيق اهدافها المرجوة

#### - إيجاد إستراتيجية للمنطقة والعمل على إبلاغها للآخرين:

الاستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الاهداف المنشودة وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الاخرين لايجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والاهداف وكيفية الاستغلال الموارد البشرية والمادية بالشكل الامثل وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين والا تبقى سرا وان يلتزم بها جميع الاطراف.<sup>1</sup>

#### - تأسيس نظام الإداري :

وذلك يعني إيجاد الاسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظامًا واحدا ، وهذا يتطلب إستبعاد الأساليب والمبادئ و المعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة التقليدية و تبني نظام جديد مواكب للعصر الحالي و ابتكار استراتيجيات جديدة بالنظام الاداري تسمح للمنظمة بالتميز و الوصول إلى اهدافها

#### - تطوير كل المساهمين في العملية الادارية وتدريبهم:

ينبغي على القائد التحويلية وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن التطوير و في حاجة الى الارتقاء . وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

#### - تمكين أفراد وفرق العمل:

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدر من الحرية لاختيار الاجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

#### - تقييم العمليات الادارية :

يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات و النشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الاحاطة الشاملة بالواقع الاداري داخل المؤسسة لضمان سيرورة العمل على النحو المطلوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بقادر فتيحة ، علالي زينب . مرجع سبق ذكره .ص 8

<sup>2</sup> - زباني إيمان: تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 55.



**-التقدير والمكافأة على التحسن المستمر :**

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة . فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت و يغامرون من أجل المصلحة العامة بالمقابل الاقرار بالتقدير و مكافئتهم على مجهوداتهم

**-بث روح التغيير المستمر:**

يدرك القائد التحويلي اهمية التحسين المستمر والتطوير للمحافظة على رباته وتحقيق إنجازات فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، وهنا ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الاخرين وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.<sup>1</sup>

**2- نظريات القيادة التحويلية:**

فيما يتعلق بالنظريات ذات الصلة بالعملية القيادية، فنحن أمام رؤى متنوعة نذكر أهمها:

**- النظرية الأولى : نظرية السمات**

تطور هذا المفهوم في إطار ظهور شخصية القائد واستمراره في القيادة على أساس توافر شخصية موجودة في شخصيته إذ نفترض هذه النظرية ان هنالك مجموعة من السمات او الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الأفراد ومن هذه السمات مايكون منها مظهرياً ومنها مايكون نفسياً ، فوفق هذه النظرية فإن القادة يولدون فالقدرة القيادية هي صفة موروثه وغير مكتسبة.<sup>2</sup>

والذي يتمتع بتلك الصفات هم الناس العظماء فقط وركزت البحوث الأكاديمية على تحديد السمات المحددة التي من خلالها يتميز القائد، بوضوح عن المرؤوسين، ومن أبرز السمات الرئيسية التي تختص بالقادة هي: الذكاء، الثقة بالنفس، التصميم، النزاهة، الشجاعة، النضج الاجتماعي وحسن المعاشرة.<sup>3</sup>"2"

**- النظرية الثانية : نظرية المهارات**

تشبه هذه النظرية الجديدة سابقتها في كونها مرتكزة على القائد، بينما هذه النظرية الجديدة غيرت في طريقة التعامل مع القيادة عندما حولت تركيز التفكير على المهارات والقدرات التي يمكن تعلمها وتطويرها، بدل التركيز على الخصائص الشخصية وظهرت هذه النظرية بوضوح اهمية الحاجة إلى امتلاك المعارف والقدرات في القيادة الفعالة ووفقا للعالم كاتز katz والذي يعتبر من اوائل المنظرين بهذا المنهج، فإن المهارات الرئيسية المطلوبة والتي يجب أن يمتلكها من يسعى نحو القيادة الفعالة وهي ثلاث مهارات:المهارات المفاهيمية، والمهارات الإنسانية والمهارات التقنية.

1- بقادر فتيحة ، علالي زينب . مرجع سبق ذكره، ص 8

2- طعيمان جعل طعيمان: أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات،ص30.

3- بيتر نورث هاوس: ترجمة؛ دصلاح بن معاذ المعيوف،القيادة الإدارية النظرية والتطبيق،مكتبة فهد الوطنية للنشر،الرياض،ص 41.

وفي وقت لاحق طور ممفورد "mamford" \_ نموذجاً جديداً مرتكزاً على هذه النظرية مؤلفاً من 5 عناصر أساسية وهي : الكفاءات والسمات الفردية والنتائج القيادية والخبرات المهنية والتأثيرات البيئية.<sup>1</sup>

### - النظرية الثالثة : نظرية الأسلوب القيادي

توسعت هذه النظرية عن ما سبقها من النظريات الاخرى، فهي هنا تركز حصراً على ما يفعله القائد، وعلى كيفية تصرفاتهم تجاه الاتباع في السياقات المختلفة ... وقسم الباحثون سلوكيات القادة إلى نوعين: الأول: سلوكيات المهمة والتي تسهل إنجاز الهدف. ومن خلالها يساعد القادة الاتباع على تحقيق الأهداف الثاني: سلوكيات العلاقات الاجتماعية وفيها يساعد القادة المرؤوسين لكي تشعر بالراحة مع أنفسهم ومع بعضهم البعض ومع الوضع الذي وجدوا أنفسهم فيه.

ويكمن الغرض من هذا المنهج جمع القادة النوعين من السلوك للتأثير على المرؤوسين في جهود القادة إلزامية الوصول إلى الهدف، وظهرت كثير من الدراسات في بيان هذه النظرية، ومن بينها الدراسة التي قام بها الباحثان بليك وموتون " Blacke and Moton " \_ والتي تسمى نظرية الشبكة الادارية القيادية "Mangerial" \_ " leadership-Gird" والتي تركز على بعدين سلوكيين. الأول: الاهتمام بالاتباع او البعد الثاني الاهتمام بالإنتاج، فهو مقسم تصاعدياً إلى تسعة اقسام، وبالتالي تفوز هذه النظرية 5 انماط قيادية:

الأول □ القائد الضعيف

الثاني □ القائد المتسلط

الثالث □ القائد الاجتماعي

الرابع □ القائد المعتدل

الخامس □ قائد الفريق والذي اعتبره الباحثون أفضل نمط.<sup>2</sup>

### - النظرية الرابعة : النظرية الموقفية

فشل كثير من القادة في تحقيق العملية القيادية أثناء ادارتهم لمنظمات الأعمال وعرف الباحثون ذلك بسبب عدم فهمهم لسياق الذي كانوا يعملون فيه. ومن هذه الزاوية وجدت هذه النظرية والتي تفرقت عنها ثلاث نظريات تعني بفهمهم الموقف من خلال الإجابة على السؤال "إذا = "إذن"

إذا = اذا كان السياق او الموقف هو كذا وكذا... إذن الأسلوب القيادي الأفضل لذلك السياق هو كذا وكذا.

ومن الأمثلة النظريات المتفرغة عن هذه النظرية الأم هو: نموذج فيدلر Fidler والذي يستند على فرضية كون اسلوب القيادة يكون أكثر فعالية في أنواع مختلفة من الحالات واقترح فيدلر: أن أداء المجموعة الفعال يتوقف على التطابق السليم بين اسلوب القائد وبين مقدار السيطرة والتأثير في الموقف، وكشفت الأبحاث التي قدمها فيدلر ثلاث أبعاد من شأنها أن تحدد العوامل الظرفية الرئيسية في فاعلية القائد وهي:

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره، ص 41

<sup>2</sup> - بيتر نورث هاوس: مرجع سبق ذكره، ص، 41.

الأول : العلاقة بين القائد والمرؤس والتي تحدد درجة ثقة المرؤسين واحترامه للقائد

الثاني : هيكلية العمل والتي من خلالها يتبين مدى كون المهام الوظيفية المؤطرة بالطابع الرسمي او الهيكلي

الثالث : قوة المنصب التي تبين درجة التأثير القائد على الانشطة مثل التوظيف أو التسريح أو الترقيات... الخ.<sup>1</sup>

#### – النظرية الخامسة : نظرية التبادل بين القائد والمرؤس

تقول هذه النظرية أن القادة قد ينشؤون ضمن مجموعات أو خارج المجموعات والذي يولدون ضمن مجموعات سيكسبون درجات عالية من الأداء، مع زيادة في الرضا الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل، والعلاقة تميل إلى أن تكون مستقرة إلى حد ما مع مرور الوقت، والنقطة المحورية في العملية القيادية في هذه النظرية تكمن في العلاقة "الحيوية بين القائد والمرؤوس والتفاعلات بينهما."<sup>2</sup>

#### – النظرية السادسة : القيادة التعاملية

من خلال استخدام التبادلات الإجتماعية أو المعاملاتية فإن القائد يوجه اتباعهم ويحفزهم نحو تحقيق الهدف من خلال تبادل وربط المكافآت بالإنجاز والإنتاجية.

#### – النظرية السابعة : القيادة الخادمة

ان ارتباط مصطلح الخدمائية قد يتناقض في الوهلة الأولى مع العملية القيادية، فالصورة الذهنية للقائد لا تتلاقى مع مصطلح الخدمائية يرتبط في المعهود الذهني النفوذ والقوة بالقائد، وفي الوقت نفسه يرتبط مع المرؤوسين كونه خادما للقائد وعلى الرغم من أن القيادة الخدمائية تبدو متناقضة مع المعتقدات التقليدية حول القيادة فإن هذا المنهج يقدم وجهة نظر فريدة من نوعها وان القائد في هذا المنحنى يجب أن يكون يقظا لاهتمامات الاتباع، ومتعاطفا معهم وخادما وواضعا اتباعه على سلم أولوياته في سبيل مساعدتهم على تطوير قدرات الشخصية ، وعلاوة على ذلك فهو قائد اخلاقي ."<sup>3</sup>

#### – النظرية الثامنة : القيادة الحقيقية

تعتبر القيادة الأصلية واحدة من أحدث مجالات البحوث القيادية، وهي تركز على أصالة القادة وقيادتهم، وبخلاف ما سبق من النظريات السابقة فإن هذه النظرية لا تزال تعتبر في مرحلة التأسيس، وستخضع لمزيد من التطوير مع تقدم الأبحاث ويبدو تعريف هذا النوع من القيادة في ظاهر الأمر سهلا بسيطا لكنه في الواقع عملية شبه معقدة ولا يوجد إلى الآن تعريف مقبول وجمع عليه بل هناك عدة تعاريف من زوايا مختلفة.

#### – الزاوية الاولى: النظرة الداخلية

تركز هذه الزاوية عن كتب على القائد نفسه، وعلى ما يدور بداخله وعلى تجاربه وبالتالي تتضمن المعرفة الثانية للقائد وتنظيمه الداخلي ومفهوم الذات

#### – الزاوية الثانية : عملية التعامل مع الآخرين

<sup>1</sup> - بيتر نورث هاوس :مرجع سبق ذكره،26.

<sup>2</sup> - عصام عبد اللطيف المولى:نظرية القيادة النبوية التحويلية، أطروحة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص23

يوضح هذا المنظور القيادة الأصلية بأنها ذات علاقة متبادلة من قبل القادة والاتباع معا، فهي لم تتمخض عن جهود القائد وحده بل خرجت من التفاعلات المتبادلة بين القادة والاتباع.

#### – الزاوية الثالثة : المنظور الانتمائي

من خلال هذا المنظور فإن القيادة الأصلية يمكن أن تترعرع عند القائد بدل من أن تكون سمة ثابتة، وتتطور القيادة الأصلية عند الناس على مدى العمل ويمكن أن ينتج عنها أحداث الحياة الرئيسية.<sup>1</sup>

#### – النظرية التاسعة: المنهج الديناميكي النفسي

يتكون هذا المنهج من عدة طرق مختلفة في النظر في العملية القيادية وبالتالي لا يوجد نموذج واحد او نظرية واحدة، ومن الممكن وصف هذه النظرية من خلال النقاط التالية:

تختلف هذه النظرية عن النماذج التي تبدأ من خلال دراسة وتحليل الصفات او السلوكيات أو المهارات او الأنماط .

تعتبر هذه النظرية "الشخصية" أحد أهم المفاهيم الأساسية التي تكمن وراء هذا النهج الديناميكي النفسي. تؤمن هذه النظرية بوجود نمط ثابت في طرق التفكير وفي الشعور وفي التصرف فيما يتعلق بالبيئة بما فيها الناس .

تبين هذه النظرية بأن شخصية الفرد تتميز من خلال قائمة واسعة من الميول او الصفات والتي هي مختلفة من فرد لآخر .

توحي هذه النظرية بأن شخصية المتنوعة هي أكثر ملائمة لمواقع قيادية معينة أو لحالات أخرى.<sup>2</sup>

#### – النظرية العاشرة: المستويات القيادية الخمسة

صاغ هذه النظرية الحديثة جيم كولنيز jim colins عام 2001 وتستند هذه النظرية إلى الفكرة القائمة على احترام الناس ونكران الذات (غياب شبه كامل للانا)، إضافة إلى التزام قوي وصارم في سبيل تحقيق أفضل النتائج المرجوة ويوصف القادة في هذه النظرية بأنهم مزيج من الإرادة الصلبة مع تواضع شخصي، فهم ينسبون الإنجازات المتميزة التي ساهموا في تحقيقها إلى مرؤوسيههم و يكون تأهيل الفرد في المستوى الأول من هذه النظرية عاليا وهو بنفس الوقت يقدم مساهمات منتجة، ويعرض مواهبه وخبراته ومعارفه مع عادات عمل جيدة وفي المستوى الثاني حق امام عضو مساهم في تحقيق أهداف الفريق ويعمل بفاعلية مع المجموعات الأخرى، بينما ينظم المدير الكفو في المستوى الثالث المرؤوسين والموارد لتحقيق الأهداف الموضوعية ويكون القائد الفعال في المستوى الرابع مؤثرا او ملتزما لرسم الرؤية وتوضيحها مع تحفيز المرؤوسين نحو الأداء العالي واما في المستوى الخامس فإن القائد يسعى نحو بناء منظمة عظيمة من خلال ذوبان تواضعه الشخصي مع عزمه المهني الاحترافي.<sup>3</sup>

1- عصام عبد اللطيف المولى: مرجع سبق ذكره، ص25.

2- عصام عبد اللطيف المولى: مرجع سبق ذكره، ص25.

3- عصام عبد اللطيف المولى: مرجع سبق ذكره، ص 27.

## 3- أنماط القيادة التحويلية :

يقصد بالنمط القيادي الاسلوب و المنهج و السلوك الذي ينتهجه القائد خلال قيادته للفريق او المنظمة وايضا تصرفاته وقراراته حيال المواقف المختلفة التي يواجهها اثناء العملية القيادية وهو تعبير عن سلوك القائد اتجاه جميع اطراف الموقف الذي يجابهه وكذلك الاهداف المرتبطة بهذا الموقف ويعتمد النمط القيادي على الخلفيات الاجتماعية والثقافية للقاده حيث يكتسب السلوك من الوراثة وعمليات التطبع والتنشئة الاجتماعية ودرجه قبول السلطة في المجتمع والظروف الاقتصادية والسياسية وصفات القائم اما عن انماط القيادة التحويلية فذكرها birns كما يلي:

## - القيادة العقلانية:

يستخدم مصطلح عقلي للإشارة الى تبني افكار منطقية ومعارف و قيم معينة، ويمكن تعريفها بانها" اهتمام الشخص بالقيم والاهداف والغايات التي تتجاوز الحاجات الانية" ويشير بيرنز الى ان القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تقييم المعلومات المتاحة بشكل كامل وموضوعي، وتحليل الحقائق بدقة وعمق مما يمكنه من تطبيق افكار ونظريات جديدة لتغيير المجتمع.<sup>1</sup>

تعتبر القيادة العقلانية اجدد انماط القيادة التحويلية التي تهدف اساسا الى تحقيق الكفاءة والفعالية في ادارة الموارد كما تعمل على تغيير الفلسفة والافكار في الاطار الاخلاقي مع تجنب الاعتماد على العواطف او التأثيرات الشخصية في عملية صنع القرارات بدلا من ذلك يتبنى نهجا اكثر رشدا وتوازنا لتحقيق النتائج المرجوه. تهدف القيادة العقلانية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد والتحقيق في النتائج المرجوة:

- يسعى القائد العقلاني لتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة واتخاذ القرارات التي تلبي المطالب المنطقية والمنطقية للمنظمة والفريق.

