

# 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

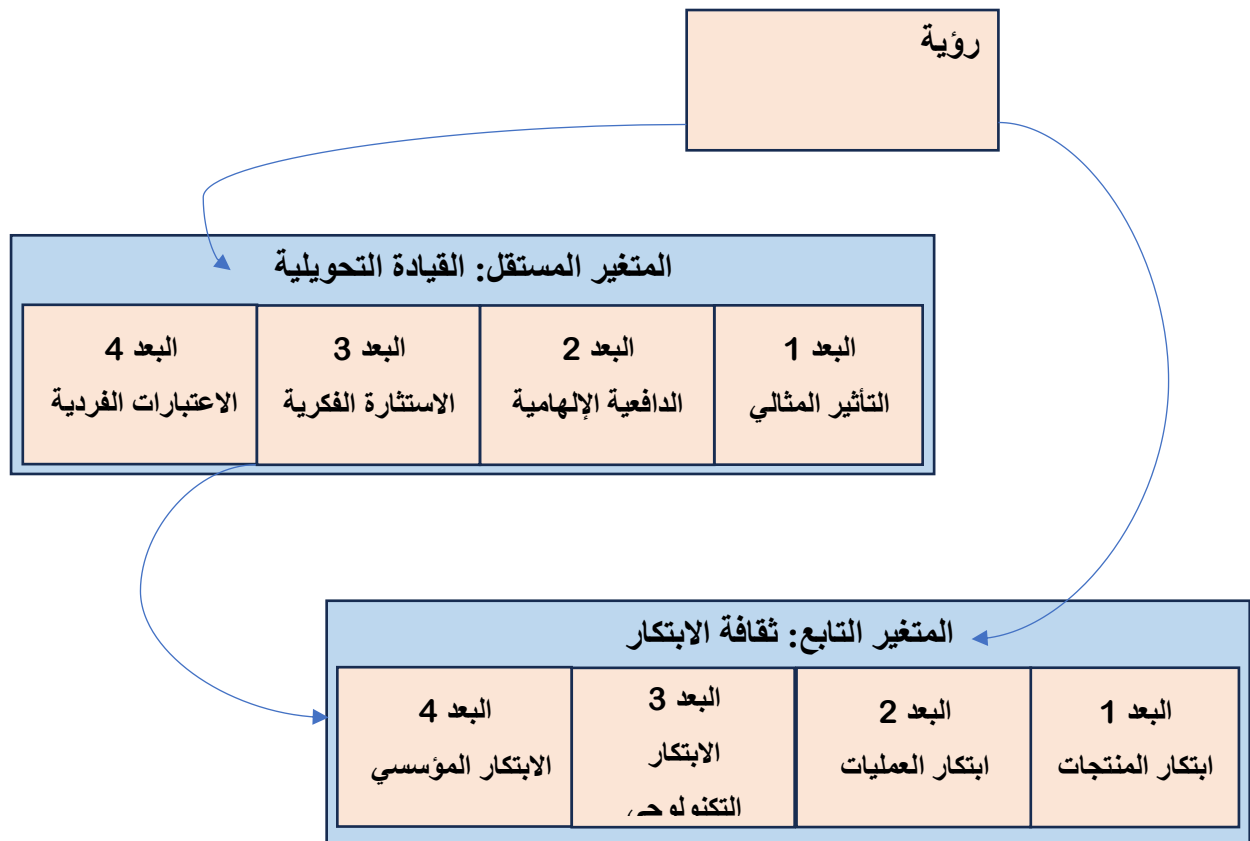
- الفرضية الرئيسية (H1): توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وثقافة الابتكار بأبعادها المختلفة في البنك العربي الوطني.
- الفرضيات الفرعية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعةً في تعزيز ثقافة الابتكار بالبنك العربي الوطني.
- يوجد أثر 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 أولياً 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. يبدأ الفصل الأول بعرض الإطار العام للدراسة من خلال المقدمة وأهمية الموضوع، وتحديد مشكلة البحث، وأهدافه، وتسؤلاته، وفرضياته، بالإضافة إلى الحدود المنهجية. أما الفصل الثاني فيتضمن الإطار النظري الذي يشرح مفاهيم القيادة التحويلية وثقافة الابتكار، مع عرض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة وتحليلها.

يركز الفصل الثالث على الجانب الميداني، حيث يوضح منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وخصائص العينة، وأساليب التحقق من الصدق والثبات. بينما يتناول الفصل الرابع عرض النتائج الإحصائية وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة. وفي الفصل الخامس تعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتقدم التوصيات العملية الموجهة لإدارة البنك العربي الوطني، إلى جانب اقتراحات للدراسات المستقبلية. وأخيراً 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.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### تمهيد

يعد هذا الفصل الركيزة العلمية التي تستند إليها الدراسة الحالية، إذ يتناول الإطارين النظري والمعرفي لمتغيري البحث الرئيسيين: القيادة التحويلية وثقافة الابتكار، إلى جانب استعراض وتحليل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بهما. ويهدف هذا الفصل إلى بناء الأساس المفاهيمي الذي يفسر طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في سياق القطاع المصرفي السعودي، بما يسهم في صياغة إطار نظري متكامل يدعم النموذج المفاهيمي الذي تبنته الدراسة.

