



أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي - دراسة حالة على البنك الأهلي المصري

جيهان احمد محمد دغيم*

قسم إدارة الأعمال، معهد الدراسات النوعية بالجيزة، وزارة التعليم العالي، مصر.

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في التأثير على التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة؛ تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية تكونت من (٧٠٠) موظف في البنك الأهلي المصري، وتم استرجاع (٦٥٠) استمارة فقط صالحة للتحليل، تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لعمل التحليلات الاحصائية اللازمة بما يعادل نسبة ٩٢,٨٥ %، توصل البحث لعدد من النتائج تمثلت في الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية ٨١,٩ % تعد من العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة والتدريب؛ أما باقي النسبة ١٨,١ % فهي ربما ترجع إلى متغيرات مستقلة أخرى أو إلى الخطأ العشوائي في المعادلة؛ أو كلاهما معاً، توجد علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية وبين أبعاد التغيير التنظيمي. كما يتضح أن أكثر ابعاد القيادة التحويلية ارتباطاً بالتغيير التنظيمي هي على الترتيب التالي من حيث الأكثر ارتباطاً (الاهتمام بالأفراد - الحفز الإلهامي - التشجيع والابداع - التأثير الكارزمي- التمكين)، يعتبر التغيير الهيكلي من أهم الأبعاد التي تؤثر على التغيير التنظيمي بنسبة اتفاق ٦٤,٨ % لعينة البحث؛ يأتي التغيير السلوكي في الترتيب الثاني حيث مثل نسبة اتفاق ٥٩,٤ % من عينة البحث، ثم تدريب العاملين في المرتبة الثالثة بنسبة اتفاق ٥٧,٣ % من عينة البحث، وأخيراً التغيير الوظيفي بنسبة اتفاق ٥٠,١ %، توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية في المنظمات لأنها تعتبر من أهم الأساليب الإدارية الملائمة لإدارة التغيير في المنظمات، التركيز على المسببات والقوي الخارجية للتغيير التنظيمي إذا أرادت المنظمة إحداث تغييرات تنظيمية بها وذلك لأنها الأكثر تأثيراً على التغيير التنظيمي، إختيار القادة الإداريين يجب أن يكون من خلال عدة أسس بناءً على الخصائص والمميزات التي تخص القيادة التحويلية؛ إذ يجب أن تكون عملية الاختيار وفق برنامج محدد.

الكلمات الإسترشادية: القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي، البنك الأهلي المصري.

المقدمة

من خلال دمجهم مع سياسة المنظمة وتوحيد الأهداف والدوافع التي تؤدي إلى تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال تنمية الإبداع والمشاركة الجماعية في العمل؛ والعمل على رفع معنويات وقدرات المرؤوسين من خلال كسبهم الثقة في النفس وتشجيع روح الابتكار والتدريب المستمر.

ويأتي هذا البحث كمحاولة للتعرف على تأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بالقطاع المصرفي بمصر دراسة حالة على البنك الأهلي المصري.

مشكلة البحث

القيادة التحويلية من أهم العناصر الفعالة في إدارة المؤسسات؛ خاصة إذا كانت هذه المؤسسات تتعامل في الاقتصاد مثل البنوك، فيوجد عبء كبير على الإدارة في البنوك في تطوير الكوادر البشرية لتحقيق ميزة تنافسية سواءً على المستوى المحلي أو الإقليمي، فالتغيير التنظيمي يتأثر كل التأثير بالقيادة التحويلية وما يندرج تحتها من أبعاد مثل التأثير الكارزمي للقائد أو الاهتمام بالأفراد والذي يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على النهوض بالأفراد العاملين ويعتبر التغيير التنظيمي له دور فعال في

يمثل القطاع المصرفي الركيزة الأساسية من ركائز الاقتصاد الوطني، وشأن القطاع المصرفي بمصر كشأن القطاعات الأخرى يحتاج إلى الاهتمام بالقضايا الإدارية والتنظيمية ذات البعد الاستراتيجي لضمان استمرار وبقاء هذا النوع من المنظمات؛ وذلك يتطلب زيادة الخبرة بالأساليب الإدارية الحديثة القادرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة بطريقة إيجابية فعالة.

وعلى الرغم من التطور التكنولوجي الذي وصلنا إليه في القرن الحادي والعشرون أنة يوجد العديد من القضايا الإدارية والتنظيمية لا يمكن التخلص منها، وعلى رأس هذه القضايا التغيير التنظيمي، فهو يعتبر من أهم المواضيع الشاغلة لفكر القادة الإداريين، فنجاح المنظمات يعتمد في المقام الأول على التنظيم الإداري في تيسير عملية التغيير التنظيمي؛ فالقدرة على التعامل مع المشاكل التنظيمية يتطلب قدرات وأسلوب قيادي أطلق عليه (Burns, 1978) مسمي القيادة التحويلية.

وتسعي المنظمة إلى وجود ثقافة القيادة التحويلية مع وجود قادة يبنونها ويؤثرون من خلالها على المرؤوسين

* Correspondence Author: + 201001854955

E-mail address: gehandogham@gmail.com

- معرفة أهم الأبعاد في القيادة التحويلية التي تؤثر على إحداث تغيير تنظيمي.
- التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي وأبعاده.
- دراسة الأسباب والقوي المسببة للتغيير التنظيمي.
- دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة والتحويلية وأبعاد التغيير التنظيمي.

فروض البحث

يقوم البحث على ثلاثة فروض رئيسية وهي كما يلي:

- ١- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدم توافر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وبين ضعف التغيير التنظيمي في مجتمع البحث بالبنك الأهلي المصري.
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدم توافر القيادة التحويلية، وبين ضعف التدريب للعاملين في مجتمع البحث بالبنك الأهلي المصري.
- ٣- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدم توافر القيادة التحويلية، وبين عدم نجاح عملية التغيير التنظيمي في مجتمع البحث بالبنك الأهلي المصري.

منهج الدراسة وأساليبها

تعتمد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي من خلال ما يتوفر من مراجع وأبحاث علمية ودوريات أدبية حول موضوع البحث وذلك لصياغة وإثراء الجانب النظري للبحث.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدت الباحثة على الدراسة الميدانية من خلال إعداد استمارة استبيان أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف البحث والتحقق من صحة أو عدم صحة فرضياته، تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع البحث وتقديم الإرشادات اللازمة للمبحوثين لكي يتم الإجابة على كافة أسئلة الاستمارة بدقة، ثم تم تجميع الاستمارات الصالحة للتحليل وتفرغها؛ واعتمدت الباحثة على البرنامج الإحصائي SPSS في عمل التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة.

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالبنك الأهلي المصري، ويستند البنك في تقديم خدماته إلى شبكة ضخمة من الفروع والمكاتب والوحدات المصرفية التي تبلغ ٣٨٤ وحدة تغطي كافة أنحاء البلاد، إلى جانب تواجد خارجي فعال في معظم قارات العالم من خلال فروع البنك الأهلي المصري المنتشرة بالدول الأخرى.

عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية؛ حيث بلغت عينة البحث (٧٠٠) مفردة تم اختيارهم من السادة العاملين بكافة إدارات البنك الأهلي المصري بالفروع المنتشرة

استمرارية المنظمات ونجاحها؛ خاصة المنظمات المصرفية (البنوك)، لما تتعرض له من قوي خارجية وداخلية تتطلب حدوث تغييرات تنظيمية لمواكبة التطور في البيئة المحيطة أو للتغلب على بعض المعوقات والمشاكل التنظيمية داخل منظمة العمل وخاصة المؤسسات المصرفية، فتطوير الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف التي تساعد المنظمات على الحفاظ على مستوي أدائها أو ابتكار استراتيجية عمل جديدة تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك بالقطاع المصرفي يتطلب قيادة تكون قادرة على صياغة الرؤية والرسالة للمنظمة وتطوير العاملين لإيصال تلك الرؤية إلى ثقافتهم وتعزيز العمل من أجل الوصول للأهداف المنشودة لتحقيق هذه الخصائص تتوفر في القيادة التحويلية، وعلية يمكننا صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة فيما يلي "ما هو دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي بمجتمع البحث؟" يندرج تحت هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية هي كما يلي:

- ما هي أبعاد القيادة التحويلية؟
- ما هو البعد الأكثر تأثيراً في إحداث تغييرات تنظيمية بمجتمع البحث؟
- ما هو التغيير التنظيمي؟ وما هي أبعاده؟
- ما هو البعد الأكثر تأثيراً بالقيادة التحويلية من أبعاد التغيير التنظيمي؟
- هل يوجد أثر فعلي للقيادة التحويلية على إحداث تغييرات تنظيمية؟
- ما هي العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات التغيير التنظيمي؟

أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناقشه، فينقسم الموضوع إلى شقين رئيسيين كلاهما ذات أهمية لإدارة القطاع المصرفي وهما، القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، فدراسة تأثير أبعاد القيادة التحويلية على إحداث تغييرات تنظيمية بالقطاع المصرفي يعتبر ذو أهمية كبيرة لما تقدمه الدراسة من نتائج من شأنها تطوير بيئة العمل وتقديم توصيات تفيد متخذي القرار في القطاع المصرفي من تطوير القطاع بصفة عامة ومجتمع البحث بصفة خاصة.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي وذلك من خلال:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها.
- التعرف على خصائص القائد التحويلي.

وأظهرت نتائج الدراسة عدم تأييد الفرضين الأول والثاني الخاصين بالتأثير المباشر للقيادة التحويلية على كل من الأداء الابتكاري والإبتكار في العمليات على التوالي، إلا أن النتائج قد أيدت الفرضين الثالث والرابع للبحث، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التحويلية و كل من الإبتكار في العمليات والأداء الإبتكاري في ظل الثقافة الإبتكارية كمتغير وسيط تفاعلي في تلك العلاقات.

دراسة أسامة السيد (٢٠١٧) تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد نوع وطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ومراحل صنع القرار من وجهة نظر مجتمع الدراسة وتم جمع البيانات من خلال الإستقصاء الذي تم إجراؤه على مجتمع العاملين بشركة إيبيكو للأدوية بمحافظة الدقهلية وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل وبلغ حجم المجتمع ١٧٠ مفردة. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية ومراحل صنع القرار فضلاً عن وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على مراحل صنع القرار.

دراسة أيمن احمد (٢٠١٦) وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو قياس أثر الإصلاح الإداري على تنمية الموارد البشرية والرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر.

وقد أظهرت النتائج التالية:

١. أن التغيير والتطوير داخل الأجهزة الإدارية سوف يؤدي بدوره إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

٢. أن إعادة الهيكلة للعاملين ووضع كل عامل في مكانه المناسب حسب قدراته ومهاراته، ومستوى تعليمه داخل الأجهزة الإدارية سوف يؤدي بدوره إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

دراسة رضوة الزهار (٢٠١٤) تتناول هذه الدراسة التعرف علي العلاقة بين القيادة التحويلية وبراعة الأداء وذلك بالتطبيق علي البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، كما أنها تسعى إلي تحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى تتمثل في التعرف على الاختلافات بين آراء العاملين في البنوك التجارية العامة والخاصة حول مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية كذلك التعرف على مدى وجود اختلافات في آراء العاملين في البنوك التجارية العامة والخاصة فيما يتعلق بتوافر أبعاد براعة الأداء وكذلك التعرف على مدى وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، استثارة الدافعية، التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية) على أبعاد براعة الأداء (الاستغلال والاستكشاف)، وتقديم مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة والتي تساعد العاملين في البنوك التجارية علي الاستفادة من نتائج البحث،

بمحافظة القاهرة والجيزة، تم توزيع استمارة استبيان أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف البحث، تم استرجاع ٥٥٠ استمارة صالحة للتحليل بنسبة ٧٨,٥٧% من إجمالي عينة البحث.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل

يتمثل في أبعاد القيادة التحويلية:

التأثير الكارزمي

الحافز الالهامي

التشجيع الابداعي

الاهتمام بالأفراد

التمكين

المتغير التابع

يتمثل في التغيير التنظيمي والمتمثل:

التغيير الهيكلي

التغيير السلوكي

التغيير الوظيفي

تدريب العاملين

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

دراسة محمود كمال (٢٠١٧) تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٤٠٥ مفردة من العاملين بالقطاع المصرفي العام والخاص، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمطي القيادة "التحويلية والتبادلية" والمناخ الأخلاقي، وكذلك وجود علاقة إيجابية مباشرة وغير مباشرة بين القيادة التبادلية والأداء التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية غير مباشرة فقط بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن المناخ الأخلاقي يتوسط العلاقة بين نمطي القيادة "التحويلية، والتبادلية" والأداء التنظيمي.

دراسة محمد جاري (٢٠١٧) تهدف الدراسة إلي معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين كل من الإبتكار في العمليات والأداء الإبتكاري، سواء بالطريق المباشر، أو باستخدام الثقافة الإبتكارية كمتغير وسيط تفاعلي في تلك العلاقات. وذلك بالتطبيق على عينة من شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة صغيرة ومتوسطة الحجم. إستخدمت الدراسة أسلوب المعادلة الهيكلية لتحديد المسار الأفضل للعلاقة بين المتغيرات.

إثراء الجانب النظري؛ كذلك اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة الحالية، واختلفت فيما يلي:

■ مجتمع البحث، المتمثل في البنك الأهلي المصري، لم يتم تناوله بمثل هذه الدراسة من قبل.

■ موضوع البحث وهو دراسة أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي لم يتم تطبيقه من قبل على مجتمع البحث.

■ الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها، والفرضيات التي قامت عليها.

■ النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية مختلفة نسبياً مع الدراسات السابقة وذلك لطبيعة مجتمع البحث وأهدافه وفرضياته وتساؤلاته.

اختبار اعتمادية المقاييس المستخدمة:

■ تعتبر دراسة تأثير القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة لها تأثير على التغيير التنظيمي والتدريب بوجه عام، لذلك تم بناء خمسة مؤشرات لأبعاد القيادة التحويلية وهي (مؤشر التأثير الكارزمي، مؤشر الحفز الإلهامي، مؤشر التشجيع الإبداعي، مؤشر الاهتمام بالأفراد، مؤشر التمكين) وكذلك أربعة مؤشرات لقياس التغيير التنظيمي وهي (مؤشر التغيير الهيكلي، مؤشر التغيير السلوكي، مؤشر التغيير الوظيفي، مؤشر التدريب).

■ فقد تم التحقق من اختبار (Reliability Analysis) فوجد أن معامل الثبات Cronbach's Alpha أكبر من قيمه (0,3) وذلك عند قياس الست مؤشرات، ويعني ذلك أن عدد المتغيرات التي يراد إجراء تحليل عاملي عليها كافية لإجراء مثل هذا التحليل.

■ أما عن معامل الصدق فقد تم اختباره أيضاً ووجد أن قيمة معامل الصدق في كل المؤشرات أكبر من 0,6، مما يدل على جودة وصدق تلك المؤشرات والتي يوضحها جدول 1.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة مجموعة من الفروض، وللتحقق من صحة هذه الفروض، اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في: تحليل الانحدار المتعدد، اختبار مان ويتني، معامل ارتباط بيرسون.

الدراسات الأجنبية

(2013) Harwati هدفت الدراسة لشرح ما هي طبيعة الأزمات، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات يوفر الإطار النظري لفهم ما ينبغي للمنظمات اتخاذه في حالة الأزمات، لمساعدة المنظمات على إدارة الأزمات بشكل فعال في الأوضاع التنظيمية المختلفة، وكان المنهج المتبع في الدراسة خلال استعراض مكثف للدراسات السابقة، وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة بإدارة الأزمات هامة في تزويد الفهم العميق بكيفية التعامل مع الأزمات، وبالتالي فإن القيادة التحويلية هي أسلوب القيادة الملائم خلال أوقات الأزمة.

