

دور القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة الابتكار في القطاع المصرفي السعودي: دراسة ميدانية على البنك العربي الوطني

اعداد الطالب/

محمد عبده عجيب

إشراف: د.

العام الدراسي/ 2025م - 1447هـ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

أصبح البحث العلمي السمة المميزة للعصر الحديث، نظراً لدوره الجوهري في تقدم الأمم وتطورها، وقدرته على معالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات في بيئات معقدة ومتغيرة (Garzón-Lasso et al., 2024). وفي ضوء التحولات العالمية المتسارعة، تشهد المؤسسات المالية على وجه الخصوص تحولات هيكلية مدفوعة بالتطور التكنولوجي، والتحول الرقمي، وظهور نماذج أعمال جديدة قائمة على الابتكار. فقد أصبح الابتكار اليوم ليس مجرد ميزة تنافسية، بل ضرورة استراتيجية لضمان الاستدامة والنمو في الأسواق المصرفية الحديثة (البيحاني وبالخير، 2025؛ الخوري، 2025؛ BCG، 2025).

تتطلب هذه البيئة الديناميكية نوعاً من القيادة يتجاوز النمط الإداري التقليدي إلى قيادة قادرة على إحداث التغيير الثقافي العميق وتوجيه السلوك التنظيمي نحو الابتكار والإبداع. وتعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية ملاءمة لتحقيق ذلك، إذ تركز على إلهام العاملين وتحفيزهم فكرياً وتمكينهم من تطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي (فوزي، 2022).

تشير الدراسات إلى أن القائد التحويلي يساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية من خلال بث القيم المشتركة والرؤية الملهمة التي تحفز الالتزام والانتماء لدى الموظفين (فوزي، 2022). كما تخلق القيادة التحويلية بيئة عمل قائمة على الثقة والأمان النفسي، مما يمنح العاملين حرية التجريب والمجازفة المحسوبة، وهو ما يحول الابتكار من توجه إداري إلى ممارسة مؤسسية مستدامة (الشباب وآخرون، 2025؛ جارجي وآخرون، 2019).

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه الدراسة أهمية مضاعفة، إذ تتبنى رؤية المملكة 2030 وبرامجها التنفيذية ولا سيما برنامج تطوير القطاع المالي هدفاً استراتيجياً يتمثل في تعزيز الابتكار والتحول الرقمي في المؤسسات المالية (رؤية السعودية 2030، 2024). ويضع هذا التوجه الوطني البنوك السعودية، ومن ضمنها البنك العربي الوطني، أمام تحدي ترسيخ ثقافة ابتكار مؤسسية تتجاوز تطوير المنتجات لتشمل العمليات والهياكل وأساليب القيادة (رهيف وإبراهيم، 2025).

ومن هنا تتبع أهمية تحليل الدور الفعلي للقيادة التحويلية بأبعادها السلوكية الأربعة في تعزيز ثقافة الابتكار في البيئة المصرفية السعودية، وذلك لتجسير الفجوة بين التنظير والتطبيق. وفي ضوء ما سبق، تتمثل الحاجة البحثية في دراسة مدى تأثير القيادة التحويلية على ترسيخ ثقافة الابتكار داخل البنوك السعودية، مع التركيز على البنك العربي الوطني كنموذج تطبيقي.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من وجود إجماع واسع في الأدبيات التنظيمية الحديثة حول الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز والابتكار التنظيمي (الرويلي وظفره، 2025؛ البيحاني وبالخير، 2025)، فإن تحويل هذا النمط القيادي إلى ثقافة ابتكارية مستدامة داخل البيئة المصرفية السعودية لا يزال يواجه تحديات معرفية وتطبيقية واضحة.

تتجلى الفجوة المعرفية في ندرة الدراسات الميدانية الحديثة (2020-2025) التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وثقافة الابتكار في المصارف السعودية، حيث ركزت معظم البحوث السابقة على قطاعات أخرى أو بيئات مصرفية غير سعودية (الشباب وآخرون، 2025؛ رهيف وإبراهيم، 2025). كما تظهر فجوة منهجية في ضعف التحليل التفصيلي لأثر أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية،

الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) على أبعاد ثقافة الابتكار المتعددة (ابتكار المنتجات، العمليات، التكنولوجيا، الابتكار المؤسسي).

أما الفجوة التطبيقية فتتمثل في غياب دراسات ميدانية حديثة تقيس فعلياً مدى تغلغل ثقافة الابتكار في البنوك السعودية، رغم تبنيها مبادرات التحول الرقمي مثل مركز الابتكار في البنك العربي الوطني (البنك العربي، 2025).