يجب الإشارة إلى أن القيادة العقلانية لا تعني غياب العواطف بشكل كامل، بل تعني أن العواطف يتم معالجتها وإدارتها بناءً على أسس منطقية وتحليلية.

## - القيادة الثورية:

الثورة كمصطلح يعني الخروج من الوضع الراهن سواء الى وضع افضل او اسوء و الثورة عكس الاصلاح و القيادة الثورية هي نوع من القيادة التي تتميز بتركيزها على تحقيق التغيير الجذري في المؤسسات أو المجتمعات، وذلك باستخدام الثورة أو الثورات كوسيلة لتغيير الأنظمة أو الأوضاع السائدة. وتهدف القيادة الثورية إلى تصحيح الظلم والفساد، وإقامة نظام عادل وديمقراطي يتوافق مع مصالح الشعب لأنها تعني احداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صباحي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup> - صباحي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 69.

والقادة الذين يقودون الحركات الثورية يتميزون بقدرتهم على تحليل الوضع الحالي للمجتمع وتحديد الظروف التي تستدعي التغيير لكي تكون القيادة الثورية ناجحة لا بد من توفر مجموعة من الخصائص ان تكون القيادة مكرسة تماما لتحقيق الهدف و مستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد و المخاطرة بالسجن و التهديد و ربما الحيادة ان القيادة الثورية مثلها مثل اي قيادة ذكية يجب ان تخاطب رغبات الجماهير و حاجاتهم و طموحاتهم و كذلك الدوافع التي تكون كامنة.

ان الثورة تتطلب الصراع شأنها شان اي قيادة و لكن نجد ان مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون اعلى بكثير من اي نمط اخر من انماط القيادة<sup>1</sup>

### - القيادة الاصلاحية

يرى بيرنز ان القادة الحقيقيين هم الذين يعملون بواسطة اتباعهم بما يؤدي الى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع القادة واتباع اخرين<sup>2</sup>، وتعد قيادة الحركات الاصلاحية اكثر انماط القيادة يتطلب مهارات استثنائية بسبب الحاجة الى تاييد قوي من الاتباع لاحداث تغيير هادف في الوضع القائم، و لكي يكون الشخص قائدا اصلاحيا حقيقيا فانه لا يحتاج فقط الى السير بالتدرج وانما ان تكون لديه الرغبة في الاصلاح.<sup>3</sup>

على الرغم من ان القيادة الاصلاحية تشكل جزءا من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القادة الاصلاحية تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبل القادة الاصلاحية للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله هذا بالاضافة الى ان الاصلاح عملية تقع بين القيادة التحويلية والتبادلية فهي تحويلية في روحها وتبادلية في نتائجها<sup>4</sup> وعلى ذلك القيادة الاصلاحية من حيث الجوهر تسعى الى تعديل النظام الموجودة وتحسينها ولا تسعى الى تغييرها تغييرا جوهريا.<sup>5</sup>

### - القيادة الأيديولوجية:

تركز على ايمان القادة بفلسفة او فكرة او نظرية. حيث تعرف الأيديولوجية على انها مجموعة من المعتقدات والافكار التي تؤثر على نظرتنا للعالم فهي عبارة عن مجموعة من القيم والمشاعر التي تتمسك بها بشكل كبير، وهي تشبه الفلتر الذي نرى من خلاله كل شيء وكل شخص.<sup>6</sup>

من خلال التعريف يتضح ان هذه القيادة، هي توجيه الأفراد والجماعات وتحفيزهم بناءً على أفكار وقيم محددة.

<sup>1</sup> - جحوطي جميلة : تأثير القيادة التحويلية على الابداع تنظيمي وولاء العاملين في المنظمه رساله ماستر كليه العلوم الاقتصادية والتجارية جامعه احمد درايه اضرار 2021/2020، ص6.

<sup>2</sup> - ناسو صالح، حسين عباس، الشخصيه القيادية، دار عايداء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

<sup>3</sup> - جحوطي جميله، مرجع سبق ذكره ص6.

<sup>4</sup> - ناسو صالح، مرجع سبق ص88.

<sup>5</sup> - جحوطي جميله، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>6</sup> - صباحي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص69.



تعتبر القيادة الأيديولوجية جزءًا هامًا في العديد من النظم السياسية والحركات الاجتماعية. فعلى سبيل المثال، يعتبر الزعيم الشيوعي كارل ماركس والزعيم الوطني الاشتراكي أدولف هتلر قادةً أيديولوجيين، حيث نشروا أفكارًا معينة ونظمًا فكريةً يهدفان إلى تحقيق تغيير في المجتمع وفي النظام السياسي. مع ذلك، يمكن أن تكون القيادة الأيديولوجية محاذية أو متضادة للديمقراطية وحقوق الإنسان، إذ قد يتم تجاوز حرية الفرد والتأثير على اختياراته الشخصية. لذلك، يجب أن يتم ممارسة القيادة الأيديولوجية بحذر، وأن تحترم حقوق الأفراد وتتوافق مع مبادئ الحرية والعدالة.

#### – القيادة البطولية

تعرف البطولة على أنها الرغبة في تحمل المسؤولية<sup>1</sup> وتوجيه الهام الآخرين بشجاعة وقوة في مواجهة التحديات و الظروف الصعبة يتميز القائد البطولي بالقدرة على اتخاذ قرارات صائبة والمبادرة عند الضرورة وتخفيف الفريق وتعزيز روح العمل الجماعي تتضمن صفات القيادة العديد من العناصر المهمة مثل الشجاعة: القائد البطولي يجب ان يكون جريئًا وشجاعًا في مواجهة المخاطر واتخاذ القرارات الصعبة.

#### – العزيمة:

القائد البطولي ملتزمًا بالهدف ويتحلى بالقدرة على تحمل الصعاب القدرة على التواصل يجب ان يكون القائد البطولي قادرًا على التواصل بفاعلية مع اعضاء الفريق وتحفيزهم والهامهم القدرة على التحليل والتخطيط يجب ان يكون القائد البطولي قادرًا على تحليل الوضع وضع خطط استراتيجية للتعامل مع التحديات.

الروح الفريقية يجب ان يتمتع القائد البطولي بالقدرة على بناء روح الفريق وتعزيز التعاون العمل الجماعي القيادة البطولية تلهم الفريق والقائد وتدفعهم لتحقيق الاهداف بغض النظر عن الصعاب والمخاطر المحيطة بهم مما سبق يمكن القول ان الأنماط القيادية التحويلية تعد أنماطًا متداخلة حيث لا توجد حدود فاصلة فيما بينها، فقد تبنى القائد الأنماط مجتمعة بشكل متكامل بغرض تحقيق التغيير الذي يسعى اليه كما ان تغليب نمط على آخر في سلوكيات القائد التحويلي يعتمد على وضع المنظمة و درجة التغيير المرغوبة.<sup>2</sup>

#### 4-وظائف القيادة التحويلية

##### – إدراك الحاجة إلى التغيير:

ويظهر ذلك من خلال قدرته على اقناع الآخرين بالحاجة الى التغيير واستشارة عقول العاملين لتحديد اهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها . ويسعى القائد التحويلي للوصول باتباعه إلى تحقيق انتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة. فالقائد التحويل عنصر تغيير و محب للمخاطر

<sup>1</sup> - صباحي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> - صباحي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 69.

المحسوبة لا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي الى التطور ، كما أنه يتصرف على ضوء القيم و و الاخلاقيات الاجتماعية ، وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي ، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين .  
- صياغة الرؤية والرسالة :

ان تتطلب القيادة رؤية، فالرؤية تمثل القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة . والقيادة التحويليون قادة لهم رؤية واضحة ، والرؤية أساس لعملهم ويشكل صياغة وايصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لانجاح التغيير و يعد صياغة وايصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لادارة التغيير الناجح . و القائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء و العاملين و المنظمة إلى مستوى الطموح الذي يراه في الافق البعيد ، مما يجعله يطلب كتابة ذلك الطموح الذي يرى أنه سيتحقق للجميع نقلة حضارية، تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية اسباب تبني التغيير و آثاره المحتملة و السعي وراء تحقيق الرؤية.<sup>1</sup>

- اختيار نموذج التغيير ومساراته :

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار التي سبقت تجربتها و أثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة والتي تكون ملائمة للظروف و الواقع العملي الذي تعيشه المنظمة كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة، ويؤكد أهمية الرؤية المشتركة للابداع التنظيمي ، ويشير إلى أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير و تحفيز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة حتى في ضوء ان التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد، كما أنها تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

- صياغة الاستراتيجية الجديدة :

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها فإنه يحتاج إلى وضع استراتيجية جديدة تؤخذ في الحسبان التهديدات المتوقعة و الفرص المتاحة ، ونقاط القوة و الضعف . حيث يكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم. وتستلم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الافراد و اعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لا يصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكيل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.<sup>2</sup>

- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

لتحقيق الرؤية و الرسالة و الاستراتيجية ، لا يمكن ان يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لان الوضع أصبح مختلفا تماما ، و اصبح يتطلب الزاما برؤية ورسالة استراتيجية جديدة . و هكذا

<sup>1</sup> - هبة قندل ، مرجع سبق ذكره ص 31.

<sup>2</sup> - هبة قندل ، مرجع سبق ذكره ص 32.

فان على القائد التحويلي أن يكون قادرا على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية و الرسالة الاستراتيجية الجديدة على العاملين ، ليس هذا فقط .. وانما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الافكار والتحمس لها، وهذا لن يأتي الا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، وعزما أكيدا من العاملين على تبنيها، فنجاح التغيير يبني على مدى التزام و فناعة القيادة الادارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير و التطوير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة. هذه الفناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة ، والحصول على الولاء و التزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير و تحقيق نجاح المنظمة.<sup>1</sup>

### 5- مستويات القيادة التحويلية:

تمر دورة القيادة التحويلية ب : ثلاث مستويات وهي كالآتي:

#### \_ القيادة التحويلية من الدرجة الأولى: القدرة على قيادة الذات

ما يطلق عليها القيادة التحويلية الإبتدائية، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل بالنسبة للمجتمع من خلال اتباع نهج استباقي لحل المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حول أن تكون صممت من أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر والتركيز بوضع الأمور في مكانها وضمان نتائج مريحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية باعتبارها القاعدة الأساسية الا أن أغلب المؤسسات تفتقر لها.<sup>2</sup>

#### \_ القيادة التحويلية من الدرجة الثانية: القدرة على قيادة الآخرين

ويطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانية، يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخر للفوز اولا ، يهتم القائد التحويلي هنا بإستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤسين كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح، ويقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء عمل جماعي، إضافة الى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، مما تقدم أصبح واضحا تماما انه لا يمكن قيادة الآخرين بفاعلية دون تعلم القيادة الذاتية أولا، وبالتالي فإن الحاجة الى ضرورة وضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية تمهيدا لنجاح القيادة التحويلية الثانية.<sup>3</sup>

#### \_ القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة: القدرة على قيادة قادة الآخرين

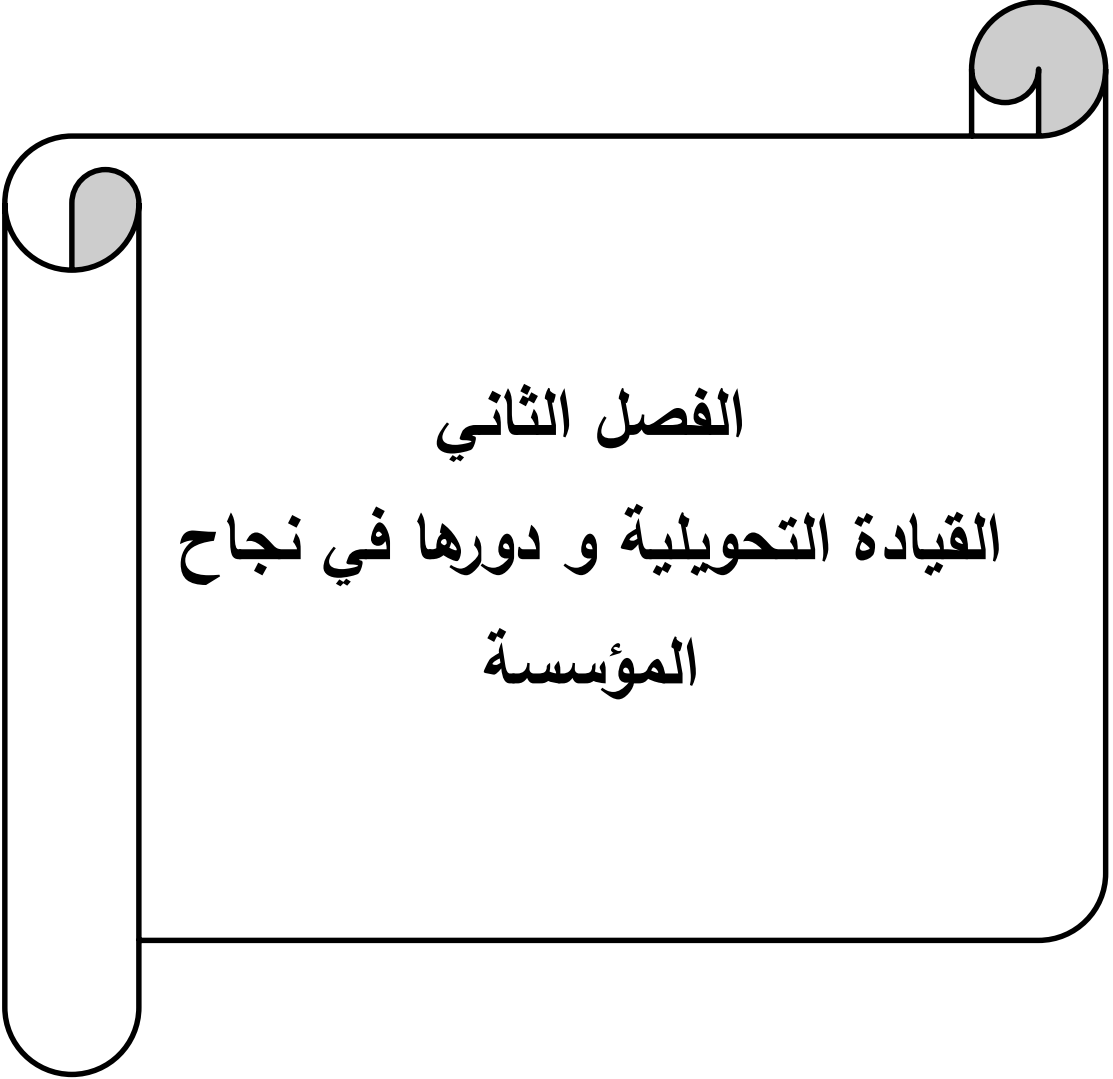
تأثير هذه المرحلة بعد الإستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية أو الثانية ، وهي عبارة عن إرادة القادة الآخرين والقيام بذلك يتطلب قدر كبير من النضج و الصبر و الذكاء، وهو ما يشير اليه دائما بالرؤية وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة وفتح الأبواب لشركات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - هبة قندل، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

<sup>2</sup> - زهري نخاد، بالصوف برهان الدين: المرجع السابق ص 35.

<sup>3</sup> - هلال محمد علي سيف السيفاني وآخرون : واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، العدد 8، مارس 2021 ص 35.

<sup>4</sup> - زهري نخاد، بالصوف برهان الدين، المرجع السابق ص 35.