(2007) Diefenbach هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للأخريين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية. وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية وهي (International University) ما بين أعوام 2004 و 2005 وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية.

توصلت الدراسة إلى أن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للأخريين، كذلك دور السياسات التنظيمية والأيدولوجيا في إحداث التغيير. كذلك سلطت الدراسة الضوء على السبلات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية في الأسلوب والمنهج وأداة الدراسة؛ فقد اعتمد الباحث على الدراسات السابقة في

جدول (1): معامل الصدق الذاتي والثبات لأبعاد القيادة التحويلية باستخدام معامل الفايرونيباخ.

أبعاد القيادة التحويلية	معامل الثبات	معامل الصدق
التأثير الكارزمي	0,573	0,761
الحفز الإلهامي	0,481	0,618
التشجيع الإبداعي	0,651	0,812
الاهتمام بالأفراد	0,715	0,635
التمكين	0,826	0,793

الإطار النظري

مفهوم القيادة التحويلية

الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز)؛ وأضاف (Rafferty and Griffin, 1990) بعداً خامساً وهو التمكين، وهي كما يلي:

١. **التأثير الكارزمي:** ويتمثل في مجموعة من السلوكيات والصفات التي تجعل القائد محل ثقة و إعجاب وتقدير من الآخرين؛ فالقائد يكون قادراً على خلق القيم التي توفر معاني العمل للمرؤسين.

٢. **الحافز الإلهامي:** ويتمثل في تحفيز المرؤسين للوصول للرؤية المستقبلية للمنظمة؛ والارتقاء بتوقعات المرؤسين للحصول على أداء يفوق الأداء المتوقع منهم؛ وذلك من خلال بناء العلاقات القوية بين القائد والمرؤسين وتوفير روح التحدي في العمل من خلال تنمية الاتصال التفاعلي بينهم.

٣. **التشجيع الإبداعي:** من خلال نشر روح الإبداع والابتكار في المنظمة؛ بالقائد يقوم بعرض الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف؛ وذلك لكي يدرك العاملون المشاكل الفعلية وبالمشاركة الجماعية والتفكير العلمي يمكن للمنظمة حل المشاكل بفاعلية وجودة عالية؛ وتقديم أفكار جديدة يأخذها القائد في الاعتبار مما يعزز قيمة التفكير لدى المرؤسين ويزيد شعورهم بأهمية تقديم ما هو أفضل من أجل العمل.

٤. **الاهتمام بالأفراد:** تتمثل في الاهتمام الشخصي بالأفراد في العمل؛ من خلال التعرف على حاجات ورغبات العاملين والعمل على التواصل معهم بشكل دوري من أجل تحقيق تلك الحاجات مع مراعاة الاختلافات الفردية بين الأفراد في العمل، ومن أهم الحاجات التي يسعى القائد التحويلي إلى مراعاتها هي الحاجة إلى التدريب وتطوير المرؤسين بشكل مستمر؛ خاصة إذا كان الأمر يتعلق بإدارة البنوك التي تعتبر من أكبر المنظمات التي تتميز بالتغير المستمر نتيجة التطور التكنولوجي.

٥. **التمكين:** يتمثل التمكين في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق مصلحة المنظمة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرارات واحساس الفرد بالمسؤولية عن نتائجها من خلال تحريك السلطة الفعلية للأفراد إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وظائف القائد التحويلي

إدارة التغيير في المنظمات تتطلب قائد تحويلي يتميز بالعديد من الخصائص؛ فقدرة القائد على تصور رؤية مستقبلية للمنظمة وايصال هذه الرؤية بشكل فعال للمرؤسين لاعتناقها يعتبر من أهم الخصائص التي تساعد القائد التحويلي على اجراء تغييرات تنظيمية فعالة في المنظمات، كذلك قدرة القائد على التعامل مع المشاكل ونقاط الضعف في العمل؛ وقدرته على مشاركة المرؤسين في اتخاذ القرارات وغيرها من الخصائص.

تطورت نظرية القيادة لمواكبة التطورات الحديثة في العالم المحيط بنا؛ فبعد أن كانت تنظر إلى القائد على أنه شخص غير تقليدي أو استثنائي يعتمد عليه العاملين - النظرية المبكرة للقيادة الكارزمية إلى نظرية القيادة التحويلية أو الكارزما المحدثة والتي تلعب دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة، من خلال سعي القائد إلى تطوير العاملين وتمكينهم والارتقاء بمستواهم من أجل تعزيز العمل وتنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل، بينما يرى (Daft, 1992) أن القيادة التحويلية تشبه إلى حد كبير القيادة الكارزمية ولكنها تتميز عنها من خلال أحداث التغيير والابداع والريادة والتحفيز من أجل بث الثقة في روح التابعين بأهمية التحويل والاعتراف بالرؤية الجديدة للقائد والعمل معه جنباً إلى جنب من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

عرف (Burns 1978) القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها كلاً من القادة والعاملين إلى مساعدة كل منهما الآخر من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والاخلاق" وبهذا فإن التعريف يشمل عدة أسس مثل النهوض بشعور العاملين، تعزيز القيم الأخلاقية وقيم الحرية والمساواة.

وقد عرّفها (Bell 2013) على أنها "عملية قائمة على تحفيز الاتباع من أجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح المنظمة أو مجموعة العمل".

وبشكل آخر عرفت **أمل مصطفى (٢٠٠٦)** القيادة التحويلية بطريقة رياضية مبسطة تتمثل في العلاقة التالية:

جاذبية شخصية (التأثير المثالي/الكارزمي) + قيادة إلهامية + استثارة عقلية + اهتمام فردي = دافع أقوى وأداء غير متوقع من المرؤسين.

فقد عبرت عن القيادة التحويلية بجمع أبعادها المختلفة في علاقة واضحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال الارتقاء بمستوى أداء العاملين.

التعريف الإجرائي للدراسة

من خلال التعريفات السابقة يمكننا صياغة مفهوم القيادة التحويلية على إنها "العملية التي يقوم فيها القائد بتطوير وتنمية الطاقات الكامنة والقدرات الخاصة للمرؤسين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير في شخصياتهم وسلوكهم وتحفيزهم على طرح الأفكار الجديدة وتنمية روح الابتكار والعمل الجماعي وتمكينهم في العمل و اشراكهم في صنع القرار".

أبعاد القيادة التحويلية

أستطاع بعض الباحثين تطوير أبعاد القيادة التحويلية ودمجها في أربعة أبعاد وهي (التأثير المثالي أو الكارزمي،

تسعي كافة المنظمات إلى وجودها لديها؛ يجب أن تكون قادرة على الاهتمام بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم والعمل على تطابقها مع أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية، فدور القائد التحويلي يكون واضح في إلهام المرؤسين لتبني استراتيجية ورؤية المنظمة؛ والتشجيع على الإبداع والابتكار؛ ورفع مستوى أداء العاملين بالتدريب المستمر، والاهتمام بالشفافية والتواصل الفعال؛ وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل، كل هذا يمكن العاملين من احتضان رؤية المنظمة والإيمان بضرورة تنفيذ استراتيجيتها الجديدة، وبالتالي حدوث التغيير التنظيمي وإدارة بصورة فعالة تتماشى مع التطور المستمر في السوق المصرفية في مصر والعالم؛ وتساعد المنظمة على المنافسة الفعالة وتحقيق أهدافها بجودة عالية.

التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير التنظيمي

تعددت مفاهيم التغيير التنظيمي على حسب البعد الذي يركز عليه الباحثين في دراستهم؛ ولكن من المؤكد أن التغيير هو عملية طبيعية ينتج عن عدة عمليات إدارية متنوعة لعمل تطوير على عنصر أو أكثر ينتج عنه الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد.