وعليه، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما مدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تعزيز ثقافة الابتكار بأبعادها المختلفة في البنك العربي الوطني؟

1.3 أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول متغيرين حيويين في البيئة المصرفية الحديثة، وهما القيادة التحويلية وثقافة الابتكار، ضمن إطار وطني يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرنامج تطوير القطاع المالي.

من الناحية النظرية: تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية والسعودية، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة الابتكار في القطاع المصرفي، وتطبيق نموذج قيادي حديث في بيئة مالية وطنية.

من الناحية التطبيقية: تمكن الدراسة إدارات البنوك من تقييم مدى فاعلية الممارسات القيادية الحالية، وتزويدها بتوصيات عملية لتحفيز الابتكار المؤسسي في ضوء التحول الرقمي والمصرفية المفتوحة (شركة عمق الحلول للتجارة، 2025).

أما عملياً، فتوفر الدراسة أداة لتقييم فاعلية الممارسات القيادية في البنك العربي الوطني، بما يدعم تطوير السياسات الإدارية المواكبة للتحويل نحو التقنيات المالية والمصرفية المفتوحة (شركة عمق الحلول للتجارة، 2025). كما تسهم في تعزيز جهود رؤية 2030 نحو ترسيخ ثقافة الابتكار والاستدامة في القطاع المالي، عبر تقديم توصيات عملية تدعم صانعي القرار والقيادات المصرفية (رؤية السعودية 2030، 2024).

1.4 أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، تتمثل أسئلتها الرئيسة والفرعية فيما يلي:

- ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية) لدى قادة البنك العربي الوطني؟
- ما مستوى ثقافة الابتكار بأبعادها (ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات، الابتكار التكنولوجي، الابتكار المؤسسي) في البنك العربي الوطني؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد ثقافة الابتكار في البنك العربي الوطني؟
- هل تختلف العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وثقافة الابتكار باختلاف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (مثل العمر، الخبرة، المستوى الإداري)؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأبعادها لدى القادة في البنك العربي الوطني.
- تحديد مستوى ثقافة الابتكار وأبعادها في البنك العربي الوطني.

- اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد ثقافة الابتكار في البنك العربي الوطني.
- تقديم مجموعة من التوصيات التطبيقية لإدارة البنك العربي الوطني لتعزيز الممارسات القيادية الداعمة للابتكار.

1.6 فرضيات الدراسة

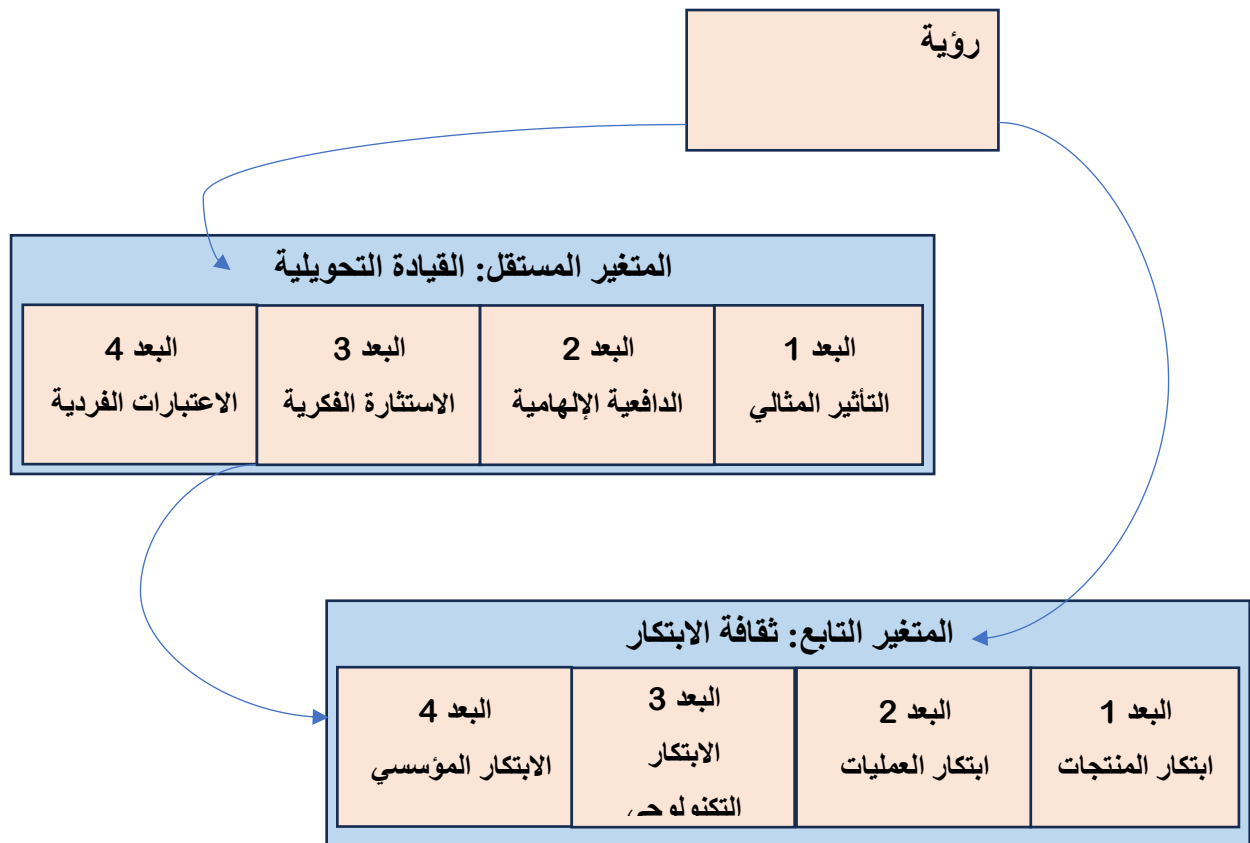
- الفرضية الرئيسية (H1): توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وثقافة الابتكار بأبعادها المختلفة في البنك العربي الوطني.
- الفرضيات الفرعية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعةً في تعزيز ثقافة الابتكار بالبنك العربي الوطني.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تعزيز الابتكار المؤسسي بالبنك العربي الوطني.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في تعزيز ابتكار العمليات بالبنك العربي الوطني.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في تعزيز تبادل المعرفة والابتكار في المنتجات بالبنك العربي الوطني (الشباب وآخرون، 2025).