الفصل الثاني  
القيادة التحويلية و دورها في نجاح  
المؤسسة

## المبحث الأول: الابعاد الاتصالية للقيادة التحويلية

تشمل القيادة التحويلية على مجموعة من الابعاد المتكاملة فيما بينها مكونة التوجه العام لهذا النوع من القيادة الذي احدث نقلة نوعية في اداء المؤسسات منذ بداية التسعينات الميلادية كل بعد من تلك الابعاد يتضمن مجموعة مقومات فكرية وشخصية اجتماعية تنظيمية التي تتكامل لتجعل البعد فنا متميزا من الجانب الاداري والتي اشار اليها الباحثين بانها عناصر القيادة التحويلية لتحديد ابعاد القيادة التحويلية يمكن الاستناد الى ما قدمه Bass et avolio وهو النموذج الاكثر حداثة للقيادة التحويلية وهو كما يلي:

**تأثير المثالي (الكاريزمي):** يعني حسب باس امتلاك القائد للرؤية والاحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم من خلال الفهم الجيد والاتصال المستمر مع العاملين كما انه يمتلك مقدرة عليا على الاقناع وطرح رؤى وافكار عن مستقبل المنظمة كما يشارك القائد التحويلي في الاخطار التي يتعرض لها مرؤوسيه يحرص على ان يكون متوافق معهم وليس متسلطا في تصرفاته ومواقفه.

**الاعتبارية الفكرية:** تشير الى قدرة القائد التحويلي على تغيير وتحويل المنظمة وتوجيهها نحو النجاح والتطور تعتبر هذه الاخيرة نمجا استراتيجيا للقيادة يهدف الى احداث تحول جذري في ثقافة المنظمة وهيكلها وعملياتها والهام الموظفين لتحقيق الاهداف المشتركة

يولي القائد التحويلي الاهتمام الخاص لهذا البعد حيث يرى الموظفين يسرون بقواهم الخاصه تجاه مستويات الانجاز بشكل يتوافق مع الاعتبارات الفردية لكل منهم لذلك فدور القائد يتعدى كونه مجرد سلطة رقابية للمرؤوسين الى كونه المسير الجيد لمرؤوسيه داخل المحيط المنظمة ملتزم دوما بتطويرهم و مراعاة مشاعرهم و حقوقهم و يميز كلا منهم حسب شخصيته و ذاتيته الفردية<sup>1</sup> كما يعمل القائد على تحسين الإتصال معهم على نحو دائم، و منحهم الفرص المختلفة فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم بإتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا يرى akirkbride ان هناك مجموعة مؤشرات للإعتبارية الفردية :

1- إدراك الاختلافات بين الافراد فيما يتعلق بنواحي القوة و الضعف.

2- الاستماع الجيد للمرؤوسين و تشجيعهم على تبادل وجهات النظر

3- الترويج لفكر التطوير الذاتي

**الاستشارة الفكرية: intellectualism simulation** قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه و رغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات و خاصة الروتينية بالطرق الجديدة و تعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صباحي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 146

<sup>2</sup> - الجيلانية سعودي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 29.

والبحث عن حل منطقي لهذه الاخيرة بعد تحليل مختلف جوانبها و تناولها بطرق حديثة و هكذا يمكن اطلاق الطاقات الخلاقة وتوسيع الافاق لحل المعضلات من قبل الاتباع حيث يسعى القادة لتحريك جهودهم حتى يكونوا مبدعين و مبتكرين.<sup>1</sup>

من هنا يتضح دور الاستشارة الفكرية كعنصر مهم في القيادة التحويلية و يشتمل على العديد من الجوانب كتحليل الوضع الحالي للمؤسسة و تحديد الاهداف و الرؤية المستقبلية للمؤسسة و تحديد الاجراءات المناسبة لتحقيقها كما تعمل على التدريب و تطوير القادة و العاملين على الوصول لتحقيق التحول اللازم للمؤسسة . يمكن القول ان الاستشارة الفكرية في القيادة التحويلية مفيدة لاي مؤسسة ترغب في تحقيق التحول و النمو بغض النظر عن حجمها او نشاطها كما تعد اداة رئيسية لتحقيق النجاح و الاستمرارية في العمل التجاري في العالم الحديث .

**الحافز الالهامي (الدافع الالهامي):** العملية التي تركز على تصرفات و سلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي و ان تلك السلوكيات تعمل على ايضاح التوقعات للتابعين و تشجيع روح الفريق في العمل و الالتزام بالاهداف التنظيمية

و تشمل الاساليب التحفيزية عند أفوليو عمليات الاتصال و التواصل المستمر و التسامح في حالات الفشل او التقصير و غدا ذلك وسيلة للتعلم و الاصغاء للعاملين و الاهتمام برغباتهم و تشجيعهم على الابتكار و الإبداع و التنوع و التطور المستمر و الاعتراف و الاشادة بانجازاتهم المتميزة .

فالقادة الممارسون للحافز الالهامي يميلون الى ان يكونوا قادرين على اىصال الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها و يناضلون من اجلها الى جانب قدرتهم على الرتقاء بتوقعات التابعين و يعمل القادة التحويليون على الالهام و تحفيز المرؤوسين من خلال توفير التحدي في العمل الى جانب بناء العلاقات القوية و ذلك من خلال تعزيز الاتصالات التي بدورها تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين و تؤدي الى تحويل قيم الطرفين في قيم مشتركة.<sup>2</sup>

**التمكين:** هو احد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية و التي تزيد من فعالية المنظمة و الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو منح صلاحيات اكبر و سلطة اوسع للمستويات الادارية الدنيا في المنظمة و يركز على تفويض سلطة من الرئيس للمرؤوسين لكي يتم تمكينهم من الاستحابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء و مشكلاتهم و إحتياجاتهم ،و يتضح ان فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة و الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة و التشاور أن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم الى حقيقة ،و

<sup>1</sup> - عبد عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، قياده تحويليه وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقياده حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .الرياضة2011،ص19.

<sup>2</sup> - تجاني دوح ،حسين شنيبي اثر سلوكيات القيادة التحويلية على اداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة ،مجلة رؤى إقتصادية ،الحوائر 2019،ص298.

المحافظة عليها ، في حين يكمن دور الموظفين يتطلب التحول من إتباع التعليمات و القواعد الى المشاركة في إتخاذ القرارات كما يؤكد التمكين ان القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة و تمكينهم من التعرف على طرق امدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على اسلوب العقاب و المكافئات . يعمل القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي على تمكين العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق مصالح المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - تجاني دوح ،مرجع سبق ذكره،ص298.

## المبحث الثاني: القيادة التحويلية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسة :

تكتسب القيادة أهمية قصوى في المؤسسة، ويعتبر أداء المؤسسة هو المرآة التي يعكس وضعها في مختلف جوانبها.

ولكي يكون أداء المؤسسة عال يقدر من الكفاءة والفعالية، يتوجب تحقيق قيادة فعالة في المؤسسة باعتبار أن القائد هو عنصر أساسي وهام فيها، لأنه هو المؤثر على أهم مورد تملكه المؤسسة . والمؤسسة بدون موردها البشري لا تعتبر مؤسسة إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي هي عدم توافر القائد الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة، الذي يمكنها من تحقيق التميز من خلال تحقيق معدلات أداء عالية. ومن أنماط القيادة الحديثة التي تسعى إلى وضع الرؤية والخطط التي تنتهجها من أجل تحقيق تلك الأهداف وتحسين أداء المؤسسة هي القيادة التحويلية. ويمكن تناول العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء المؤسسي من خلال الأبعاد التالية:

## - دور التأثير المثالي على أداء المؤسسة:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله الجهود ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة باعتباره الفاصل بين الفعالية أو الانعزال ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع مهما كان على كفاءة أداء مواردها البشرية باعتبارها المورد الثمين في المؤسسة. وحتى يكون أداء المؤسسة ذو كفاءة وفعالية عالية وجب أن تكون هناك قيادة فعالة. حيث أن القيادة تؤثر في المرؤوسين و بذلك إذا كانت قيادة إيجابية فهي ترقى من مستوى أداء الأفراد وتحسن من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المؤسسة ككل.

وفي أنماط القيادة الحديثة نجد نمط القيادة التحويلية التي لديها القدرة على إعادة تشكيل المؤسسة لتحقيق أهدافها و أغراضها و نجاحها ، فهنا يقوم القائد التحويلي بغرس الثقة في نفوس المرؤوسين، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية وضمان الحقوق. ونشر الاحساس برسالة المؤسسة. فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين ، كما أنه يمتلك المقدرة العالية على الاقتناع ويطرح الرؤى والأفكار عن مستقبل المؤسسة فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة العاديين من حيث استخدامهم لمواردهم البشرية ولممارساتهم و سلوكياتهم الإدارية والمهنية المصقولة التي تحدث تأثيرا وتترك انطبعا واضحا لدى العاملين فهو يظهر مشاعر الاحترام للآخرين ويبنى الثقة المتبادلة و الثقة في رؤية المؤسسة ،وبذلك يتعايش العاملون مع هذه الرؤية مما يزيد تركيز جهودهم على تحقق الأداء العالي، وكذلك ميله للمخاطرة هذا ما يزيد من فرصة الإبداع والابتكار والتي تساهم في تنمية قدرات العاملين في النمو والتطوير، بحيث يستطيع أن يجعل المرؤوسين يتأثرون بسلوكياته ، وذلك عندما يتحسسون بمقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها فهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهود إضافية طواعية أكثر مما هو متوقع منهم و يزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية لتحقيق مستوى أداء يفوق التوقعات. وهذا بالتأكيد يؤثر على الأداء العام للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بكري علي محمد عبد القادر. الدور الوسيط للتغيير التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية و الاداء المؤسسي ،شهادة مقدمة ضمن نيل شهادة دكتوراة في ادارة الأعمال . جامعة النيلين . كلية الدراسات العليا . السودان. 2022، ص58.



## - دور التحفيز الالهامي على أداء المؤسسة:

ان القائد الذي يعتمد على التحفيز الالهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى الوصول لمستوى الأداء الأعلى فالقادة يعملون على أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية و التي سيكون العاملين قادرين على قبولها و يناضلون من أجلها، فقد عرف التحفيز الالهامي بانه : "قدرة القائد على اىصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير في الأهداف المهمة بطرق بسيطة. اي انجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.

حيث يقدم القائد صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته وشعوره لما يجب أن تكون عليه المؤسسة. وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور. يعمل القادة التحويليون على الهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين العاملين وتؤدي الى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة في اطار جماعي .

أن القادة التحويليون يغرسون الثقة لدى المرؤوسين وأن الأهداف سيتم تحقيقها وأن مهام المؤسسة المستقبلية ستنجز، فاهتمام القائد بالعمل، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له النجاح اذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح و تنفيذ التعليمات والسلوك الايجابي. فعلى القائد توضيح الهدف للمرؤوسين الذين يسعون لتحقيقه و يضعه لهم في صورة مرغوبة مما ييث روح التفاؤل ويشجعهم على الصعود أمام المصاعب و بهذا يجعلون من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وهذا من شأنه رفع أداء المؤسسة. ويعد الوضوح أهم صور اهتمام القائد بعمله ، هذا ما يعطي انطبعا بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم و امكانياتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم.<sup>1</sup>

فالقائد الذي يحفز المرؤوسين بالعمل بروح الفريق الواحد، هذا يوفر دافعا نفسيا هاما يدفع المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين المرؤوسين يساعد على استشارة قدراتهم الابداعية الكامنة للوصول. إلى اقتراحات، و أفكار تتسم بالجدية والاصالة و الحنكة.

حيث يقدم القائد التحويلي للعاملين في المؤسسة توجيها يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وتحفيزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية روح الايجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في خلق بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل والعمل على تطوير قدراتهم وكفائاتهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الهادفة لتطوير المؤسسة بفعاليتها المختلفة و هذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية الأداء لديهم.

<sup>1</sup> - بكري علي محمد عبد القادر. مرجع سبق ذكره، ص58.

**- دور الاستشارة الفكرية على أداء المؤسسة:**

قدرة القائد ورغبته في جعل اتباعه قادرين على تصدي المشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل وليس ازمة والبحث عن حلول جديدة ومنطقية لها، فتعني إثارة المرؤوسين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير العقلاني قبل الاقدام على اية ممارسة أو تصرف، و هذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق واثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً وبذلك تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر الدور الذي يلعبه القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وتوجهاتهم مما يعني أن القائد يمارس اساليب التقمص العاطفي لتحفيز المرؤوسين على ايجاد حلول لمشكلات المؤسسة. والعمل على ايجاد مبررات قوية تدعو المرؤوسين الى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية و الإنسانية وقيمهم الشخصية، والمساعدة في حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة و البراهين الداعمة للحلول و التفكير المنطقي. فالقائد التحويلي يقدم التوازن بين قيم المرؤوسين وقيم المؤسسة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي و الشخصي والمنظمي.

وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد المرؤوسية من أهم العوامل التي تشجع العاملين، حيث أن اتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية هذا يمثل مخاطبة ايجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيد مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات المناسبة وهذا مما لاشك فيه أنه يزيد من رفع أداء المؤسسة ويكون بكفاءة وفعالية. وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة على أن اتباع اسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لهم من قدرات في حين أن عدم إشراك المرؤوسين في البحث عن مشكلات العمل وكيفية حلها يعد عائقاً في الاستفادة من قدرات العاملين.<sup>1</sup>

**- دور الاعتبار الفردي في أداء المؤسسة:**

الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه و ادراك الفروق الفردية بينهم و التعامل مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وارشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

تعود قدرة القائد على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بتقدير العلاقات الإنسانية، و ما يسوده من روح الثقة والقيم والاحترام والاخلاق، و لقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات انسانية طيبة مع عامله وسلوكه الحسن في التعامل معهم. فمن مسؤوليات القائد خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على تحقيق أداء أفضل داخل التنظيم فالقائد الذي يشعر مرؤوسيه بأهميتهم في العمل ويرفع من روحهم المعنوية ومن ثقتهم بأنفسهم وكذلك بتفويض الصلاحيات وتمكينهم من ممارستها وتحفيزهم على الابداع واكتشاف خبرات وتجارب جديدة وتعليمية والعمل على تدريبهم وتطوير مهارتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم وتحديد نقاط القوة و الضعف بتباين شخصيات

<sup>1</sup> - بكري علي محمد عبد القادر. مرجع سبق ذكره، ص58.

المرووسين و بالتالي استغلال نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف وتحويلها إلى فرصة تستغلها المؤسسة، وتأسيس روابط صداقة معهم والثناء على جهدهم، هذا يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والتفكير وبالتالي إلى التقدم وزيادة الانتاج و رفع أداء المؤسسة وبالتالي استغلال مهاراتهم وقدراتهم التي تطور أساليب العمل نحو الافضل. ولهذا نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المؤسسة ، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمؤسسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: مؤشرات قياس نجاح القيادة التحويلية:

في الحقيقة هناك عدة طرق لقياس نجاح القيادة التحويلية ومنها نجد:

#### - دور القائد في النمو:

هل يعمل القائد على تطوير الشركة؟ أو يترك أثر النمو؟ وهل يحفز العمال او الموظفين على تمكين الشركة لتحقيق نموها؟ فهذه إحدى الطرق لقياس الكفاءة في القيادة. فالقائد الجيد يعمل على تحسين الأداء المهني للموظفين وإدارة تطبيق العمل على نسق صحيح، والتخطيط له ليحقق النمو.