فالتغيير التنظيمي يمكن تعريفه بأنه "عملية تهدف لزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال توجية حاجات الأفراد للنمو والتطوير جنباً إلى جنب مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"، يتضح لنا أن تطوير حاجات الأفراد يعتبر هو العنصر الفعال لإحداث التغيير في العملية التنظيمية بجانب أهداف المنظمة.

ويمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه عمل تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة في عنصر واحد أو أكثر من عناصر العمل، مستهدف بذلك أحد الأمرين:

تماشي أوضاع المؤسسة والأساليب الإدارية والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة مع التغيرات في المناخ المحيط؛ وذلك من أجل حدوث توافق بين المؤسسة وبيئة العمل الخارجية .

استحداث أساليب إدارية وتنظيمية وأنشطة جديدة للمؤسسة تحقق لها ميزة تنافسية عن بقية المؤسسات في نفس بيئة العمل.

التعريف الاجرائي

يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه "عملية تغيير مخططة وملموسة تشمل جانب أو أكثر من جوانب المؤسسة، كتغيير الجانب الهيكلي أو الوظيفي أو السلوكي أو تدريب الأفراد وتزويدهم بمهارات جديدة، ذلك

ويمكننا تلخيص وظائف ومهام القائد التحويلي فيما يلي:

١. صياغة الرؤية والرسالة للمنظمة في المرحلة المستقبلية وتشجيع العاملين بكل الطرق والوسائل الممكنة على تبني الرؤية الجديدة والالتزام بها والدفاع عنها من أجل تطوير المنظمة.

٢. إدراك الحاجة إلى التغيير واقناع المرؤسين بها من خلال مهاراته الشخصية (التأثير الكارزمي، التحفيز الإلهامي).

٣. اختيار طريقة التغيير الملائمة للمنظمة وتكون متوافقة مع ظروف العمل الحالية وتؤدي إلى الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحقق أهداف المنظمة.

٤. صياغة استراتيجية العمل من خلال تحليل الفرص والتحديات؛ خاصة في ظل التنافس الكبير في السوق المصرفي في مصر وظهور العديد من التهديدات التي تتطلب تكوين استراتيجية تتفق مع أهداف المنظمة ورؤيتها من ناحية ومع التهديدات والتحديات المستقبلية والفرص المتاحة من ناحية أخرى.

٥. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة للتماشي مع الرؤية الجديدة لها؛ من خلال طريقة التفكير والقيم والقناعات السائدة بين العاملين، وإدخال قيم وقناعات جديدة تساعد على تحقيق الرؤية والاستراتيجية المستقبلية للمنظمة.

٦. إدارة المرحلة الانتقالية والتخلص من المعتقدات وسلوب العمل القديم؛ وتنفيذ عملية التغيير بطريقة مبتكرة.

القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي

تمثل القيادة اهم العوامل المتأثرة بالتغيرات العالمية؛ فأصبحت الحاجة ماسة إلي وجود قائد إداري قادر على التجديد والابتكار والابداع، ذلك لكي يستطيع التأقلم مع متغيرات العصر خاصة إذا كانت القيادة في القطاع المصرفي والذي يعد من أكثر القطاعات تغيراً ومنافسة في نفس الوقت سواءً على المستوى المحلي أو العالمي. يؤكد (Kottler, 1998) على وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية والتغيير في المنظمات؛ إذ يتطلب توفير بيئة تنظيمية قادرة على تقبل التغيير الناتج عن التغيير المستمر في بيئة الاعمال والسوق المصرفي؛ يعتمد في المقام الأول على توفر قيادة إدارية تلهم وتحفز المرؤسين وتهتم بمشاعرهم الفردية؛ وتساعد على تكوين ثقافة للمنظمة تتماشى مع التغيرات التي تترتب على الرؤية المستقبلية والاستراتيجية التي ستتبناها المنظمة لتحقيق هذه الرؤية؛ كل هذه السمات تتمثل في القيادة التحويلية.

فتحقيق التغيير يعتبر سمة أساسية للقيادة التحويلية كما ذكرنا سابقاً، ومن هذا المنطلق فإن القيادة التحويلية التي

المنظمة وبالتالي ضمان مشاركتهم الفعالة في العملية التنظيمية.

وفي حالة توفر قائد تحويلي لديه أفكار جديدة يسعى إلى تطبيقها على أرض الواقع، يقوم بإحداث عملية التغيير التنظيمي لضمان فاعلية تحقيق الأهداف التي صاغها للنهوض بالمنظمة و تحقيق الميزة النسبية لها.

أما عندما توجد مشاكل في العمل خاصة المشاكل التنظيمية وارتفاع معدلات دوران العمل وغيرها؛ فلا بد من إحداث عملية التغيير التنظيمي لحل تلك المشكلات.

الأسباب والقوي الخارجية المحركة للتغيير التنظيمي

في بية الأعمال الاقتصادية ومع التطور التكنولوجي والمعلوماتي الذي فرضه العصر الحالي زادت حدة المنافسة بين المنظمات "البنوك" مما فرض بدوره ضرورة التغيير لمواكبة تلك التطورات وضمان استمرار المنظمة ونجاحها في تقديم خدماتها بجودة عالية.

كما تفرض التغييرات الاقتصادية في الدولة والعالم الخارجي على البنوك والمنظمات بصفة عامة بعض التهديدات والفرص والتي يجب أن يضعها القائد في الحسبان من أجل الحد من التهديدات والاستغلال الأمثل للفرص المتاحة.

التغيرات الحكومية في السياسة النقدية والمالية تفرض أيضاً تغييرات تنظيمية في البنوك لمواكبتها، كذلك الحال بالنسبة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة وثورة المعلومات، والتغيير الاجتماعي والتغيير في انماط الطلب على الخدمات المصرفية وطبيعة العلاقة بين العملاء والبنوك وضرورة تحقيق رضاء العملاء وكسب ولائهم، كل هذه العوامل تعتبر دوافع خارجية لحدوث تغيير تنظيمي.

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

يوجد ارتباط وثيق بين القيادة والتغيير التنظيمي كما أقر ذلك العديد من الأدبيات، فأساليب القيادة التحويلية يمكنها توجيه الاهتمام لنقاط الضعف أو الاستفادة القصوي من نقاط القوة والفرص المتاحة.

كذلك فإن القيادة التحويلية لديها القدرة على إدارة التغيير من خلال ما يبعثه القائد في روح المرؤوسين من تفاؤل وانتماء للمنظمة، وما يقوم به من تغيير في الثقافة التنظيمية للأفراد أنفسهم وتشجيع روح الابتكار ودعم المشاركة في القرارات بين الجهات التنفيذية والإدارية وغيرها من خصائص القائد التحويلي التي ذكرناها في المبحث الأول، فكل هذه الخصائص تساعد على خلق ثقافة تساعد على التكيف مع التغيير.

وبالتالي فإن المنظمة تكون قادرة على إحداث تغيير تنظيمي تبعاً لمتطلبات هذا التغيير سواءً نابع من مسببات

للنهوض بالمنظمة وتحقيق التوافق مع بيئة العمل الداخلية والخارجية وتوفير ميزة نسبية تمكن المنظمة من الحصول على عائد مادي أو معنوي".

خصائص التغيير التنظيمي

تضمن عملية التغيير التنظيمي العديد من الخصائص؛ فوجود هدف للتغيير يعتبر هو أساس علمية التغيير التنظيمي؛ فإدارة المنظمة تقوم بوضع أهداف محددة ومن خلال التغيير في عناصر المنظمة يتم ضبط عملية الوصول إلى تلك الأهداف وتحقيقها.

فعملية التغيير التنظيمي تتميز بالاستمرارية؛ وذلك لمواكبة التغيير في المستمر في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات فهي في تغيير دائم ومستمر سواء كان ذلك التغيير على فترات صغيرة أو كبيرة؛ ولكن الأساس هنا هو التغيير؛ وبالتالي فلا بد من أن تكون عملية التغيير التنظيمي عملية مستمرة لضمان تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة والتي تتميز بالتغيير أيضاً.