1.7 نموذج الدراسة

- يستند النموذج المفاهيمي إلى فرضية وجود علاقة سببية بين القيادة التحويلية (المتغير المستقل) وثقافة الابتكار (المتغير التابع).
- المتغير المستقل: القيادة التحويلية وتشمل (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).

المتغير التابع: ثقافة الابتكار وتشمل (ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات، الابتكار التكنولوجي، الابتكار المؤسسي).

تم بناء النموذج على أساس نموذج Bass & Avolio (1994) لأبعاد القيادة التحويلية، ونموذج Cameron & Quinn (2011) لأبعاد ثقافة الابتكار. ويوضح الشكل (1) النموذج المفترض للعلاقة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة.



شكل (1) نموذج الدراسة

1.8 حدود الدراسة

يجب الإشارة إلى أن هذه الدراسة، على الرغم من أهميتها، تخضع لعدد من القيود التي تحدد نطاق النتائج وإمكانية تعميمها، وتشمل:

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على البنك العربي الوطني في المملكة العربية السعودية.
 - **الحدود الموضوعية:** تركز على متغيري القيادة التحويلية وثقافة الابتكار دون التطرق إلى متغيرات وسيطة أخرى كالمناخ التنظيمي.
 - **الحدود الزمانية:** يتم جمع البيانات خلال الفترة من 25 أكتوبر إلى 19 ديسمبر 2025م.
- ويبرر التركيز على هذه الحدود بالرغبة في تعميق الفهم في مؤسسة مصرفية رائدة تمثل نموذجاً أولاً لبيئة الابتكار المصرفي السعودي، تمهيداً لدراسات مقارنة مستقبلية.

1.9 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات التنظيمية.

مجتمع الدراسة: موظفو البنك العربي الوطني الإداريون والفنيون.

أداة الدراسة: استخدمت استبانة مبنية على مقياس القيادة التحويلية (MLQ) الذي طوره Bass & Avolio (1995)، ومقياس ثقافة الابتكار استناداً إلى مؤشرات (Cameron & Quinn (2011)، بعد تكييفهما لبيئة العمل السعودية.

العينة: طبقة عشوائية يتراوح حجمها بين (300-400) موظف لضمان التمثيل المتوازن للفروع والإدارات.

تحليل البيانات: سيتم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي الوصفي، والانحدار المتعدد، وتحليل الارتباط (بيرسون)، وتحليل التباين (ANOVA).

مبرر اختيار البنك: تم اختيار البنك العربي الوطني لتمييزه في مبادرات التحول الرقمي وإنشائه مركزاً للابتكار، مما يجعله بيئة مثالية لاختبار أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار.

تهدف هذه المنهجية إلى بناء نموذج تفسيري يوضح أثر القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة الابتكار داخل القطاع المصرفي السعودي.