#### - النمو الفردي:

ان النمو والتطوير بصفة عامة لن يتحقق بنمو طرف دون باقي الأطراف، وهنا يأتي دور ممارسات القائد الاستراتيجي فإذا لم يهدف جميع الأفراد للنمو وتحقيق سلسلة من النجاح المتوازن نحو تحقيق نمو الشركة، فإن القائد غير كفأ لتطوير الشركة.<sup>2</sup>

#### - الربح المالي ووضع المقاييس:

يجب وضع المقاييس التي تقوم على عرض مؤشرات واضحة لما حققه القائد، أي ماهو عدد النجاحات التي حققها القائد؟

اي لا ينحصر الأمر في \_المؤشرات المالية\_ وحسب فمقياس الكفاءة يتحقق أيضا في تحقيق بعض أساسيات المنظمة مثل: تلبية حاجات عملية التسويق

#### - القيادة بالقدوة :

من الفطرة البشرية هي اتخاذ أحدا ما قدوة، والقائد الناجح هو نموذج للقدوة بين موظفي طريقها، وإن وجدت توافر سمة القدوة في القائد، فهو من القائدين الفعالين حقا في الشركة.

<sup>1</sup> - بكري علي محمد عبد القادر. مرجع سبق ذكره، ص58.

<sup>2</sup> - ar, Lpcentre.com/article. منهجية متبعة في قياس كفاءة القيادة، نشر في 2022/05/06

**\_الموقف العام في العمل:**

يواجه القائد الفشل في حالة وجود موظفين محبطين في فريقه، فإن لم يتم باستخدام أنماط تحفيزية في عمله لتشجيع موظفيه، فستبقى أوضاع هؤلاء الموظفين سيئة، وتنتهي بإستقالتهم من الشركة ، فالتحفيز عامل مهم في قياس أداء وكفاءة القيادة.

**\_تسليم المسؤولية:**

لابد على القائد الناجح دراسة قدرات موظفيه لتسليم الشخص المناسب مسؤولية ما، فهنا يجب أن يعرف القائد من هو الموظف الكفؤ لكل مهمة، فإن سلمت المهام لشخص الخطأ لما قد ينتج عنها سلبية كبيرة، ولكن القائد الناجح يعرف لمن يفوض المسؤولية ويعطي الفرصة للموظفين الآخرين للتدريب فالقيادة التحويلية في الشركات لها أثر كبير ، وقياس كفاءة أداء الادارة العليا ام ضروري جداً ، وحب اتباع منهجية علمية في قياس أداء المؤسسة او الشركة ، من خلال إتباع مؤشرات قياس أداء ممارسات القيادة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ar,lpcentre.com/Articles , المرجع نفسه

## المبحث الرابع: النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال وعلاقته بالقيادة التحويلية

تعريف النجاح الاستراتيجي: عرفه Brooking القيادة الناجحة لاستراتيجية المنظمة هي التي تركز بشكل مباشر على تعزيز رأس مالها الفكري، من أجل تعظيم الثروة الحقيقية الخاصة بها<sup>1</sup>

## النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال:

لم يظهر النجاح الاستراتيجي بصورة عفوية بل ظهر من أرض الواقع حيث برز دوره الكبير في نجاح المنظمات بمختلف أشكالها وأحجامها ومساعدتها على البقاء واستمرار وتحقيق رسالتها ورؤيتها الانية المستقبلية وتحويلها الى واقع ملموس للتمكن من نقل المنظمة الى الوضع المنشود بطريقة أسهل ومنظمة أكثر والوصول الى هذا يتطلب نمط قيادي تحويلي بما يملكه من صفات وقدرات تمكنها من التكيف والتطور المستمر والسعي إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وابداعيا.<sup>2</sup>

وتحول اهتماماتهم من المصالح الذاتية الالية الى اهتمامات لتكون خاصة بالإنتاج والتقدم لتكون جزء أساسي في الرسالة العليا للمنظمة وتحقيق النجاح الاستراتيجي الذي أشار له<sup>3</sup> Thomas من خلال القيادة والادارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الاعمال وتواجه الواقع لأن هذه المنظمات تواجه تحديات كبيرة فقد اتجهت إلى تكوين تحالفات من أجل ضمان نجاحها، ومواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية اللازمة الذي أدى إلى نجاح منظمات عالمية كبرى ، مما أدى إلى تبني أبعاد بعيدة المدى من خلال صياغة أسس وقواعد داعمة و محفزة للعاملين وتعزز لديهم روح المنافسة والايجابية وتنمية قدراتهم من خلال الممارسة العلمية والتأهيل والتدريب وشخصية القائد التحويلي وقدراته الملائمة هي التي تبني الاهداف التنظيمية والشخصية للعاملين.<sup>4</sup> وكذا امتلاكهم للصفة الكاريزمية التي تجذب انتباه الافراد من خلال احترامهم لأفكارهم وتحقيق الاستقلالية لهم من أجل تقديم أفكار جديدة تطورهم وتتغلب على مقاومة التغيير كما أن مراعاة الجانب الإنساني للمرؤوسين وحشهم على تطوير قدراتهم فضلا عن أن الاستشارة الفكرية تمكنهم من تقديم أفكار جديدة لضمان التغلب على المواجهة لابد من أثر سحر الشخصية والدافعية الالهامية أو تحفيز الطموحات لدى المرؤوسين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عمرو مصطفى محمد حسين ، اثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، 2019/12/19 ص 674

<sup>2</sup> حسين وليد حسين . الكفاءة الذاتية للموارد البشرية و دورها في النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال . مجلة المنصور . العدد 34 . 2020 . ص9.

<sup>3</sup> بقدر فتيحة . علالي زينب . مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>4</sup> عبد الباقي . كود سفيان . أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين المركز الجامعي بلحاج بوشعيب. الجزائر . 2020. ص6

<sup>5</sup> سلمان داود فضيلة. التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة ودراسة حالة. دار الكتب والوثائق ببغداد. 2019. ص243

ان هذه الابعاد والسلوكيات تمكن من دفع عجلة التقدم للأمم وتطبيقها بشكل صحيح يساهم في تطوير المنظمات كما أن هناك مؤسسات كبرى تبنت هذا النظام وحققته ولا زالت تحقق أعلى الرتب العالمية

## المبحث الخامس: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية:

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية ، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة - مواجهتها بحكمة وبعد النظر، ومن أهم هذه التحديات.

## - المنافسة :

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية ومن ثم أصبح على كل المؤسسات ان تهيء نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة الى أقل حد ممكن، و اتباع استراتيجيات تفرض وجودها بين المنافسين في ظل التحديات، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقفها في السوق وتنميته وتأكيدده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي للتميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة

## - العولمة :

ادى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات الى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الابعاد ، وهكذا تحول العالم لكيان واحد صغير خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الادارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ، ومنفتح في الوقت نفسه، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الاسراع في اداء أعمالها في أقل وقت ممكن وتسعى لتعظيم الفائدة من الامكانيات المتاحة لها. وتخفيض التكاليف، وإستثمار الاموال المعطلة من خلال اكتساب العولمة كنقطة ايجابية بالنسبة لها و ليس مشكل تتحداه.

## - القدرة على الإستخدام الامثل للموارد :

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر الى إستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار وبعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الادارية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة فعلى القيادات الإدارية عدم ترك اي فرصة تضيق وعدم تبديد أي مورد او السماح باي هدر مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها و استغلال الموارد الفكرية كطاقة منتجة للإستراتيجيات لمواجهة التحديات.<sup>1</sup>

## - الجودة الشاملة :

لقد اصبحت الجودة في السلعة او الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات ، كما اصبحت الجودة سلاح المفاضلة على مستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات وعند المفاوضات

<sup>1</sup> - وليد حسين حسن ، صالح سعيد ياسو، توظيف ابعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي، العدد 40. مجلة الكلية الاسلامية الجامعة ص 4.

للانضمام الى إتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضاً هدفاً لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية و الريادة و المحافظة على حصتها السوقية.

#### - التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة أحد أكثر التحديات التي تواجه القيادات الادارية التحويلية في العصر الحاضر وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات في استخدام وتبني تلك الآليات والتقنيات واستخدامها الامثل وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو احد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة وتخفيض التكلفة. وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها وتبقى التحديات التكنولوجية من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة وعلى معايير التقييم، و الإستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

#### - إتخاذ القرار في عالم متغير:

إن إتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، حيث يعتبر مدى قدرة القائد على إتخاذ القرار الصائب كتقييم لادائه بالمؤسسة، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفا على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية واستراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي امام القيادات الادارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على إتخاذ القرار إنما أيضاً على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في رؤية ورسالة واهداف والاستراتيجيات المتبعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وليد حسين حسن، مرجع سبق ذكره، ص 4.



## المبحث السادس: تقييم دور أداء القائد التحويلي

تشكل القيادة أهم العوامل المتأثرة بالتغيرات العالمية على مستوى الدول وعلى مستوى المنظمات أيضا، ولذلك فقد أصبحت الحاجة الى وجود قائد إداري مجدد يستطيع التطور والتأقلم ، وبما ان المنظمات تعيش حالة من التطور السريع فهي بحاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة، ولعل من الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمات هو وجود قادة على مستوى عالي من الفاعلية يهتمون بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم ويحرصون على تطابقها مع أهداف المنظمة، حيث يبرز دور القائد هنا في إلهام القوى العاملة لكي تحتضن السياسات الموضوعية، وتبذل أقصى الجهود مع ضمان استمرارية المتابعة و التوجيه بطريقة متوافقة مع النتائج التي يرغبها المشاركون، فالقادة التحويليون يوجهون الآخرين من خلال خمسة مهارات أساسية حددها "1999" shelton على أنها ضرورة لتمويل القوى العاملة: الشعور - المعرفة - العمل - الثقة - الوصول لذلك يعمل القادة التحويليون ببذل كل الجهود لضمان حل مشكلات الأداء في المنظمات.<sup>1</sup>

حيث يتجاوز القائد التحويلي إدارة العمليات اليومية واستراتيجيات لنقل شركته أو قسمه أو فريق عمله إلى المستوى التالي من الأداء والنجاح، وكذا يحترم المتابعون ويثقون بالقادة التحويليين لذا فهم يؤكدون قيمهم لقيم القيادة ويمنحون القوة لهم، كما أن القائد التحويلي يوضح الرؤية بوضوح وجاذبية ويشرح كيفية تحقيق الرؤية، ويتصرف بثقة وتفاؤل ويعبر عن الثقة في المتابعين ويؤكد القيم بأفعال رمزية، ويقود بالقدوة، ويمكن المتابعين من تحقيق الرؤية.<sup>2</sup> حيث أن تقييم شخصية القائد يسهل تحديد وقياس جودة فعالية عمله عند البعض، على الرغم من أن عملية القياس هذه ليست سهلة، ولكن يعتمد كل شخص على إستخدام معايير مختلفة لقياس الأداء في القيادة فمنهم من يعتمد على قياس كفاءة التخطيط والمتابعة للقائد أو كيفية التعامل مع الموظفين أو بمعايير أخرى.<sup>3</sup> لذلك فإن المديرين الناجحين يهتمون باكتساب مؤهلات وصفات القائد الفعال، حيث يحققون التوازن بين المهوبة الرئيسية للقائد والعقلانية التكميلية للعقلية الإدارية، ومثل هؤلاء الأشخاص يسرون في الممر السريع للوصول الى مستوى المنصب المدير التنفيذي في سن صغير للغاية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - بن عبد الرحمان الطاهر: القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، أطروحة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، 2009، ص 92.

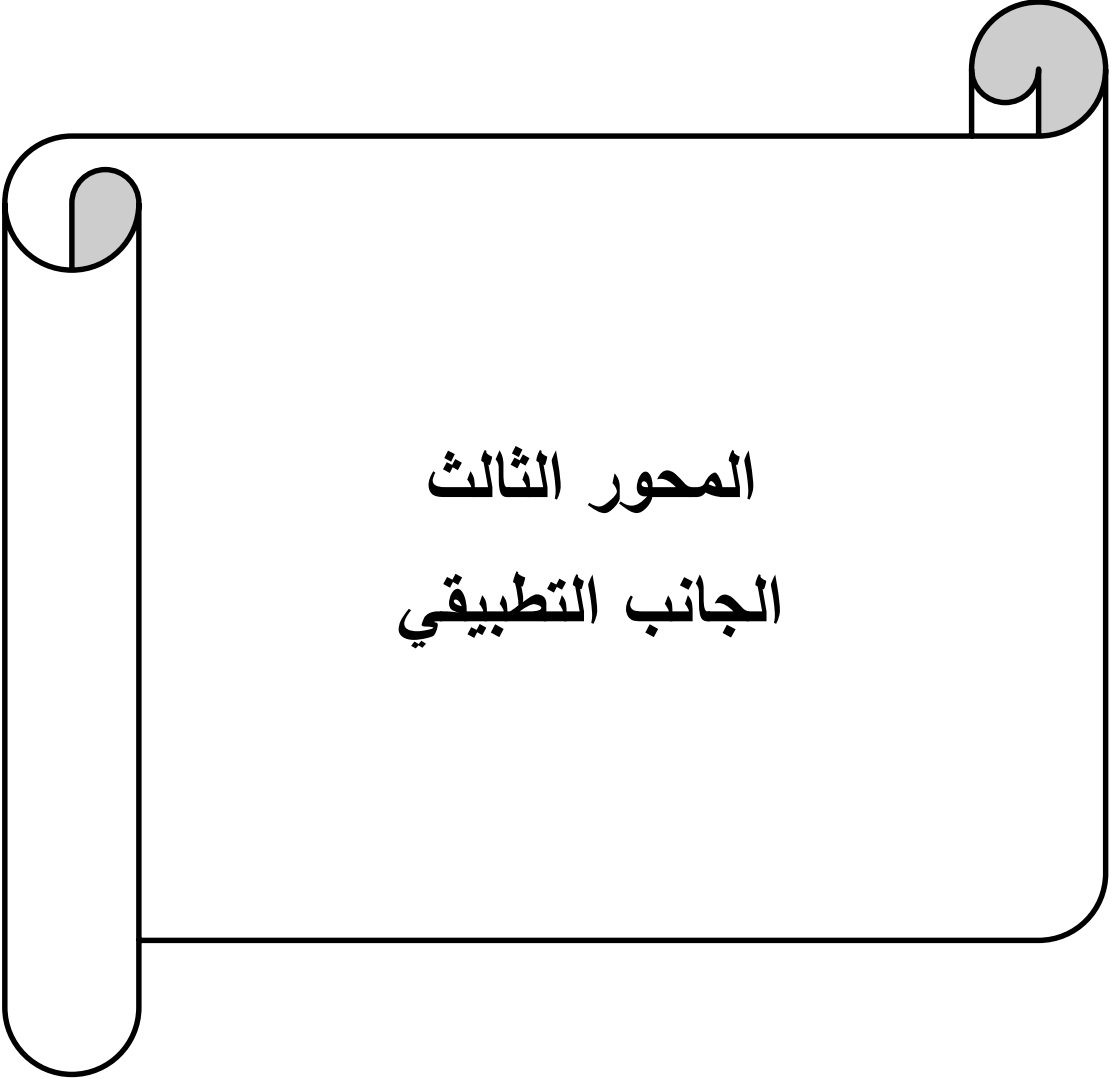
<sup>2</sup> - هارفرد بزنييس ريفيو: المفاهيم الإدارية القيادة التحويلية 2023/7/3//20:42,hbrarabic.com.

<sup>3</sup> - ar,lpcentre.com/articles، المرجع السابق.

<sup>4</sup> - واي سي هالان، مرجع سبق ذكره، ص 19.