ويقع عبء المسؤولية الإدارية للتغيير التنظيمي على عاتق المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة خاصة المستويات الإدارية العليا، وكذلك على عاتق المستويات التنفيذية فعليها عبء المشاركة الفعالة في إحداث عملية التغيير وصياغة الأهداف الجديدة للمنظمة، وهذا ما يدعم فكرة القيادة التحويلية.

ولنجاح عملية التغيير التنظيمي فلا بد من أن تكون في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية للدولة؛ ويجب أن يهدف إلى تحقيق ميزة نسبية جديدة عن طريق إصلاح وتعديل ما هو قائم في الوضع الحالي أو ابتكار سياسة جديدة واستراتيجية مرنة تكون قادرة على مواكبة التطور في البيئة المحيطة.

أسباب التغيير التنظيمي

هناك عدة أسباب للتغيير التنظيمي يمكن تقسيمهم إلى مجموعتين؛ مجموعة الأسباب الداخلية المحركة للتغيير والتي تنبع من داخل المؤسسة نفسها، والأسباب والقوي الخارجية التي تنبع من البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تعتبر أكثر تأثيراً من القوي الداخلية لصعوبة التنبؤ بها واتساع مجالها، وهما كما يلي:

الأسباب والقوي الداخلية المحركة للتغيير التنظيمي

تتولد سياسية عدم الاهتمام بالعاملين من الجمود في الأنظمة التي تدير المنظمة وعدم حدوث تغييرات تنظيمية لفترات طويلة؛ وهذا النمط لا يصلح في بيئة الأعمال المصرفية "البنوك"، ولذلك يكون لدينا دافع نحو التغيير لإظهار القدرات الفردية والجماعية وتشجيع روح الابتكار والإبداع للعاملين؛ مما يبعث روح الانتماء لديهم نحو

حيث حصل هذا البعد على معامل اختلاف معياري قدره (٤٢,٧%)، أى درجة اتفاق = ٥٧,٣%.

٤. **البعد الثالث: التغيير الوظيفي**، وقد احتل هذا البعد الترتيب الرابع فى قائمة التأثير على التغيير التنظيمي، حيث حصل هذا البعد على معامل اختلاف معياري قدره (٤٩,٩%)، أى درجة اتفاق = ٥٠,١%.

اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة

لقياس تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي يجب أن يتم اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة، ولذلك تم الاعتماد على اختبار ت (T-test) لعينتين مستقلتين كما يتضح من جدول ٣ والذي يوضح قيمة ت المحسوبة ودلالة كل متغير مستقل.

يتضح من جدول ٣ أنه يوجد تأثير معنوي لكافة أبعاد القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي كما يلي:

١. **المتغير الأول: التأثير الكارزمي**، إتضح أنه يوجد تأثير معنوي لتوافر التأثير الكارزمي على التغيير التنظيمي حقق متوسط يساوي ١,٦٧٤٨، فى مقابل متوسط يساوى ٠,٦٨٢٨، فى حالة عدم توافر التأثير الكارزمي.

٢. **المتغير الثاني: الحفز الإلهامي**، إتضح أنه يوجد تأثير معنوي لتوافر الحفز الإلهامي على التغيير التنظيمي حقق متوسط يساوي ١,٨٦٢٢، فى مقابل متوسط يساوى ٠,٨٧٦٢، فى حالة عدم توافر الحفز الإلهامي.

٣. **المتغير الثالث: التشجيع الابداعي**، إتضح أنه يوجد تأثير معنوي لتوافر التشجيع الابداعي على التغيير التنظيمي حقق متوسط يساوي ١,٩٧٨٢، فى مقابل متوسط يساوى ٠,٧٩٧٢، فى حالة عدم توافر التشجيع الابداعي.

٤. **المتغير الرابع: الإهتمام بالأفراد**، إتضح أنه يوجد تأثير معنوي لتوافر الإهتمام بالأفراد على التغيير التنظيمي حقق متوسط يساوي ١,٧٩١٢، فى مقابل متوسط يساوى ٠,٩٧١٣١، فى حالة عدم توافر الإهتمام بالأفراد.

٥. **المتغير الخامس: التمكين**، أتضح أنه يوجد تأثير معنوي لتوافر التمكين على التغيير التنظيمي حقق متوسط يساوي ١,٨٧٨٦، فى مقابل متوسط يساوى ٠,٧٩٣٣، فى حالة عدم توافر التمكين.

مما سبق يمكننا التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عدم توافر القيادة التحويلية والمتمثلة فى الأبعاد التالية (التأثير الكارزمي، الحفز الإلهامي، التشجيع الابداعي، الإهتمام بالأفراد، التمكين)، وبين ضعف التغيير التنظيمي والمتمثل في (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير الوظيفي) في مجتمع البحث بالبنك الأهلي المصري.

وقوي داخلية أو خارجية، من أجل التماشي مع البيئة الخارجية المحيطة أو اصلاح البيئة الداخلية للمنظمة، من خلال القائد التحويلي الذي يحدد رؤية المنظمة في المستقبل ويقوم بعمل الاستراتيجية التي تحقق الأهداف التي حددت بناءً على تلك الرؤية؛ وبدوره الفعال في إدارة المرؤسين يغير من ثقافتهم لتقبل التغيير الجديد والعمل على تحقيقه بجودة عالية وأداء متميز يعود في النهاية بتحقيق الأهداف المحدده.

إذ يعتبر تحقيق التغيير من اهم السمات الاساسية للقائد التحويلي، ويعتبر التركيز على التغييرات الثقافية للمنظمات والتغيرات السلوكية والتنظيمية من أهم التغيرات التي تركز عليها القيادة التحويلية في إحداث تغيرات تنظيمية. مما سبق يمكننا القول بأن وجود القائد التحويلي ينتج عنه تغيير تنظيمي؛ كذلك الحاجة للتغيير التنظيمي تتطلب قائد تحويلي.

الدراسة الميدانية

الإحصاء الوصفي لخصائص الدراسة

تم استخدام معامل الاختلاف المعياري لتوضيح وجهة نظر المستقضي منهم وأرائهم من حيث مدى اتقافهم أو اختلافهم تجاه الأبعاد الخاصة للبحث والمتمثلة للمتغيرات التي تقيس أبعاد القياس المرتبطة بالتغيير التنظيمي لتوضيح وجهات نظر مجتمع البحث والتعرف على آراء عينة البحث التي تم عمل استقصاء لهم عن طريقة استمارة الاستبيان المرفقة في الملحق (١) تم استخدام معامل الاختلاف لتوضيح وجهات النظر والآراء من حيث مدى اتقافهم أو اختلافهم تجاه أبعاد الدراسة الأربعة المتمثلة للمتغيرات التي تقيس التغيير التنظيمي.

وبناءً عليه تم إعادة ترتيب أبعاد الدراسة تنازلياً حسب درجة الاتفاق على قوة تأثيرها وفقاً لوجهة نظر عينة البحث والتي تم التأكد منها إحصائياً، بحيث يأتي فى الترتيب الأول البعد صاحب أقل معامل اختلاف (مما يعني أنه يمثل أكبر معامل اتفاق) ليكون هو نفسه البعد الأكثر تأثيراً ويليه البعد التالي فى الأهمية.. وهكذا.

يتضح من جدول ٢ أن أكثر الأبعاد اتفاقاً (أى أقلهم اختلافاً) فيما بين المستقضي منهم يأتي بالترتيب على الوجه التالي:

١. **البعد الأول: التغيير الهيكلي**، وقد احتل هذا البعد الترتيب الأول فى قائمة التأثير على التغيير التنظيمي، حيث حصل هذا البعد على معامل اختلاف معياري قدره (٣٥,٢%)، أى درجة اتفاق = ٦٤,٨%.