1.10 هيكل الدراسة

يوضح هذا الهيكل البنية العامة للدراسة التي تتناول دور القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة الابتكار في البنك العربي الوطني:

الفصل الأول: عرض الإطار العام للدراسة، وتحديد مشكلة البحث، وأهدافه، وتساؤلاته، وفرضياته، والنموذج المفاهيمي، والحدود المنهجية.

الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري الذي يشرح مفاهيم القيادة التحويلية وثقافة الابتكار، مع عرض وتحليل لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة.

الفصل الثالث: يركز على الجانب الميداني، حيث يوضح منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وخصائص العينة، وأساليب التحقق من الصدق والثبات.

الفصل الرابع: يتناول عرض النتائج الإحصائية وتحليلها ومناقشة اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس: يعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ويقدم التوصيات العملية الموجهة لإدارة البنك العربي الوطني، إلى جانب اقتراحات للدراسات المستقبلية.

خاتمة الفصل: يعد هذا الفصل بمثابة الأساس المنهجي للدراسة، إذ حدد الإطار العام ومشكلة البحث وأهدافه، ووضع النموذج النظري والمنهجي الذي سيتم اختباره لاحقاً. كما يؤسس هذا الإطار لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة الابتكار في القطاع المصرفي السعودي بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 نحو اقتصاد متنوع قائم على المعرفة والابتكار.

المراجع والمصادر

أولاً: الدوريات والمجلات المحكمة

البيحاني، ن. ب. ع.، و بالخير، ب. ب. أ. (2025). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 45(3)، 253-278.

<https://doi.org/10.21608/aja.2023.236469.1523>

جارجي، م. أ. م.، حسن، ر. م.، و خضر، و. م. (2019). العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة. المجلة العربية للإدارة، 39(3)، 211-232.

<https://doi.org/10.21608/aja.2019.48495>

الشباب، ي.، مطهر، أ. م.، زوريا، أ.، و رولينسون، ج. (2025). تعزيز الابتكار في القطاع المصرفي: دور القيادة التحويلية وتبادل المعرفة. مجلة الابتكار في الإدارة. <https://doi.org/10.1108/SL-05-2025-0118>

فوزي، ع. ف. (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي (دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 68(1)، 83-108.

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2025/04/09/647bb0e71f14b527e0f5ccc9c5bee9df.pdf>

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). Organizational learning II: Theory, method and practice. Addison-Wesley.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The full range of leadership development: Basic and advanced manuals. Binghamton University.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Garzón-Lasso, F., Serrano-Malebrán, J., Arenas-Arango, S., & Molina, C. (2024). Inclusive leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: An empirical study. Frontiers in Psychology, 15, Article 1380935. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1380935>

- Gong, Y., Huang, J., & Farh, J. L. (2009). The role of transformational leadership In enhancing follower creative performance: A resource allocation perspective. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 868–879.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Wiley.

ثانياً: أوراق المؤتمرات والتقارير العلمية

- الرؤيلي، ش. س.، و ظفره، ف. ب. (2025، فبراير). العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية. ورقة مقدمة في مؤتمر جامعة الجوف، الجوف، المملكة العربية السعودية. <https://www.researchgate.net/publication/395537398>
- رهياف، ب. ح.، و إبراهيم، ل. خ. (2025، مارس). دور الابتكار المالي في المصارف العراقية وتأثيره على استراتيجيات الإدارة المالية للشركات الناشئة: دراسة مستقبلية. ورقة مقدمة في مؤتمر جامعة بغداد، بغداد، العراق. <https://www.researchgate.net/publication/396268279>

ثالثاً: المصادر الحكومية والرسمية

- رؤية السعودية 2030. (2024). برنامج تطوير القطاع المالي. الهيئة الملكية لمدينة الرياض. <https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/financial-sector-development-program>

رابعاً: التقارير المهنية والاستشارية

Boston Consulting Group (BCG). (2025). Tech in Banking 2025: Transformation starts with smarter tech investment من الاسترجاع من <https://www.bcg.com/publications/2025/tech-in-banking-transformation-starts-with-smarter-investment>

خامساً: المصادر الإلكترونية

البنك العربي. (2025). مركز الابتكار. الموقع الرسمي للبنك العربي. تم الاسترجاع في 2 نوفمبر 2025، من <https://www.arabbank.jo/ar/leftnavigation/smart-menu/الابتكار/مركز-الابتكار>

شركة عمق الحلول للتجارة. (2025). المدونة المصرفية المفتوحة: نجم القطاع المالي الجديد في المملكة العربية السعودية. مدونة سنقل فيو. تم الاسترجاع في 2 نوفمبر 2025، من <https://www.singleview.com.sa/blogs/open-banking-insights>