## خلاصة النظري:

أن المؤسسات اليوم تعمل في ظل بيئة متغيرة وبشكل سريع، فهي تحتاج إلى قادة وليس إلى مدراء تقليديين، قادة قادرين على تمكين مؤسساتهم ومواردهم البشرية والمادية على تحطى التحديات المواجهة الظروف المتغيرة، من خلال تحفيزهم وتوسيع مشاركتهم ليضطلعوا بمسؤولياتهم بشكل أكبر تجاه المؤسسة، وأن يتخطوا في أدائهم الأدوار الرسمية المحددة و الابداع في انجاز المهام، وعلى هذا فإن المؤسسات تأمل بأن يكون كل مديرها قادة فاعلين في البيئة التنظيمية لكي تتمكن من تجاوز العقبات في ظل المنافسة الحادة باتجاه الاهداف المرغوبة، وقد أكدت البحوث على المعتقد الشائع بأن القيادة هي بالفعل أحد المقومات المهمة للفاعلية الفردية، الجماعية والتنظيمية وهذا جوهر ما يقوم به القائد التحويلي والذي يحث الأفراد والجماعات والمؤسسات ككل على العمل بجد بمستوى عالي وتحقيق أهدافهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة و تحقيق الصدارة، إضافة إلى القدرة على التعامل مع التغيرات و التطورات بأسلوب فعال وناجح ويتبين مما سبق توضيحه في الفصل أن القيادة التحويلية هي عملية تدرج ضمن القيادات ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية، وهنا تبرز الحاجة إلى الاستفادة من تطبيقات القيادة التحويلية، فميدان الأعمال اليوم بحاجة لقيادات من نوع خاص تتوافر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة، وذات شخصية إلهامية تحويلية، وغني عن القول بأن القائد التحويلي هو الحل الأمثل للمؤسسات الطموحة للوصول للمبتغى، كما أن القائد التحويلي هو القائد الذي له دور أساسي وشمولي في المؤسسة وقادرة على بناء رؤية لها، ووضع استراتيجيات مقترحة والتفكير في كيفية تطبيقها عمليا كنموذج متكامل.



المحور الثالث  
الجانب التطبيقي

## 1- تمهيد

بعد العرض النظري الذي تم من خلال فصلين من أجل الإلمام بجوانب الموضوع محل الدراسة، وذلك من خلال عرض الابعاد الاتصالية للقيادة التحويلية و أهم مميزاتا كنمط قيادي فعال خاصة في ظل التغير السريع و المتنامي الذي تشهده بيئة الاعمال، والذي فرض على المنظمات تبنيتها كنمط قيادي من أجل البقاء و التفوق في وجه المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع الأعمال والذي أصبح التفوق فيه مرهون بمدى قدرة هذه الأخيرة على تطوير وخلق مزايا تنافسية جديدة، مما يستدعي وجود قيادات فعالة و واعية بمسؤوليتها اتجاه هدفها الاستراتيجي وتؤمن بضرورة السعي للوصول الى الرؤى من خلال تحقيق الأهداف الموضوعة و الوصول إلى أعلى مستوى من النجاح الاستراتيجي. هذا وقد تم أيضا التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء المؤسسة بأبعادها المختلفة والذي يعد من بين أهم الأساليب. المعتمدة من قبل قيادات المنظمات لتفعيل دور العنصر البشري وترقية أدائه، باعتبار أن هذا الأخير (العنصر البشري) أضحي ميزة تنافسية في حد ذاته تتسابق أكبر المنظمات للحصول على أفضله جودة، ولهذا فالحفاظ عليه والاستثمار فيه كمورد فكري وتمكينه لتنمية المنظمة وترقية أدائه عملية ضرورية في غاية الأهمية لتحقيق أهداف المنظمة كون أحد مدخلات الأداء المؤسسي هو أداء العاملين.

سوف نعمل على دراسة الحالة من خلال اختيارنا لمنظمة و هي بنك الخليج بولاية قلمة ، بإسقاط الجانب النظري على الواقع، ذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها ومناقشة النتائج المتوصل اليها و نص بعض التوصيات، حيث قسمنا هذا الفصل الى مبحثين الاول اعطينا فيه لمحة عن البنك بما فيه من عمال و ادارة ، بالإضافة الى الهيكل التنظيمي للبنك والمبحث الثاني سنحاول من خلاله عرض تحليل المعلومات و استخلاص النتائج والتوصيات.

## 2- التقديم بمؤسسة بنك الخليج بولاية قلمة

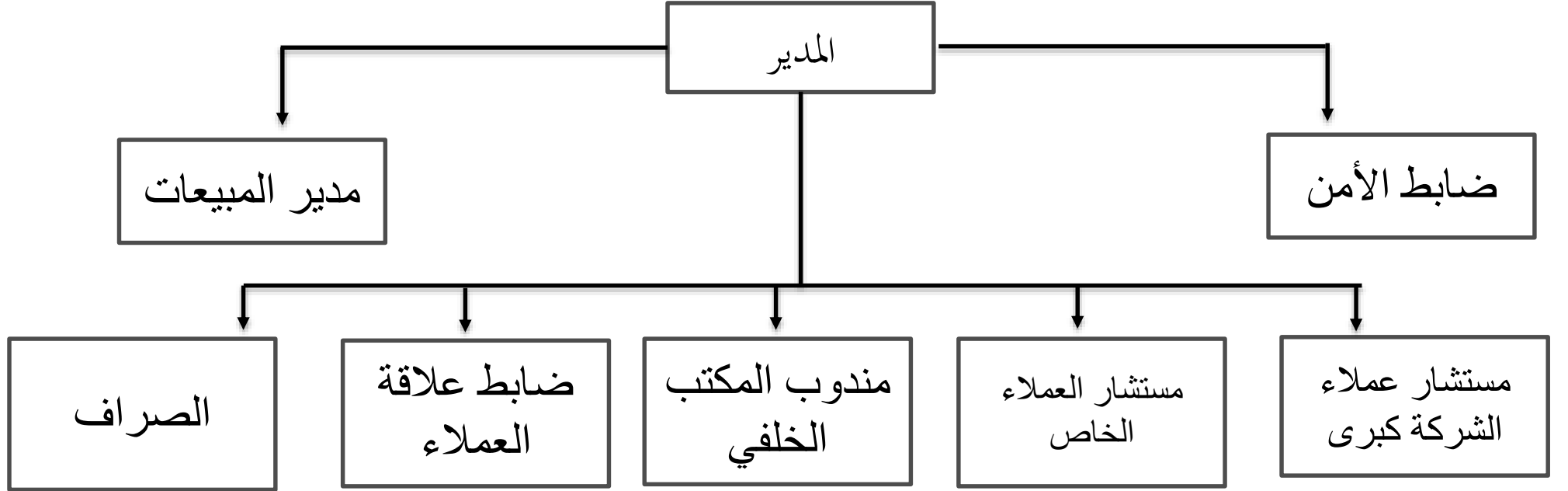
بنك الخليج هو من أشهر البنوك التي تم افتتاحها في دولة الجزائر وهو استثمار كويتي جزائري يعكس حجم العلاقات الاقتصادية بين البلدين ، وذلك بسبب تقديمه العديد من الخدمات بالاضافة إلى الكثير من المميزات التي يستفيد منها العملاء عند إجراء خدمة من الخدمات التي يقدمها البنك.<sup>1</sup>

## التعريف بمؤسسة بنك الخليج الجزائر

يعتبر بنك الخليج من أشهر البنوك تأسس في العام 2004م، ومنذ ذلك الوقت وهو في نمو هائل جعله من ضمن أضخم البنوك في الجزائر والوطن العربي، حيث يقدم بنك الخليج الجزائر كافة الخدمات المالية المصرفية التي يحتاج إليها الفرد، ولذلك هو يضم عدد كبير جدا من العملاء . ويقع المقر الرئيسي للبنك في العاصمة "الجزائر" ولكنه يمتلك الكثير من الفروع في مختلف أنحاء البلاد، وإحدى المؤسسات المالية المتميزة المتواجدة في الجزائر، لذلك يسعى الكثير من الأشخاص إلى فتح حساب شخصي داخل البنك فأفتتاح بنك الخليج بالجزائر يأتي بثمرة لاستمرار التنسيق في العلاقات السياسية المتميزة بين البلدين(الكويت،الجزائر) <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - <https://tjaratuna.com>, 16:35, 2/5/2023.

<sup>2</sup> - <https://www.fekra.com>, 16:55,2/5/2023



مجال الأعمال والعمل:

- فتح الحسابات.
- دعم عمليات الائتمان
- التجارة الخارجية
- التجارة المحلية
- العلاقات الخارجية

- فتح الحسابات.
- البطاقات الدولية الخضراء
- منح بطاقة CIB
- منح بطاقة RIB
- إعادة استثمار البطاقات.
- معالجة ملفات الإئتمان.

- التحويلات
- دفاتر الشيكات
- إيداع الشيكات
- التعويض عن بعد
- الرسوم الشهرية
- إدارة وحجز ATD

- فتح حسابات
- الدفع
- السحب

- الدفع.
- السحب.
- إدارة الأموال.
- العملات المختلفة

اهم مميزاته:

**التقدم:** في بنك الخليج الجزائر يعتمد على قيمة التقدم من الداخل من أجلهم فرديا وجامعيا، لتقديمها للعالم الخارجي لتحقيق أفضل رضا لدى العملاء .

**الإلتزام:** الإلتزام بمعنى الاستثمار بالنسبة للبنك الخليج الجزائري من أجل إنجاح مهامه وأهدافه .

**التقدير:** مما لا شك فيه أن التقدير هو القيمة التي تجلب الفرح و السرور أو الارتياح و الرضا لدى الفرد كما انه سبب وراء رغبة بنك الخليج الجزائر لجعل التقدير الأداة المفضلة لديه لضمان رضا عملائه الداخليين و الخارجيين

**الثبات:** لدى بنك الخليج الجزائر الثبات هو القيمة المرادفة للأمن و الاستقرار والصمود، ولأن بنك الخليج الجزائر يسعى للبقاء و الاستمرار فقد اختار تعزيز هذه القيمة .

**الإصغاء :** في بنك الخليج الجزائر وضع الإصغاء على رأس الأولوية وكذا في الدرجة الأولى، لأنها أفضل وسيلة لتحقيق رضا العملاء على الصعيدين الداخلي والخارجي

**مهامه:**

مهمته الأساسية هي الانتباه الى متطلبات مؤسسات الأعمال والأفراد، بحيث يقدم لهم بنك الخليج مجموعة مبتكرة من المنتجات والخدمات المالية الشخصية التقليدية منها أو تلك المتوافقة مع أحكام الشريعة وبذلك يساهم في جعل حياة الجزائريين أكثر ثراء.<sup>1</sup> فمثلا حتى يستفيد العميل من الخدمات المصرفية والمميزات الخاصة بكل خدمة يجب عليه في البداية التوجه إلى اقرب فرع من فروع بنك الخليج الجزائري والقيام بعملية فتح حساب في البنك وذلك من خلال تقديم بعض المستندات والأوراق التي من خلالها يستطيع العميل فتح حسابه .

كما قدم بنك الخليج الجزائر AGB العديد من المساعدات لعملائه من خلال تقديم أنواع مختلفة من القروض، وهي قرض سيارة، قرض مستهلك، قروض عقارية والتي تتمثل في استحواذ بيتي وقرض بيتي للخدمة . كما يقدم بنك الخليج الجزائر العديد من الخدمات منها إصدار تطبيق بنكي يمكن للعميل من خلاله إدارة حسابه بسهولة ومن شأنه دفع عجلة الاستثمار من خلال الشراكة بين المتعاملين الاقتصاديين في شتى المجالات.<sup>2</sup>

ومن هنا تكمن رؤية مؤسسة بنك الخليج الجزائري في سعيها جاهدة في جعل البنك مرجعا من خلال استحقاق والفوز بثقة العملاء و ان تكون الشريك المفضل والمثالي لهم لتحسين نوعية حياتهم.<sup>3</sup>

**حدود الدراسة :**

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مؤسسة بنك الخليج وكالة "قائمة "

الحدود الزمانية: من 2023,03,22 الى غاية 2023,4,20,

<sup>1</sup>- الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

<sup>2</sup> - <https://www.almaal.org>,17:20,2/5/2023.

<sup>3</sup>- المصدر: الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

## 3- أسباب إختيار المؤسسة:

- 1\_ كونها مؤسسة رائدة في مجال الأعمال
- 2\_ مواكبتها للتكنولوجيات الحديثة
- 3\_ سمعتها الحسنة مقارنة بالبنوك الأخرى بالولاية
- 4\_ واقع العلاقات الخارجي الحسن.

## 4- تفرغ البيانات:

## أولاً: المدير

س1 أي قناة من قنوات الإتصال تفضل إستخدامها في التواصل؟ أيها الأكثر نجاعة ويسهل العملية الاتصالية سواء مع العمال أو المتعاملين مع مؤسستك؟

ج1 استعمال الايميل كونه وسيلة اساسية و موثقة.

أيضا استعمال قنوات و تطبيقات اتصالية أخرى تصنف حسب المرسل إليه و الشخص المراد الاتصال به.

\_ موظفي البنك: التواصل عن طريق الايميل و الهاتف السلكي و التطبيقات الخاصة بالادارة امثلة :

\_ تطبيق مخصص لبعث ملفات القروض

\_ تطبيق مخصص لمعالجة المشاكل التقنية و متابعة السير الحسن للتطبيقات

\_ تطبيق لفتح الحسابات البنكية و مراقبة تفاصيل الحساب

\_ الادارة العليا للبنك: التواصل عن طريق تطبيقات سرية خاصة بالعمل و اعتمادها بالاجتماعات، أيضا الايميل

لتبادل الوثائق

\_ الزبائن: الوسيلة الأكثر استعمالا هي الهاتف الشخصي نظرا لكبر سن جل الزبائن كونهم لا يملكون التطلع الكافي

على التكنولوجيات الحديثة و أدوات الاتصال الأخرى، الا في حالات معينة حيث يكون الايميل ضروري عند اجراء

العمليات الموثقة. اما الزبائن الأصغر سنا يلجؤون الى التطبيقات لاجراء العمليات البسيطة كشف الرصيد مراقبة

المداخيل.

\_ أكثر الوسائل نجاعة التطبيقات و الايميل كونهما الاسهل و الأكثر رسمية

- يمكن من خلال الاجابات الاستنتاج ان المدير جد مرن مع بيئته، يتضح ذلك من خلال اختياره للوسيلة المناسبة

مع الشخص المناسب و مراعاة الفروق الفردية للزبائن لكسبهم و السعي لرضاهم، و الملاحظ ان طريقة الاتصال و

نبرة الحديث جد لبقة مما يخلق روابط علائقية وطيدة و جو اتصالي مرن .

س2 كم لك خبرة في مجال القيادة؟ و هل ترى ان المهارة القيادية تكون بالفطرة او تكتسب مع الوقت و الخبرة في

مجال العمل؟

ج2 34 سنة خبرة عمل بالبنك .



-المهارة القيادية تكتسب وليست ببالفطر، تتكون المهارة من خلال التأقلم مع المنصب. العمل بمجهود أكثر أيضا من جهة أخرى تأثير الحقبة الزمنية على تكوين شخصية الأفراد، كان كل عنصر من المجتمع طموحه أن يكون فرد فعال في المجتمع والمساهمة في خدمة الوطن، ومنافسة المستعمر الراحل لاعادة بناء الوطن

س3 انت كقائد ما هي رؤيتك المستقبلية التي تسعى لها مؤسستك ؟

ج3 الريادة على مستوى البنوك من خلال الاعتماد التام على التكنولوجيا وريح الوقت ،تحسين جودة الخدمات واستغلال كل ما هو جديد في ميدان الاتصال ومنه تحسين الحياة اليومية واطاحة الخدمات على نطاق أوسع يعمل المدير بجد للوصول إلى رؤية المؤسسة. كونه يملك الاحساس القوي برسالة المنظمة و اهدافها ،وترسيخ الامكانيات المادية و المعنوي اللازمة لتحقيقها.

س4 هل تؤكد على ترسيخ ثقافة التعامل المؤسساتي و كيف يتم ذلك ؟

ج4 نعم أؤكد على ترسيخ ثقافة التعامل في اطار حضاري علمي تكلمي وراقي القيم في التعامل بين كل الاطراف. نحن نثمن هذا المسعى والمرجو أن يعمم على جميع الأصعدة و المجالات يمكن من خلال أجوبة المدير الاستنتاج أنه شخص محافظ على القيم والسلوكيات الإيجابية والملاحظ أنه يمتلك جانب من الايجابية في تعاملاته العفوية منها أو المقصودة يتخللها الاحترام، الثقة، التحفيز، المبادرة بالاجابية.