٢. **البعد الثاني: التغيير السلوكي**، وقد احتل هذا البعد الترتيب الثاني فى قائمة التأثير على التغيير التنظيمي، حيث حصل هذا البعد على معامل اختلاف معياري قدره (٤٠,٦%)، أى درجة اتفاق = ٥٩,٤%.

٣. **البعد الرابع: تدريب العاملين**، وقد احتل هذا البعد الترتيب الثالث فى قائمة التأثير على التغيير التنظيمي،

جدول (٢): معامل الاختلاف لأبعاد القياس المرتبطة بالتغيير التنظيمي

م	أبعاد القياس المرتبطة بالتغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	الترتيب
١	التغيير الهيكلي	١,٤٢٤٢	٠,٥٠١٨٩	٣٥,٢	١
٢	التغيير السلوكي	١,٨٤٨٥	٠,٧٥٠١٥	٤٠,٦	٢
٣	التغيير الوظيفي	١,٩٦٩٧	٠,٩٨٣٧٧	٤٩,٩	٤
٤	تدريب العاملين	١,٧٥٧٨	٠,٧٥١٢٦	٤٢,٧	٣

جدول (٣): إختبارات معنوية تأثير القيادة التحويلية.

المتغير المستقل	عينة البحث	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	قيمة ت المحسوبة	القرار	الدالة
التأثير الكارزمي	متوفر	١,٦٧٤٨	٠,٠٦٥٥	١٥,١٤٨	دالة**	٠,٠٠١
	غير متوفر	٠,٦٨٢٨	٠,١٦٢٢١			
الحفز الإلهامي	متوفر	١,٨٦٢٢	٠,٠٥٢٣٤	١١,٥٠٦	دالة**	٠,٠٠١
	غير متوفر	٠,٨٧٦٢	٠,١٧٩٣٢			
التشجيع الإبداعي	متوفر	١,٩٧٨٢	٠,٠٢٥٦٣	١٢,٦٦١	دالة**	٠,٠٠١
	غير متوفر	٠,٧٩٧٢	٠,١٤٢٩			
الاهتمام بالأفراد	متوفر	١,٧٩١٢	٠,٠٧٩٧٨	١٠,٥٠٢	دالة**	٠,٠٠١
	غير متوفر	٠,٩٧١٣١	٠,٠٧٥٤٥			
التمكين	متوفر	١,٨٧٨٦	٠,٠٤٥٠٥	١٢,٧٥٢	دالة**	٠,٠٠١
	غير متوفر	٠,٧٩٣٣	٠,١٨٧٩٦			

** دالة عند مستوى معنوية $\geq ٠,٠١$ * دالة عند مستوى معنوية $\geq ٠,٠٥$

مصفوفة ارتباط بيرسون

لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون؛ وذلك لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث، وتم التوصل إلى النتائج التالية كما يوضحها الملحق بمرفقات البحث والذي أمكن تلخيصه كما يلي:

يتضح من جدول ٣ وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكارزمي، الحفز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التمكين) وبين أبعاد التغيير التنظيمي. كما يتضح أن أكثر الأبعاد للقيادة التحويلية ارتباطاً بالتغيير التنظيمي هي كما يلي:

- الاهتمام بالأفراد: يعتبر المتغير المستقل للقيادة التحويلية الأكثر ارتباطاً بكافة أبعاد التغيير التنظيمي حيث حقق معامل ارتباط (٠,٧٨٩)، كما يعتبر هو

الأكثر ارتباطاً على الإطلاق بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد التغيير التنظيمي (بعد التدريب) حيث حقق معامل ارتباط (٠,٩٨٩) أي ارتباط طردي تام؛ وهو ما يحقق الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عدم توافر القيادة التحويلية، وبين ضعف التدريب للعاملين في مجتمع البحث بالبنك الأهلي المصري.

- الحفز الإلهامي يأتي في المرتبة الثانية وتلاه التشجيع والإبداع ثم التأثير الكارزمي ثم التمكين.

أسلوب الانحدار المتعدد

نتيجة لثبوت وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة، يتم تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد، لتحديد المتغيرات المستقلة ذات الأثر في التغيير التنظيمي حتى يتم الحصول على القيم المتوقعة للمتغير التابع.

صفر وانحراف معيارى مقداره واحد صحيح وهذا ما تحقق بالفعل حيث أن متوسط الأخطاء يساوى صفر والانحراف المعياري لها يساوى قيمة تقترب من الواحد الصحيح.

نموذج الدراسة والنتائج المتعلقة بالنموذج ككل

من خلال الاستعانة بالبيانات الموضحة فى جدول ٥ وبالتعويض عن قيم متوسطات المتغيرات المستقلة بالنموذج بقيم مقياس ليكرت الخماسي يمكن الحصول على القيمة المتوقعة لتأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي = $٧,٦٢٤ + ٠,٧٥٤$ تأثير كارزمي + $٠,٨٥٤$ حفز إلهامي + $٠,٣٦٩$ تشجيع ابداعي + $٠,٧٨٩$ تشجيع الأفراد + $٠,٢٩٨$ التمكين.

النتائج والتوصيات

النتائج

القيادة التحويلية من أهم العناصر الفعالة في إدارة المؤسسات؛ خاصة إذا كانت هذه المؤسسات تتعامل في الاقتصاد مثل البنوك، فيوجد عبء كبير على الإدارة في البنوك في تطوير الكوادر البشرية لتحقيق ميزة تنافسية سواءً على المستوى المحلي أو الاقليمي، فالتغيير التنظيمي يتأثر كل التأثير بالقيادة التحويلية وما يندرج تحتها من أبعاد مثل التأثير الكارزمي للقائد أو الاهتمام بالأفراد والذي يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على النهوض بالأفراد العاملين، توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها:

- تم التأكد من صحة الفرض الرئيسي الأول وهو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم توافر القيادة التحويلية والمتمثلة في الأبعاد التالية (التأثير الكارزمي، الحفز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التمكين)، وبين ضعف التغيير التنظيمي والمتمثل في (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير الوظيفي) في مجتمع البحث بالبنك الأهلي المصري.

- تم التأكد من صحة الفرض الرئيسي الثاني وهو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم توافر القيادة التحويلية، وبين عدم نجاح عملية التغيير التنظيمي في مجتمع البحث بالبنك الأهلي المصري؛ فضعف التغيير التنظيمي يؤدي في المقام الأول إلى عدم نجاح عملية التغيير داخل المؤسسات وعلية فإن كل ذلك يترتب على عدم وجود قيادة تحويلية قادرة على إدارة أفراد المؤسسة بصورة جيدة.

- تم التأكد من صحة الفرض الرئيسي الثالث وهو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم توافر القيادة التحويلية، وبين ضعف التدريب للعاملين في مجتمع البحث بالبنك الأهلي المصري.

يتضح من جدول ٤ ما يلي:

قيمة معامل التحديد (R)

قيمة معامل التحديد (R) تساوي ٠,٨١٩ وهو ما يعني أن الأبعاد الخمسية للقيادة التحويلية تمثل ٨١,٩% من العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة والتدريب؛ أما باقي النسبة ١٨,١% فهو ربما يرجع إلى متغيرات مستقلة أخرى لها تأثير جانبي أو غير مباشر على التغيير التنظيمي أو ربما تعود تلك النسبة إلى الخطأ العشوائي في المعادلة؛ أو كلاهما معاً.

اختبار معنوية نموذج الانحدار

لإختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، تم استخدام اختبار F-test، ويتضح من الجدول أن قيمة اختبار (F) هي ١٩٥,٧١٨ وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من ١% مما يدل على التأثير الخطى للمتغيرات المستقلة جميعها على المتغير التابع. وهو ما يؤكد صحة الفرض الرئيسي الأول والذي يفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم توافر القيادة التحويلية والمتمثلة في الأبعاد التالية (التأثير الكارزمي، الحفز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التمكين)، وبين ضعف التغيير التنظيمي والمتمثل في (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير الوظيفي) في مجتمع البحث بالبنك الأهلي المصري.