س5 في توزيع المهام و الأوامر هل تراعي الفروق الفردية للمرؤوسين ؟

ج5 لا أراعي الفروق الفردية في مجال العمل فقط يعني على كل فرد أن يلتزم بالمهام الخاصة بمنصبه دون نقصان أيضا جانب المستوى التعليمي لا يتم مراعاته أي على كل شخص أن يتحمل المسؤولية الكاملة دون الخلط بين الحياة الشخصية والحياة المهنية.

الملاحظ أن المدير جد صارم في أداء المهام . لا يقبل الخلط بين العمل والأحوال الشخصية، جل العلاقات عملية في ايطار انجاز المهام دون التطرق للظروف الشخصية وعدم مراعاتها، المغزى من الإجابة و المراد من القول أنه لا يتم مراعاة الاحوال الشخصية للعامل اذا كانت تؤثر على سيرورة العمل بشكل صحيح و انجاز المهام على اكمل وجه.

س6 هل تشجع على فكرة المشاركة في صنع القرار مع العاملين ؟ و هل ترى أن هذه الفكرة فعالة ؟

ج6 نعم امنح العاملين الفرصة في اتخاذ القرار من جهة أخرى يتم تقييم العامل من خلال مدى قدرته على اتخاذ القرار الصائب ، حيث كلما كان القرار مناسبا في صالح المؤسسة والعامل على حد سواء . بشرط ان يكون القرار يندرج ضمن صلاحيات منصب العامل المنسوبة له فقط \_الملاحظ أن المدير يتيح للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار بغرض تقييمهم.

س7 هل تبني علاقات شخصية مع العمال لمساعدتهم في تقديم أداء أفضل في المنظمة؟

ج7 نعم ابني علاقات مهنية ودية ، احترام، تقدير في ابطار العمل فقط دون الإحالة إلى الحياة الشخصية لا أحد يتجاوز حدود الخطوط الحمراء. للتقرب من المدير وبناء علاقة وطيدة التقرب منه عن طريق انجاز المهام على أكمل وجه فقط، وفي حالة لم يتم ذلك فرض العقوبات حسب القانون الداخلي.

\_\_بيني المدير علاقات في ابطار العمل فقط لا يهتم بغير ذلك الا انه يحرص على أن تكون علاقة مهنية قائمة على القيم احترام من تقدير للمجهود ود متبادل في ابطار المهنة ولا يتعدى ذلك والملاحظ أن العلاقة جد ايجابية . ودية مهنية بامتياز، كون المدير لا يجذب الخلط بين الحياة الشخصية والعلاقات المهنية لم يؤثر هذا سلبا بل أدى إلى تكوين جي مهني ملائم وعلاقات غايتها الوصول الى رؤية المؤسسة فقط

س8 هل تقوم بتحفيز المرؤوسين، و ما هي الطرق أو الوسائل المستخدمة لذلك ؟

ج8 نعم اقوم بتحفيز العمال.من خلال خلق جو مهني ملائم يجعل العامل يحب بيئة عمله وتحفيز رغبته لانجاز المهام . أعمل على خلق قيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ووضع نظام الحوافز والعقوبات في الجانب المادي.

\_\_إن المشار اليه من خلال الإجابة أن ممارسة المدير السلوكيات الملائمة التي تعكس صفاته الإيجابية تساهم في ترغيب المرؤوسين لوظائفهم و الملاحظ من خلال الحديث تركيزه على فرض نظام الحوافز والعقوبات، حيث يوضح فكرة أن التحفيز المادي يعتمد على ما يقدمه الموظف في منصبه من ابداع و ابتكار و انجاز المهام على اكمل وجه. و ان حدث عكس ذلك يفرض قانون العقوبات.

س9 بالنسبة لك كمدير و قائد فعال ،ما هو جوهر القيادة بالنسبة لك؟

ج9 هو الكفاءة

يمكن مى خلال اختيار المدير الكفاءة كاجابة الاستنتاج أن المدير يجذب المهارات والمعرفة و الكفاءة المهنية بدل من العلاقات الشخصية والملاحظ انه يشير بالكفاءة إلى الاداء المتميز و تحمل مسؤولية المنصب ومواجهة التهديدات و استغلال كل الفرص المتاحة.

س10 هل تعتقد أن الاتصال الجيد بينك وبين المرؤوسين يدعم أداء المؤسسة؟ ولماذا؟

ج10 من خلال التحفيز والرغبة في العمل، خلق جو ملائم

\_\_من خلال اجابة المدير الملاحظ أنه المحفز والملمه لعماله واحتكامه للغة اتصال ايجابية. حيث ينشأ التحفيز من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير والاعتراف بشكل واضح بمجهودات الأفراد و مكافئتهم .

بعد إجراء المقابلة مع الموظفين في مؤسسة بنك الخليج بولاية " قلمة" حيث كانت اجابتهم على النحو التالي :

## ثانياً: الموظفين

س1 هل يتصف المحيط الداخلي للهيكل التنظيمي بالمرونة؟

ج1 كانت كل الإجابات حول مرونة الهيكل التنظيمي بالموافقة التامة من طرف كل العمال بالمؤسسة، حيث كانت كل الإجابات تدرج ضمن وجود هيكل تنظيمي مرن داخل المؤسسة والواضح من خلال إجابة 2/7 أن الهيكل التنظيمي يختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث ذكر أن جل العلاقات تتصف بالثقة المتبادلة داخل محيط المؤسسة حيث يستطيع أي موظف تعويض زميله في حالة غيابه لكن في حدود كل منصب فهناك مناصب لا تسمح بذلك كالمناصب المالية، وكذا وجود علاقات ودية مهنية من خلال تبادل الخدمات بين الزملاء من باب المساعدة وخلق جو عملي ايجابي وعلاقات ذات طابع اخوي .

والملاحظ من خلال المقابلة مع الموظفين ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بالمرونة والسلاسة في العمل حيث أن الموظفين تجمعهم علاقات مهنية محترمة وودية، يظهر ذلك من خلال سلوكياتهم الإيجابية السائدة بينهم في كل محيط عملهم التي توفر لهم بيئة داخلية ملائمة للعمل .

انطلاقاً من الإجابات السابقة والملاحظ من خلال المقابلة مع الموظفين والمدير أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يتسم بالمرونة ويتوفر على الجو المناسب الذي يساعد الموظفين على العمل وتقديم الأفضل للمؤسسة .

س2 هل يشجع المدير على التعبير على الأفكار حتى وإن اختلفت عن أفكاره؟

ج2 هناك تباين في الاجوبة بين الموظفين بين مؤيد ومعارض ومحيد حيث أن 2/7 موظفين يقول ان المدير يشجع على التعبير عن الأفكار حسب المنصب والخبرة في العمل والمجال حيث يتخذ القرار بعد المناقشة بين المدير والموظف في حدود الصلاحيات المخولة له، في حين يوجد 2/7 عمال يقولون بأن القيادة مركزية والتعاملات تكون في إطار قيادة مركزية في شكل أوامر من السلطة العليا وان المدير مجرد وسيط يساهم في إيصال القرار من المركز الى الموظفين . انطلاقاً من أجوبة الموظفين هناك اختلاف في الآراء حول التعبير عن الأفكار حسب المناصب والخبرة داخل المؤسسة في حين يرى اخرون ان هناك مركزية في القيادة ولا مجال للتعبير عن الأفكار بحرية .

والملاحظ من خلال المقابلة مع كل الموظفين ان هناك تباين حول التواصل الجيد مع المدير بين مختلف المناصب داخل الهيكل الذي حال دون موافقة العمال على أن المدير يدعم التعبير على الأفكار وخلقت فروق في سلوكيات الموظفين فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والاهتمام بالموظفين ودعمهم على التعبير بحرية .

س3 هل يعتبر المدير الفشل تجربة تسبق النجاح؟

ج3 كانت الإجابات بالموافقة التامة من طرف الموظفين على أن المدير يدعم الموظف للتقدم في عمله ويقوم بتشجيعه داخل محيط عمله، الا انه هناك قوانين تحكم الأخطاء داخل المؤسسة فهناك عقوبات تفرض على الموظف وتكون حسب درجة الخطأ تبدأ من إنذار لفظي أو كتابي وتصل إلى الفصل مع متابعة قضائية في بعض الحالات وان المدير ملتزم إتزام تام بالقانون الداخلي الذي يحكم العلاقات داخل المؤسسة وكذا يتحكم في الاخطاء المهنية .

وانطلاقاً من أجوبة الموظفين هناك دعم فكري من طرف المدير ومعنوي وتسيير جيد لتفادي الأخطاء المهنية التي من شأنها أن تؤثر سلباً على سيرورة العمل.

والملاحظ من خلال المقابلة مع الموظفين ان المدير يقدم كل الحلول لتفادي الوصول الى الفشل وان المنصب يتطلب خبرة تتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية التي تستلزم إجراءات قانونية وتعطل سير الأعمال بسلاسة ويؤثر على أجواء العمل داخل المؤسسة.

**س4** هل تساعد العوامل الداخلية كنظام الحوافز والمكافآت والترقيات على تحسين ادائك الوظيفي؟

**ج4** كانت كل الإجابات بالموافقة التامة حول نظام الحوافز بالمؤسسة وكيف يقدم المدير ذلك، فقد قال 1/7 من الموظفين بأن هناك علاوات سنوية تسلم للموظفين، إضافة إلى أن هناك ترقيات تكون سنوية هي الأخرى وكلها تكون بالتنقيط من المدير بعد مجموعة من الحسابات النسبية حسب المهام والكفاءة في القيام بها، وهناك 1/7 من الموظفين قال بأن الدعم المعنوي من المدير وتفانيه في توفير الظروف يساهم في تحفيزه نحو التقدم أكثر، وهناك 1/7 من الموظفين بأن هناك مسابقات داخل المؤسسة تكون وفق شروط مثلاً من يقوم بجذب زبائن للمؤسسة في فترة معينة هو من يتلقى المكافآت وتكون مالية في اغلب الأحيان .

انطلاقاً من إجابات الموظفين هناك برامج متعددة تساهم في تحفيزهم ماليا ومعنوياً وتساهم في رفع معنوياتهم نحو الوصول لرؤية المؤسسة وتوفير جو هادئ والظروف المناسبة أكثر ما يدعم ذلك.

والملاحظ من المقابلة مع الموظفين بأن الحوافز سواء معنوية أو مادية تساهم في دفع الموظفين نحو العمل أكثر .

**س5** ماهي الطرق التي يتبعها المدير للتحفيز المعنوي؟

**ج5** كانت إجابات الموظفين متباينة بين الموافقة والرفض، حيث اندرجت بعض إجابات الموظفين ضمن وجود تفاهم بينهم وبين المدير داخل المؤسسة وهذا راجع إلى أن المدير يحفز موظفيه من الجانب المعنوي وقدرته على خلق جو مناسب يساعدهم على إنجاز مهامهم على أكمل وجه، وبطريقة تجعلهم يضمنون مناصبهم على المدى البعيد ونجد 1/7 كان رافضاً حيث أقر على وجود قيادة مركزية بمعنى الأفكار والاقتراحات من القيادة المركزية بالعاصمة . والملاحظ من خلال مقابلة الموظفين ان الطرق التي يتبعها المدير للتحفيز المعنوي لموظفيه متباينة حيث ان المدير يحفز موظفيه من الجانب المعنوي عن طريق توفير بيئة داخلية ملائمة للعمل .

انطلاقاً من الاجابات السابقة والملاحظ من خلال المقابلة قيام المدير بتوفير جو ملائم يساعدهم على إنجاز مهامهم على اكمل وجه وكذا معظم الافكار والاقتراحات تكون من القيادة المركزية بالعاصمة.

**س6** هل يشجع المدير على تحمل المسؤولية؟

**ج6** كانت إجابات الموظفين بالموافقة بعد اجراء المقابلة مع الموظفين حيث قال 1/7 موظفين ان المدير يكلف موظف بمهام ضمن حدود عمله ولكنه يترك له حرية التصرف في مناقشة أمرها كمنح القروض فإنه يترك الموظف يقوم بدراسة ملف العميل حتى يصل إلى إتخاذ قرار بشأن قبول او رفض القرض، ونجد 1/7 قال بأن المؤسسة ذات طابع تجاري وتستلزم التجديد لذلك كل عامل له الحق في تقديم ما يساعد المؤسسة على التطور

والملاحظ من اجوبة الموظفين نرى أن المدير يشجعهم على تحمل مسؤولية أعمالهم ويترك لهم فرصة اتخاذ القرار الذي يكون بعد مشاورته، وطابع المؤسسي التجاري يعرض على المدير تشجيع العاملين من أجل تقديم الأفضل لعملهم .

وانطلاقاً من المقابلة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ قرارات تحقق لهم السلامة والسهولة أكثر في تأدية أعمالهم

س7 ماهي المهارات القيادية للمدير التي تعزز ثقتك به ؟

ج7 كانت جل الاجابات تدرج ضمن خبرة المدير في مجال عمله وتحمله للمسؤولية وإعطاء المعلومات للموظفين لاكتسابهم الخبرة في مجال الأعمال ودعمهم معنوياً للتقدم وامتلاكه للصفة القيادية انطلاقاً من اجابات الموظفين وآراءهم حول المهارات القيادية.

انطلاقاً من اجابات الموظفين وآراءهم حول المهارات القيادية للمدير وتأقلمه مع منصبه وإشرافه على منصبه على أتم وجه .

الملاحظ من خلال إجابات الموظفين وآراءهم حول مهارات المدير انه يتمتع بصفات قيادية ومهارات شخصية تجعلهم يقتدون به في عملهم.

س8 هل يتصف المدير بأسلوب تعامل يجعلك تسعى لمحاكاته؟

ج8 كانت اجابات بالقبول من طرف كل الموظفين وكانت الآراء مختلفة حول مواصفات المدير وأسلوب تعامله حيث قال 3/7 ان المدير يتصرف بمهنية ومرونة في نفس الوقت حيث انه يعلمهم بالقانون الداخلي ويحافظ على حسن تسيير اي انه شخص قيادي ويعمل بضمير مهني ويجعل الموظف يتقيد به هو الآخر .

انطلاقاً من الاجابات يتضح ان المدير له مواصفات مهنية يحاول غرسها في موظفيه ويحثهم على التقيد بها بتطبيقه للقوانين وخبرته في المجال

س9 هل يتصف مديرك بشخصية تفاؤلية تجعلك تقدم المزيد للوصول إلى رؤية المؤسسة؟

ج9 كانت اجابات الموظفين بالإيجاب حول شخصية المدير التفاؤلية، لرفع من معنويات العمال وكان رأي 3/7 من العمال ان المدير له كاريزما تجعلهم يقتدون به للتعامل مع العملاء اي انه يكسبهم الخبرة رغم صغر سنهم.

وانطلاقاً من الأجوبة الموضحة من طرف الموظفين ان المدير شخص متفائل يعمل على دفع رؤسياه للتطور والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

الملاحظ من خلال المقابلة مع الموظفين ان الشخصية التفاؤلية و كاريزما المدير تجعله قدوة لموظفيه للوصول بهم إلى تقديم الأداء الافضل واكتسابهم الخبرة في مجال عملهم.

س10 هل يعبر المدير عن تقديره عند إنجازك عمل جيد؟

ج10 كانت اجابات الموظفين بالموافقة بعد إجراء المقابلة حيث أكد كل الموظفين ان المدير يعبر عن تقديره عند إنجازهم لعمل جيد وذلك يكون من خلال خلق علاقات ودية مهنية مبنية على الثقة ، لتحفيز الموظفين وسعيهم لتقدم أفضل للمؤسسة.

انطلاقا من اجوبة الموظفين نجد هناك علاقة ودية قائمة على الوضوح والثقة المتبادلة بينهم والملاحظ من خلال المقابلة مع الموظفين نجد معظم الاجابات متشابهة تماما حيث أن نجاح الموظف وتطوره يرجع إلى نجاح المؤسسة ويكون دافعا لها نحو الأمام دائما كما أن المؤسسات تحتاج إلى موظفيها أكثر من حاجتهم هم إليها.

س11 هل يشجع المدير على تحمل المسؤولية ؟

ج 11 كانت كل الإجابات بالموافقة التامة حول تحمل مسؤولية كل موظف عند إنجاز مهامه وهذا راجع إلى منح المدير ثقة في العمال ، حيث يرفع من شأن العمل بقوة كما يؤدي إلى تطور المؤسسة. كانت كل آراء الموظفين بالموافقة حول ان المدير يسعى إلى ترسيخ فكرة العمل بمسؤولية لدى كل موظف في المؤسسة من اجل ضمان سيرورة عمل فعالة و ناجحة .

وانطلاقا من اجوبة الموظفين نجد أن ضرورة منح الموظفين الثقة او الصلاحيات لتولي مسؤولية عملهم يزيد من فاعلية المؤسسة ويمكنها من تحقيق أهدافها.

س12 هل تتوفر لك فرصة اتخاذ اي قرار يضمن لك جودة عالية في العمل؟

ج12 كانت كل الإجابات بالموافقة حول إمكانية إتخاذ القرارات التي تساعد في تحسين جودة العمل وضمان سير الحسن لنشاطات المؤسسة ، والواضح من خلال اجابة 1/7 من الموظفين أن القرارات إذا كانت ضمن الصلاحيات المخولة للموظف وهو حر في عمله شرط ان يكون لصالح المؤسسة وتسهل سيرورة العمل ، وتوفر الجهد و الوقت . انطلاقا من اجوبة الموظفين يتضح امكانية إتخاذ القرارات التي تضمن السير الحسن للعمل ، وتساهم في تسبير الوظائف والتعامل مع العملاء .

والملاحظ من خلال إجابات ان الموظف غير مقيد بتنفيذ الأوامر حول القرارات المحسنة لظروف العمل شرط ان تكون ضمن صلاحياته و تكون قانونية.

س13 هل تسعى المؤسسة لإيجاد طرق جديدة للبقاء في ميدان الأعمال ؟

ج13 كانت كل الإجابات بالموافقة التامة حول إبتكار المؤسسة لطرق جديدة للبقاء في الميدان والقضاء على المنافسة فقد صرح 3/7 بأن المؤسسة تضع تخفيضات في التأشيريات في فترات معينة، وتقدم خدمات الرسائل القصيرة SMS المجانية لتسهيل عملية التواصل مع العميل ، وقال 1/7 بأن المؤسسة تسعى دوما لتجديد في ميدان الاعمال من خلال تنويع المنتجات في البنك .

كان رأي كل العمال متوافق حول القضاء على نظام الأوراق واستخدام التكنولوجيا الرقمية في التعاملات البنكية مع العملاء لربح الوقت والجهد، وقال 1/7 من الموظفين أن البنك يقدم خدمة القروض احتراماً للحرية الشخصية للعميل.

انطلاقاً من اجوبة الموظفين نرى أن المؤسسة تسعى جاهدة للقضاء على التعاملات الورقية وإرساء التكنولوجيا في كل تعاملاتها وان المدير يستغل مجهودات الموظفين ومجهوداته نحو الوصول لهذا الهدف . من خلال المقابلة مع الموظفين نلاحظ أن كل موظفيه يسعون للوصول الى الريادة في ميدان الأعمال والتكنولوجيا والقضاء على التعاملات الورقية لمواكبة العصرنة والتطور الرقمي حول العالم.

### 5- تحليل والمناقشة

يمكن القول أن سلوك القيادي التحويلي بأبعاده يؤثر بصورة مباشرة على السلوك الاتصالي الداخلي كونه يخلق بيئة اتصالية مرنة حيث توفر المؤسسة محل الدراسة الجو الاتصالي المناسب الذي يساعد الموظفين على العمل بأريحية وتقديم الأفضل، الذي بدوره يساهم في تحسين الأداء المؤسسي خاصة بعدي التأثير المثالي وثقافة التعامل فالقائد التحويلي يمارس سلوكيات تجعل منه قدوة واسوة حسنة يحتذى بها، ومن بين الصفات الاتصالية الأكثر بروزاً في القائد تسمينه للقيم ورفيه في التعامل في إطار المهنة وعلى أثر ما سبق توصلنا إلى النتائج التالية:

\_\_ إذا طبقت القيادة التحويلية بأبعادها بالطريقة المثلى فإنه يؤدي الى تحسن اداء المؤسسة ويضمن لها البقاء امام التغيرات والتطور التكنولوجي.

\_\_ يتضح من خلال الدراسة ان القيادة العليا لبنك الخليج تختار موظفيها حسب الفئات العمرية فئه الشباب منها مما يؤدي الى خلق طاقة شبابية محددة ترفع من اداء المؤسسة.

\_\_ اظهرت الدراسة وجود علاقة وطيدة بين القيادة التحويلية بأبعادها والاداء المؤسسي بنك الخليج.

\_\_ تعمل القيادة بالمؤسسة على تنمية روح المسؤولية في الموظفين

\_\_ التأكيد على تفعيل العلاقات الإنسانية من باب المهنية والمحافظة على القيم.

\_\_ اظهرت الدراسة ان المؤسسة تحث الزبائن على استعمال التكنولوجيا في التعاملات البنكية

\_\_ فيما يخص الاداء المؤسسي اتصف بالتميز عن غيره من المنافسين من خلال مراعاة الفروق الشخصية للعملاء.

\_\_ اصبح التغيير في المنظمات ضرورة حتمية فرضتها التحديات الكبيرة والمتعددة التي شهدتها بيئه الاعمال.

\_\_ القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على امداد مرؤوسيههم بالطاقة والالهام لتمكينهم من التصرف عن طريق خلق مناخ للمشاركة وتهيئة الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع العاملون ان ياخذوا على عاتقهم السلطة الاتخاذ القرارات.

\_\_ تتوفر القيادة التحويلية بالمستوى الحسن في مؤسسة بنك الخليج و ذلك حسب ملاحظات الدراسة الميدانية

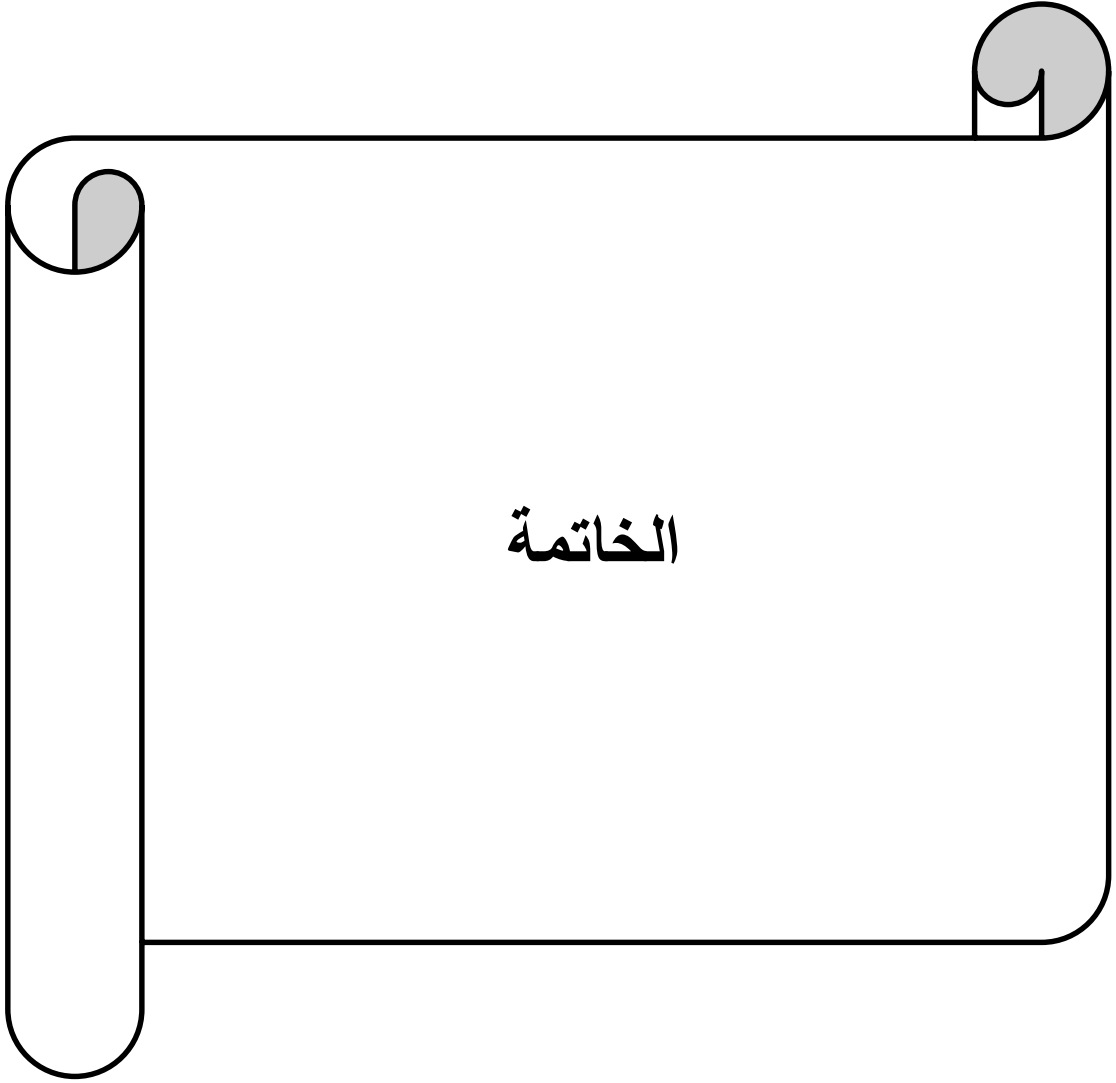
\_\_ توصلت الدراسة الى انه لا توجد فروق بين اتجاهات الباحثين و رأي المدير بمؤسسة بنك الخليج حول ابعاد

القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (جنس، عمر، مؤهل علمي، مدة الخدمة)

## 6- التوصيات:

- 1\_زيادة الإهتمام بأساليب القيادة التحويلية بما لها من دور فعال في القدرة على تحقيق الأداء المتميز بالمنظمة .
- 2\_تغيير وجهة النظر السائدة اتجاه مراعاة الفروق الفردية والاهتمام أكثر بهذا الجانب .
- 3\_محاولة فهم وتطبيق نمط القيادة التحويلية والبحث فيها وإدراك أهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرار وفتح المجال المرؤوسين للابتكار .
- 4\_تشجيع مبدأ العمل الجماعي من خلال تعزيز الثقة والتعاون وتشجيع تبادل الآراء والخبرات .
- 5\_إعادة النظر في أساليب وطرق التحفيز التي يتبعها القائد في المؤسسة .
- 6\_المراجعة المستمرة للعلاقات التنظيمية بين المرؤوسين في المؤسسة.
- 7\_ضرورة استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة أخلاقية ومهنية قادرة على التكيف مع بيئة العمل .
- 8\_إيجاد طرق جديدة لتقييم أداء الموظفين بغض النظر عن مركزية القرارات بالعاصمة، إلا أن وجوب الإقرار بوجود المدير كهيئة ضرورة حتمية .
- 9\_التأكيد على ضرورة تفويض السلطات للعاملين والتعاون مع الجميع لتحقيق ذلك بغض النظر عن مدى خبرة بعض الموظفين مقارنة بآخرين.
- 10\_التأكيد على ضرورة تزويد الموظفين بثقافة التعامل مع المشكلات.
- 11\_زيادة العمل على استشارة العاملين وخلق مناخ تنافسي بينهم يحرك طاقاتهم لمواجهة المشكلات المهنية .
- 12\_بناء ثقافة التعلم المستمر: يجب على المؤسسة البنكية الالتزام بالتعلم المستمر وتطوير مهارات فرقها، كما ينبغي على القادة دعم وتشجيع الموظفين على التعلم والتطور المستمر من خلال توفير التدريب وورش العمل.
- 13\_تشجيع الإبتكار والتفكير الإبداعي: يجب أن يكون لدى القادة القدرة على تشجيع الإبتكار والتفكير الإبداعي بين فرق العمل، وذلك عن طريق خلق بيئة تحفز الإبتكار وتشجع على تجريب الأفكار الجديدة والتعلم من الأخطاء.





الخاتمة :

في الختام من خلال الدراسة التي تطرقنا فيها الى معرفة الابعاد الاتصالية للقيادة التحويلية و ما لها من قدرات على تحقيق مستويات عالية من الاداء و توجيه المؤسسة نحو التغيير. حيث تم التركيز اساسا على الجانب الاتصالي كذا تبيان اهميته و ضرورته في قيادة المؤسسة نحو الوصول لتحقيق رؤيتها بشكل اسرع و بناء علاقات مهنية وطيدة لإدراك الاهداف التي تسمو إليها بصورة اوضح و اسرع و زيادة قدرتها في مواجهة الازمات و المشكلات التي تحدث في محيطها الداخلي و الخارجي.

كل هذا يكون في ظل قيادة فعالة قادرة على التواصل الجيد و المرن الذي يسهم في زيادة القدرة على إلهام الموظفين و توجيه رؤيتهم نحو رؤية المؤسسة بطرق تشجع على المشاركة و تغرس روح العمل الجماعي و التواصل الثنائي لتبادل الافكار و المعرفة و التعاون بين الفرق المختلفة و التحسين المستمر لقدرات الموظفين، هذا ما يساهم في تنمية الرغبة في البقاء بالمؤسسة و ينمي لدى الموظف روح الثقة و يبني علاقات ايجابية و ملهمة مبنية على الثقة و التفاهم بين المدير و الموظفين. و تسهل عملية شرح الرسائل المعقدة و الاهداف بصورة اوضح . و تفويض السلطات لإتخاذ القرارات لتنمية ثقتهم و قدراتهم للتفكير بمفردهم لخلق بيئة عمل ايجابية و ظروف عملية مريحة و ملهمة ،حيث يشعر الموظف بالاهتمام و الاعتراف بجهودهم بانهم جزء من الرحلة التحويلية للمؤسسة . و بالتالي فإن القيادة التحويلية المتميزة تعتمد بشكل كبير على التواصل الفعال والبناء على العلاقات الايجابية من خلال استخدام الابعاد الاتصالية للقيادة التحويلية يمكن للقيادة التحويلية ان يلعبوا دورا حاسما في تحقيق النجاح في بيئه الاعمال المتغيرة وزيادة القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات القائمة في مجال الاعمال و تنمى لديهم القدرة على مواكبه التكنولوجيا الحديثه بما يخدم مصالح المؤسسة .



## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أ\_ الكتب

- 1\_ أحمد بن عبد المحسن العساف: مهارات القيادة وصفات القائد.
- 2\_ بيتر نورث هاوس؛ ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، مكتبة فهد الوطنية للنشر، الرياض.
- 3\_ تغريد جليل أيوب؛ دور الادارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال.
- 4\_ حسن القبلي عناية؛ ساهرة خراج العمراني: القيادة التحويلية في الميدان التربوي، دار للنشر، تبوك، 2011.
- 5\_ رافدة الحريري: مهارات القيادة التحويلية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 6\_ سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر، عمان، 1998.
- 7\_ سعيد بن عبد الله عطلة الغامدي: إستراتيجيات القيادة التحويلية: مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة .
- 8\_ طعيمان جعبل طعيمان: أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات .
- 9\_ عبد الباقي، كود سفيان: أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، الجزائر، 2020.
- 10\_ فاطمة بدر، معاذ الصباغ: أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- 11\_ محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الاعمال ، كلية تجارة بنها، 2009.
- 12\_ ناسو صالح، حسين عباس: الشخصية القيادية، دار عايداء للنشر و التوزيع، عمان، 2016.
- 13\_ نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون: نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والإقتصاد، 2018.
- 14\_ واي سي هالان: القيادة الناجحة، سفير الدولية للنشر، مصر.