وكذلك يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتتي يفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم توافر القيادة التحويلية، وبين عدم نجاح عملية التغيير التنظيمي في مجتمع البحث بالبنك الأهلي المصري؛ فضعف التغيير التنظيمي يؤدي في المقام الأول إلى عدم نجاح عملية التغيير داخل المؤسسات وعلية فإن كل ذلك يترتب على عدم وجود قيادة تحويلية قادرة على إدارة أفراد المؤسسة بصورة جيدة.

معامل تضخم التباين

تم استخدام اختبار (VIF) لتحديد درجة استقلاليه المتغيرات المستقلة عن بعضها البعض أو بمعنى آخر لتحديد مدى وجود ازدواج خطى بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض. وقد تم حساب قيمة VIF لكل متغير على حدة من المتغيرات المستقلة، كما يتضح من جدول ٥.

يشير جدول ٦ إلى أن المتغيرات المستقلة التي يشتمل عليها نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى في أي من هذه المتغيرات حيث أن قيم VIF أقل من ١٠ مما يدل على عدم وجود مشكلة ازدواج خطى جوهرى بالنموذج.

اختبار اعتدالية المتغير التابع

من فروض اعتدالية الانحدار الخطى المتعدد أن الأخطاء تتوزع طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي يساوى

جدول (٣): نتائج تحليل الارتباط الخطي لمتغيرات النموذج.

المتغيرات التابعة (التغير التنظيمي)		المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية)
معامل الارتباط	مستوى المعنوية	
٠,٦٥٤٥	٠,٠٠٠	التأثير الكارزمي
٠,٧٣٥٥	٠,٠٠٠	الحفز الإلهامي
٠,٦٨٦٥	٠,٠٠٠	التشجيع الابداعي
٠,٧٨٥	٠,٠٠٠	الاهتمام بالأفراد
٠,٦٢٨	٠,٠٠٠	التمكين

جدول (٥): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على التغير الوظيفي.

R2	VIF	F-test		t- test		المعاملات المقدره	المتغيرات المستقلة
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
				٠,٠٠٠	٢٦,٥٤٤ -	٧,٦٢٤ -	الجزء الثابت
	٢,٤٦٧			٠,٠٠٠	٥,٦٩٨	٠,٧٥٤	التأثير الكارزمي
٠,٨١٩	٤,٥٢٥	٠,٠٠٠	١٩٥,٧١٨	٠,٠٠١	٣,٩٥٣	٠,٨٥٤	الحفز الإلهامي
	٥,٣٠٠			٠,٠٨٢	١,٨٠٩	٠,٣٦٩	التشجيع الابداعي
	٢,٣٢٥			٠,٠٣٢	٢,٢٧٦	٠,٧٨٦	الاهتمام بالأفراد
	٨,٧٨٩			٠,٠٠٠	٥,٣٠٤	٠,٢٩٨	التمكين

جدول (٦): معامل تضخم التباين.

المتغيرات	التأثير الكارزمي	الحفز الالهامي	التشجيع الابداعي	الاهتمام بالأفراد	التمكين
VIF	٢,٤٦٧	٤,٥٢٥	٥,٣٠٠	٢,٣٢٥	٨,٧٨٩

- وجود تأثير خطي للمتغيرات المستقلة جميعها على المتغير التابع حيث أن قيمة اختبار (F) هي ١٩٥,٧١٨ وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من ١% مما يدل على ذلك.

- تمثل الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية ٨١,٩% من العوامل المؤثرة في التغير التنظيمي بأبعاده المختلفة والتدريب؛ حيث أن قيمة معامل التحديد (R) تساوي ٠,٨١٩، أما باقي النسبة ١٨,١% فهو ربما يرجع إلى متغيرات مستقلة أخرى لها تأثير جانبي أو غير مباشر على التغير التنظيمي أو ربما تعود تلك النسبة إلى الخطأ العشوائي في المعادلة؛ أو كلاهما معاً.

- توجد علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية وبين أبعاد التغير

- يعتبر المتغير المستقل (الاهتمام بالأفراد) للقيادة التحويلية الأكثر ارتباطاً بكافة ابعاد التغير التنظيمي حيث حقق معامل ارتباط (٠,٧٨٩)، كما يعتبر هو الأكثر ارتباطاً على الإطلاق بين أبعاد القيادة التحويلية و أبعاد التغير التنظيمي (بعد التدريب) حيث حقق معامل ارتباط (٠,٩٨٩) أي ارتباط طردي تام؛ وهو ما يدل على ضرورة الاهتمام بأفراد البنك خاصة تقديم التدريب الفعال والمستمر والمتوافق مع متطلبات الأفراد.

- المتغيرات المستقلة التي يشتمل عليها نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطي في اي من هذه المتغيرات حيث أن قيم VIF أقل من ١٠ مما يدل على عدم وجود مشكلة ازدواج خطي جوهرى بالنموذج.

- الاعتماد على بعد واحد أو أكثر من أبعاد القيادة التحويلية حسب طبيعة التغيير المطلوبة في المنظمة.
- اختيار القادة الإداريين يجب أن يكون من خلال عدة أسس بناءً على الخصائص والمميزات التي تخص القيادة التحويلية؛ إذ يجب أن تكون عملية الاختيار وفق برنامج محدد.
- تعزيز مبدأ مشاركة العاملين في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الجديدة.
- العمل على تعزيز روح العمل الجماعي بصورة أكبر لتعزيز قيم العمل وتنمية مهارات العاملين وتبادل الخبرات.
- زيادة استثارة العاملين بالبنك وخلق مناخ تنافسي لتحريك طاقتهم الكامنة وتنمية قدراتهم.
- تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم تجاة تطوير العمل أو حل المشاكل التنظيمية؛ ووضع ارائهم محل اهتمام ومناقشتها لمعرفة كيفية الاستفادة منها.
- عقد دورات تدريبية في كافة المجالات المطلوبة على حسب احتياجات كل فرد في العمل من أجل تنمية المهارات وبناء القدرات.

المراجع

- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠١). دليل المدير المعاصر- الأدوار- المهارات- الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أفندي، عطية (٢٠٠٣). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- أفوليو، بروس (٢٠٠٣). تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أيمن محمد عبدالرازق أحمد (٢٠١٦). أثر الإصلاح الإداري علي تنمية الموارد البشرية والرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث البيئية - قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية، جامعة عين شمس، ج.م.ع.
- البند، حولة (٢٠٠٣). أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

التنظيمي. كما يتضح أن أكثر الأبعاد للقيادة التحويلية ارتباطاً بالتغيير التنظيمي هي على الترتيب التالي من حيث الأكثر ارتباطاً (الاهتمام بالأفراد - الحفز الإلهامي - التشجيع الإبداع - التأثير الكارزمي - التمكين)

- يعتبر التغيير الهيكلي من أهم الأبعاد التي تؤثر على التغيير التنظيمي بنسبة اتفاق ٦٤,٨% لعينة البحث؛ يأتي التغيير السلوكي في الترتيب الثاني حيث مثل نسبة اتفاق ٥٩,٤% من عينة البحث، ثم تدريب العاملين في المرتبة الثالثة بنسبة اتفاق ٥٧,٣% من عينة البحث، وأخيراً التغيير الوظيفي بنسبة اتفاق ٥٠,١%، وهي نسبة متأرجحة بين الاختلاف والاتفاق بفارق ٠,١%.

- يوجد تأثير معنوي لتوافر التأثير الكارزمي على التغيير التنظيمي حقق متوسط يساوي ١,٦٧٤٨ في مقابل متوسط يساوي ٠,٦٨٢٨ في حالة عدم توافر التأثير الكارزمي.

- يوجد تأثير معنوي لتوافر الحفز الإلهامي على التغيير التنظيمي حقق متوسط يساوي ١,٨٦٢٢ في مقابل متوسط يساوي ٠,٨٧٦٢ في حالة عدم توافر الحفز الإلهامي.

- يوجد تأثير معنوي لتوافر التشجيع الإبداعي على التغيير التنظيمي حقق متوسط يساوي ١,٩٧٨٢ في مقابل متوسط يساوي ٠,٧٩٧٢ في حالة عدم توافر التشجيع الإبداعي.

- يوجد تأثير معنوي لتوافر الاهتمام بالأفراد على التغيير التنظيمي حقق متوسط يساوي ١,٧٩١٢ في مقابل متوسط يساوي ٠,٩٧١٣١ في حالة عدم توافر الاهتمام بالأفراد.

- يوجد تأثير معنوي لتوافر التمكين على التغيير التنظيمي حقق متوسط يساوي ١,٨٧٨٦ في مقابل متوسط يساوي ٠,٧٩٣٣ في حالة عدم توافر التمكين.

٢/٥- التوصيات :

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج يمكننا صياغة التوصيات التالية:

- الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية في المنظمات لأنها تعتبر من أهم الأساليب الإدارية الملائمة لإدارة التغيير في المنظمات.

- ضرورة تبني عملية التغيير التنظيمي في المنظمات؛ وبصفة خاصة في المنظمات التي تقدم خدمات مصرفية (البنوك) لضمان التوافق مع البيئة المحيطة واصلاح المشاكل الداخلية للمنظمة.

- التركيز على المسببات والقوى الخارجية للتغيير التنظيمي إذا أرادت المنظمة إحداث تغييرات تنظيمية بها وذلك لأنها الأكثر تأثيراً على التغيير التنظيمي.

حسين، عبدالفتاح دياب (١٩٩٨). طريقك إلى الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة،
راوية حسن، ٢٠٠٤، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية،
الأسكندرية، مصر.

رشيد، مازن (٢٠٠٣). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية، العدد الخامس والعشرين، المجلد الأول، جامعة الزقازيق، مصر.

شريف، علي (٢٠٠٠). الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الأسكندرية، مصر.

شهاب، زينب (٢٠٠٤). تأثير تمكين العاملين في ظل الانخفاض التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة،

غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.

كمال، محمود بدوي أحمد (٢٠١٧). المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء التنظيمي: دراسة مقارنة بين بنوك القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، جامعة بني سويف، ج.م.ع.

ماهر، أحمد (٢٠١٠). إدارة التغيير، الدار الجامعية؟، الإسكندرية.

مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٠). إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

مصطفى، أمل (٢٠٠٦). أثر الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي بالتطبيق على المدينة الجامعية للطلبة بجامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

ملحم، يحي (٢٠٠٣). تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الموقع الرسمي للبنك على شبكة الانترنت بتاريخ ٢٠١٨/٢/٢٢ الساعة العاشرة صباحاً
<http://www.nbe.com.eg/Default.aspx?CID=1>

ويلسون، دافيد س (١٩٩٥). إستراتيجية التغيير، ترجمة تحية سيد عمارة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

Bass, B. and Avolio, B. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. United States: Library of Congress.

Belle, Nicola (2013). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the

الزهار، رضوة محمد عزيز (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية على براعة الأداء بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التجارة - قسم إدارة الاعمال، جامعة دمياط، ج.م.ع.

السلمي، علي (د.ت). تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

السيد، أسامة محمد عبدالسلام (٢٠١٧). تأثير القيادة التحويلية على مراحل صنع القرار: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة إبيكو للأدوية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، ج.م.ع.

السيد، عثمان فاروق (٢٠٠٠). قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر.

الصريفي، محمد (٢٠٠٧). التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ج.م.ع.

العراقي، رحاب عادل محمد (٢٠١٦). أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التجارة - قسم إدارة الاعمال، جامعة المنصورة، ج.م.ع.

المراد، حسين (٢٠٠٥). تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير "دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

الهوري، سيد (١٩٩٦). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مكتبة عين شمس، القاهرة.

الهوري، سيد (١٩٩٩). القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة.

الهوري، سيد (٢٠٠١). ملامح مدير المستقبل، مكتبة عين شمس، القاهرة.

بلال، محمد اسماعيل (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع.

توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٨). المهارات السلوكية والقيادية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.

جارحي، محمد علي محمد (٢٠١٧). العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والإبتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة الاسكندرية، ج.م.ع.

- Kotler, J.P. (1995a).** Leading Change', Harvard Business Review, March-April. 214.
- Kotter, J.P. (1998).** Cultures and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey, London, 166.
- Rafferty A. and Griffin, M. (2004).** Dimension of transformational Leadership: conceptual and empirical extensions. The Leadership Quarterly, (15): 329-354
- Sani, A. And Maharani, V. (2012).** The impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic Maulanamalkibrahimmalang University: the mediating effects of Organizational Citizenship Behavior, Int., J. Acad. Res., 4 (4): 102.
- Shadraconis, S. (2013).** Organizational Leadership in Times of Uncertainty: Is Transformational Leadership the Answer?, LUX: A J. Transdisciplinary Writing and Res. from Claremont Graduate Univ., 2(1): 28, 1-15.
- Wind, J. and Main, Y. (1999).** Driving Change - How The Best Companies Are Preparing for the 21 ST Century, kogah page, London, 18.
- Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact and Public Service Motivation. Paper presented at the 11th Public Manag. Res. Conf., Madison, Wisconsin
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985).** Leaders. New York: Harper and Row.
- Burns, J.M. (1978).** Leadership, Harper and Row, New York.
- Cheung M. and Wong, C. (2010).** Transformational leadership, leader support and employee creativity, leadership and Organization Develop. J., 32 (1): 657.
- Daft, R. (1992).** Organization Theory and Design. west publishingco. New York.
- Dessler, G. (2003).** Human Resources Management, 9th edition, Prentice Hall, New Jersey, 21.
- Diefenbach, T. (2007).** The managerialistic ideology of organizational change management. J. Organizational Change Manag., 20 : 1.
- Harwati, L. (2013).** Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes, Asian J. Manag. Sci. and Ed., ISSN: 2186-845X ISSN: 2186-8441 Print, 2 (2): 170-181.
- Jack, M. (2007).** Leadership in the apparel-manufacturing environment: An analysis is based on multifactor leadership questionnaire. Unpublished Ph.D. Dissertation. Caplla Univ., 91.

THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CHANGE

Gehan A.M. Dghaim

Dept., Business Administ., Inst. Qualitative Studies, Giza, Minist. Higher Education, Egypt.

ABSTRAC

The aim of this study was to identify the effect of transformational leadership on organizational change. A study applied to the National Bank of Egypt. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was constructed to collect the necessary information for the study. The random sample was chosen from (600) Retrieval (550) form only valid for analysis, the statistical program SPSS was used to make the necessary statistical analysis. The study found that the five dimensions of the transformational leadership represent 81.9% of the factors influencing organizational change in its different dimensions and training; the remaining percentage 18.1% may be due to other independent variables or random error in the equation; or both, between independent variables related to the dimensions of transformational leadership and the dimensions of organizational change. The most significant dimensions of transformational leadership in relation to organizational change are in the following order in terms of the most relevant (attention to individuals- inspirational motivation- encouragement and creativity- the elective effect- empowerment). Structural change is one of the most important dimensions affecting organizational change by 64.8% the behavioral change comes in the second order, where 59.4% of the research sample was represented, followed by the training of third-rate workers with 57.3% of the research sample, and finally the career change by 50.1%, the study recommended that attention should be paid to the dimensions of transformational leadership in organizations because it is considered one of the most appropriate management methods for managing change in organizations, to focus on the external factors and forces of organizational change if the organization is to make organizational changes because it is the most influential on organizational change. Through several foundations based on the characteristics and advantages of the transformational leadership; the selection process should be according to a specific program.

Key word: Transformational leadership, organizational change, national bank of Egypt

المحكمون:

أستاذ إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.
أستاذ إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.

١- أ.د. جمال طاهر أبو الفتوح
٢- أ.د. زكي محمود صقر