ب\_ الرسائل الجامعية :

- 1\_ الشريف أحمد، عباس حسن: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي ،رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال 2010.
- 2\_ بقدار فتيحة، علائي زينب: أثر مقومات القيادة التحويلية وأثرها على النجاح الاستراتيجي للمنظمة، رسالة ماجستير، أحمد دارية، كلية الاقتصادية والتجارية، الجزائر 2020.
- 3\_ بكري علي محمد عبد القادر، الدور الوسيط للتغيير التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، أطروحة الدكتوراه، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، السودان 2022.
- 4\_ بن عبد الرحمان الطاهر؛ القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، أطروحة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

- 5\_ جحوطي جميلة: تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي وولاء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة دراية، أدرار 2021.
- 6\_ حمود زويير، كمامسي الحاج: دور القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020.
- 7\_ زهري نهد بالصفوف برهان الدين: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، أطروحة الماجستير، جامعة عبد الحفيظ بالصفوف، 2021.
- 8\_ زباني إيمان: تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014، ص 55
- 9\_ سومة علي سليطن: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2008.
- 10\_ سعودي الجيلانية وآخرون: القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة ، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2022.
- 11\_ صباح حميد أنا: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال . 2020.
- 12\_ صباحي الأخضر: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، علو التسيير ، محمد بوضياف، المدية ، 2019.
- 13\_ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين، رسالة ماجستير، 2011.
- 14\_ عصام عبد اللطيف المولى: نظرية القيادة التحويلية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
- 15\_ هبة قندل : تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين للعاملين في المنظمة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، 2010.
- 16\_ بمنية شيماء، فضل وهيبية: دراسة أثر القيادة التحويلية على الابتكار في مؤسسات تعليم العالي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة احمد دارية، 2021.

### ج\_المجالات :

- 1\_ تجاني دوح، حسين شنيبي: أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجامعات المحلية، مجلة رؤى إقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2019.
- 2\_ حسين وليد حسين: الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، مجلة المنصور، العدد 34، 2020.

3\_ طويهرطه مداني: أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 22، 2017.

4\_ عمرو مصطفى حسين: أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة علمية للاقتصاد والتجارة، 2019.

د\_ المواقع الإلكترونية :

1\_ <https://platforme.almanal.com>

2\_ <https://economistsarab.com>

3\_ <http://dspace.univ,ouargla.dz>

4\_ <http://www.asjp.cerist.dz>.

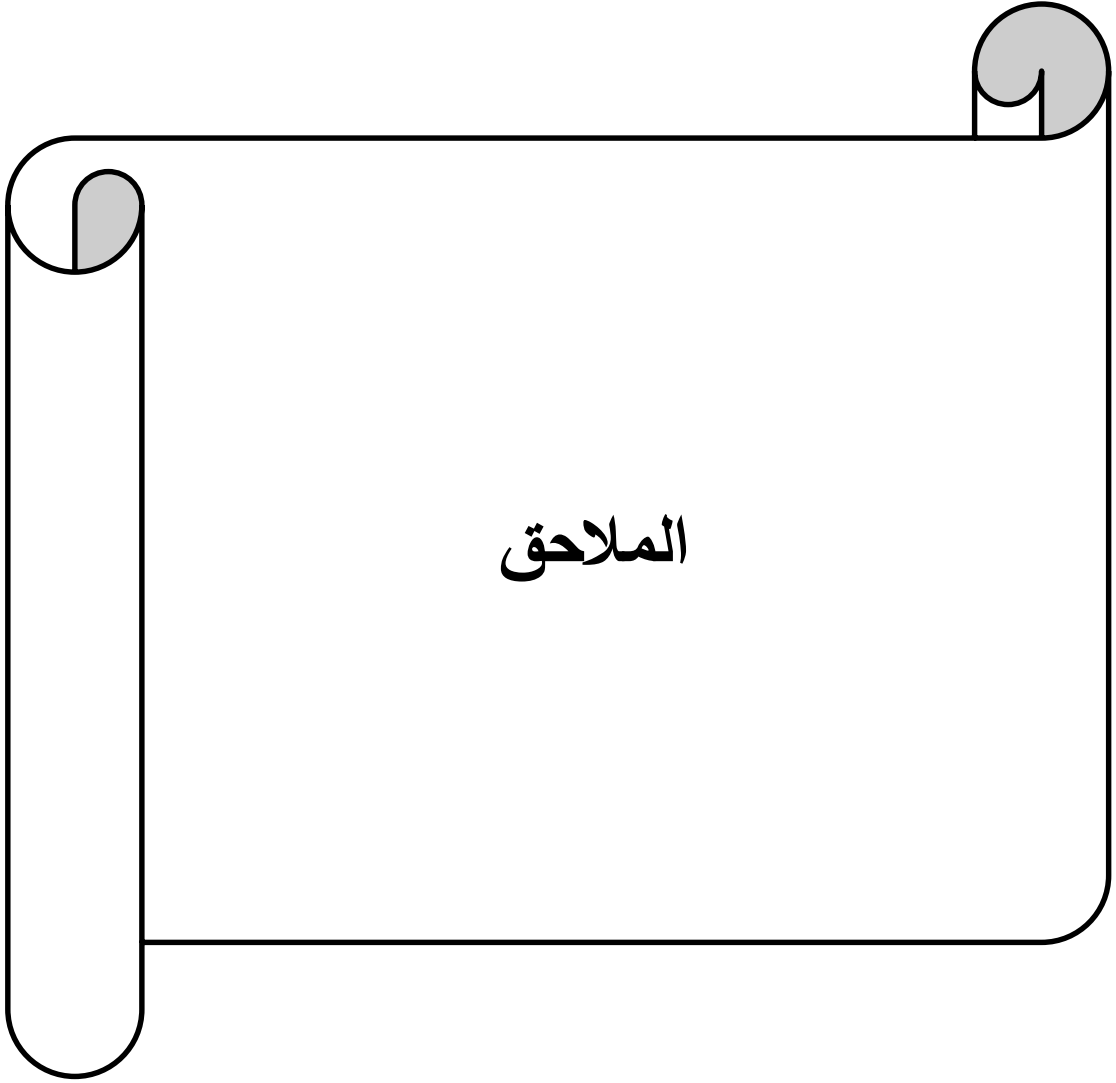
5\_ [lpcentre.com/article](http://lpcentre.com/article): منهجية متابعة في قياس كفاءة القيادة.

6\_ [hbarabic.com](http://hbarabic.com): هارفرد بريس ريفيو المفاهيم الإدارية القيادة التحويلية:

7\_ <http://tjjaratuna.com>

8\_ <http://w.w.w.fekra.com>

9\_ <https://www.almaalorg.com>



الملاحق

اسئلة مقابلة المدير:

- 1- أي قناة من قنوات الإتصال تفضل إستخدامها في التواصل؟ أيها الاكثر نجاعة و يسهل العملية الاتصالية سواء مع العمال أو المتعاملين مع مؤسستك؟
- 2- كم لك خبرة في مجال القيادة؟ و هل ترى ان المهارة القيادية تكون بالفطرة او تكتسب مع الوقت و الخبرة في مجال العمل؟
- 3- انت كقائد ما هي رؤيتك المستقبلية التي تسعى لها مؤسستك؟
- 4- هل تؤكد على ترسيخ ثقافة التعامل المؤسساتي و كيف يتم ذلك؟
- 5- في توزيع المهام و الأوامر هل تراعي الفروق الفردية للمرؤوسين؟
- 6- هل تشجع على فكرة المشاركة في صنع القرار مع العاملين؟ و هل ترى أن هذه الفكرة فعالة؟
- 7- هل تبني علاقات شخصية مع العمال لمساعدتهم في تقديم أداء أفضل في المنظمة؟
- 8- هل تقوم بتحفيز المرؤوسين، و ما هي الطرق أو الوسائل المستخدمة لذلك؟
- 9- بالنسبة لك كمدير و قائد فعال، ما هو جوهر القيادة بالنسبة لك؟
- 10- هل تعتقد أن الاتصال الجيد بينك وبين المرؤوسين يدعم أداء المؤسسة؟ ولماذا؟



اسئلة مقابلة الموظفين:

- 1- هل يتصف المحيط الداخلي للهيكل التنظيمي بالمرونة ؟
- 2- هل يشجع المدير على التعبير عن الافكار حتى و ان اختلفت عن افكاره ؟
- 3- هل يعتبر المدير الفشار تجربة تسبق النجاح ؟
- 4- هل تساعد العوامل الداخلية كنظام الحوافز و المكافآت و الترقيات على تحسين ادائك الوظيفي ؟
- 5- ما هي الطرق التي يتبعها المدير للتحفيز المعنوي ؟
- 6- هل يشجع المدير على انماء روح الابتكار لديكم ؟
- 7- ما هي المهارات القيادية للمدير التي تعزز ثقتك به ؟
- 8- هل يتصرف المدير باسلوب تعامل يجعلك تسعى لمحاكاته؟
- 9- هل يتصف مدبرك بشخصية تفاؤلية تجعلك تقدم المزيد للوصول الى رؤية المؤسسة ؟
- 10- هل يعبر المدير عن تقديره عند انجازك عمل جيد ؟
- 11- هل يشجع المدير على تحمل المسؤولية؟
- 12- هل تتوفر لك فرصة اتخاذ أي اجراء يضمن لك جودة عالية في العمل ؟
- 13- هل تسعى المؤسسة لايجاد طرق جديدة للبقاء في ميدان العمل ؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Université 8 mai 45 Guelma		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة 8 ماي 45 قالةمة
Faculté des sciences humaines et sociales Département des sciences de l'information et de la communication et de la bibliothéconomie		كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال و علم المكتبات
Réf : .....D.S.I.C.B Guelma le : .....		الرقم: .....ق.ع.ا.ع.م قالةمة في: .....

إلى السيد: مدير بنك الخليج الجزائر  
وكالة قالةمة

الموضوع : فا / ي إجراء زيارة ميدانية

نحن رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال و علم المكتبات نشهد بأن :

الطالب(ة): .....  
الطالب(ة): .....  
الطالب(ة): .....

مسجل(ة) بقسم علوم الإعلام والاتصال و علم المكتبات.

تخصص : التقنيات و خدمات عمارة  
موضوع الزيارة: تسليم صناديق البريد  
في الفترة الممتدة من: 2023/31/2 إلى 2023/21/2

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

و لكم منا فائق التقدير و الاحترام.

امضاء رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال و علم المكتبات

اسم و لقب و امضاء الأستاذ المشرف

رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال و علم المكتبات  
امضاء الدكتورة: رواجية مزيم  
المشيرة المؤسسة المستقبلية  
ALLAGUE Tahar  
Directeur d'Agence

مروان كلال  
.....

**VOUS SOUHAITEZ  
G A R D E R  
LE CONTRÔLE SUR  
VOS FINANCES ?**

**AGB Online  
EST VOTRE SOLUTION**



**SÉCURITÉ**

Exécutez vos opérations en toute sécurité grâce à un dispositif renforcé de mot de passe à utilisation unique.



**INSTANTANÉITÉ**

Effectuez librement et en quelques clics vos transactions et suivez leur exécution en temps réel.



**EFFICACITÉ**

Gérez vos opérations bancaires en toute tranquillité, sans temps d'attente et sans avoir à vous déplacer en agence.

**L'ESSENTIEL DE LA  
BANQUE À DISTANCE  
GRATUITEMENT**

**CONSULTEZ**

Vos comptes et vos opérations 7j/7, 24h/24 sans avoir à vous déplacer.

**EDITEZ**

Vos relevés de comptes et avis d'opérés et exportez-les en formats exploitables (Excel, Pdf).

**EFFECTUEZ**

Les virements de salaires de vos employés ainsi que votre télé-déclaration fiscale directement depuis votre bureau.

**PROCÉDEZ**

A la pré-domiciliation de vos factures d'importation directement sur votre espace personnel.

**OPTÉZ POUR LE PACK PLUS\*  
ET BÉNÉFICIEZ D'UNE  
GESTION OPTIMALE**



• Gérez vos opérations en toute autonomie  
Virements simples ou répétitifs, vers des bénéficiaires partout en Algérie.

• Suivez vos crédits en quelques clics  
Demande d'un crédit CMT, demande de déblocage, consultation des échéances à venir...etc.



• Optimisez votre trésorerie en toute simplicité  
Demande de BDC et DAT, consultation des dépôts encours et de leurs échéances.



• Effectuez vos opérations de commerce extérieur en ligne  
Lettre de crédit, remises documentaires et transferts.



• Profitez également des autres services tel que  
La demande de chèquiers, l'émission de chèque de banque...etc.

(\* Pack soumis à tarification selon conditions de banque en vigueur.



Pour plus de souplesse, vous pouvez créer des utilisateurs en attribuant des profils personnalisés à vos collaborateurs (Consultation, initiation de demandes et validation des opérations).



Accédez à votre espace personnel et profitez de toutes les fonctionnalités, en passant facilement d'un support à un autre !

**Téléchargez** ↓



## Centre de Relation Client

**3304**

Depuis l'étranger au +213 (21) 984 904

À votre écoute **7J/7**  
de **7h30 à 00h00**  
y compris les jours fériés

[www.agb.dz](http://www.agb.dz)  
Gulf Bank Algérie



Simplifions la banque

بنك الخليج الجزائر  
Gulf Bank Algérie



## جديد أكتشفوا بطاقتنا الجديدة فيزا دولار.

موظفة حساب دولار أمريكي، تسمح ربحك البطاقة واستحب و  
الدفع في المتاجر عند سفركم إلى البلدان المتعاملة بالدولار  
الأمريكي.



من اليوم  
لا شيء يوقفكم،  
قدموا طلبكم...

### تسليم سريع

اطلبوا بطاقتكم و استلموها  
رسانة قصيرة SMS لعملكم  
يومها في وقتككم.

٣٠ ساعة انتظار حسب التوقيت



## أموالكم في جميع أنحاء العالم:

استفدوا من نافذة واسعة من بطاقات فيزا لاستبقى ملائمة  
لتحديد تفضيلكم سواء عند التجار أو من الأليات الدفع عملية  
الطريق السريع. مواقف السيارات، أو للسحب نقدا في أي  
مكان حول العالم.

## حمايتكم هي أولويتنا:



قوموا بالدفع عبر الإنترنت بكل امان مع ميزة  
3D Secure: تلقوا على المصادقة انا يعمل لضمان  
كلمة المرور المؤقتة OTP التي تصاحبكم غير هاتكم التوقي.

## بدون لمس، أدفعوا بسهولة:

كل بطاقتنا تتضمن محال ميزة الدفع دون لمس التصفح  
مشتريا لكم بحركة بسيطة، دون إحداث اللمسة أو تسجيل  
الرمز السريع.

## أختاروا بطاقةتكم فيزا الحرية مطلقة!



أكتشفوا  
الأفضل لـ

VISA

سافروا بالأهم فقط!

بنك الخليج الجزائر  
Gulf Bank Algérie

تفليق أوفسطل

www.gulfbank.com

بنك الخليج الجزائر  
Gulf Bank Algérie

مركز علاقة الزبائن

**3304**  
من الخارج على 904 984 (21) +213

في خدمتكم **7 أيام / 7**  
من **7 سا 00** الى **00 سا 00**  
حتى أيام العطل.

www.agb.dz  
Gulf Bank Algérie

**AGB**

**استبدال البطاقة و توفير السهولة:**  
في كافة صيغ البطاقة أو تعرضها للتبرئة خلال السفر، تحصلوا على بطاقة استبدال أو السهولة لها عبر خدمة Emergency Cash و Card

**أينما كنتم، نبقى بجانبكم:**  
من طلب سبباً لمعاملات حتى توفيق أو تفعيل بطاقتكم مركز علاقة الزبائن يرفق في الاستماع من الخارج 7 أيام / 7 من 7 سا 00 إلى 00 سا 00

**إطمئنوا نحن لؤمناكم**

تأمين سفر مهدي، لكم طوال مدة صلاحية بطاقتكم.

هيرا  
في إطار برنامج التأمين على السفر