تتبع أهمية هذا الفصل من كونه يقدم تصوراً علمياً متعمقاً لمفهوم القيادة التحويلية بوصفها أحد أهم الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على إلهام العاملين وتحفيزهم فكرياً وتمكينهم من الابتكار والإبداع، كما يوضح الكيفية التي تسهم من خلالها هذه القيادة في ترسيخ ثقافة ابتكارية داخل المؤسسات. ومن جهة أخرى، يتناول الفصل مفهوم ثقافة الابتكار باعتبارها الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجه الأفراد نحو التجريب والتعلم المستمر وتبني الحلول الإبداعية، ويبرز دورها في تعزيز التنافسية والاستدامة المؤسسية.

كما يتناول هذا الفصل بالتحليل النظري العلاقة التكاملية بين القيادة التحويلية وثقافة الابتكار من خلال ما ورد في الأدبيات الإدارية الحديثة، مستنداً إلى النماذج العالمية التي تناولت العلاقة بين القيادة والسلوك التنظيمي الإبداعي. ويختتم الفصل بعرض شامل لأبرز الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تناولت هذه العلاقة، مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد موقع الدراسة الحالية في ضوء تلك الأدبيات. وبذلك، يمهد هذا الفصل الطريق للفصل الثالث، الذي سيتناول الجانب الميداني للدراسة من حيث منهجيتها، وأدواتها الإحصائية، وطرق اختبار فرضياتها التطبيقية داخل البنك العربي الوطني.

## 2.1 الإطار النظري للدراسة

### 2.1.1 مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها في المنظمات

تعد القيادة الإدارية من أهم المكونات الأساسية في بناء المنظمات الحديثة، إذ تمثل القوة المحركة التي توجه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فالقيادة ليست مجرد وظيفة إشرافية أو ممارسة سلطوية، بل هي عملية ديناميكية تتضمن التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم طوعاً نحو تحقيق رؤية مشتركة (فوزي، 2022). ويؤكد العديد من الباحثين أن القيادة تمثل جوهر العملية الإدارية، لأنها تعنى بتحفيز الأفراد وتنسيق الجهود وضمان الالتزام بالقيم التنظيمية التي تميز المنظمة عن غيرها (Garzón-Lasso et al., 2024).

وقد عرفها Bass (1990) بأنها "قدرة الفرد على التأثير في الآخرين لتحفيزهم وتمكينهم من أداء المهام بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف مشتركة"، بينما يراها Yukl (2013) بأنها "عملية اجتماعية تمارس من خلالها السلطة بطريقة قائمة على الإقناع والتوجيه والتفاعل بين القائد والمرؤوسين". ومن هذا المنطلق، تتجاوز القيادة مفهوم الإدارة بوصفها تخطيطاً وتنظيماً ورقابة إلى كونها عملية إنسانية تسعى إلى بناء الثقة، وتشكيل الرؤية، وإلهام العاملين لتجاوز حدود الأداء المعتاد نحو التميز والابتكار.

تتجلى أهمية القيادة الإدارية في كونها تمثل العامل الحاسم في نجاح المنظمات وقدرتها على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة، لا سيما في ظل التحولات التقنية والاقتصادية المتسارعة. إذ تساهم القيادة الفاعلة في صياغة الثقافة التنظيمية الإيجابية، وتوجيه السلوك التنظيمي، وتحفيز العاملين على الإبداع والمبادرة (الرويلي وظهره، 2025). كما تؤدي دوراً محورياً في إدارة التغيير المؤسسي من خلال إشراك الموظفين في عملية التحول وتمكينهم من المساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (البيحاني وبالخير، 2025).

وفي السياق المصرفي الحديث، تتضاعف أهمية القيادة الإدارية نظراً للتحديات التي يواجهها هذا القطاع، والتي تتطلب أنماطاً قيادية قادرة على الموازنة بين الكفاءة التشغيلية والابتكار المستمر. فالقيادة المصرفية اليوم مطالبة بتبني استراتيجيات استباقية لمواكبة التحول الرقمي والتغيرات التنظيمية والتنافسية في السوق المالية (PwC، 2025). ومن هنا برز الاهتمام المتزايد بدراسة أنماط القيادة الحديثة، وعلى رأسها القيادة التحويلية، التي تمثل نقلة نوعية في الفكر القيادي لما تتيحه من قدرات على تحفيز الأفراد وإلهامهم لإحداث التغيير الإيجابي المستدام.

## 2.1.2 مفهوم القيادة التحويلية ونشأتها

ظهر مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership) بوصفه أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر القيادي، والذي يمثل تطوراً جوهرياً في دراسة السلوك القيادي داخل المنظمات. وقد نشأ هذا المفهوم كرد فعل على محدودية النماذج التقليدية للقيادة التي ركزت على التبادل المصلحي أو الأوامر الإدارية، دون الاهتمام بالجوانب الإنسانية والقيمية التي تحفز الأفراد على الإبداع والانتماء (Bass & Riggio, 2006). يعد الباحث (1978) James MacGregor Burns أول من صاغ مصطلح القيادة التحويلية في دراسته الكلاسيكية حول القيادة السياسية، حيث ميز بين القيادة التبادلية (Transactional Leadership) التي تقوم على تبادل المنافع بين القائد والتابعين، والقيادة التحويلية التي تسعى إلى رفع مستوى الدافعية والأخلاق والانتماء المشترك بين الطرفين. وقد طوّر (1985) Bernard Bass هذا المفهوم لاحقاً في المجال التنظيمي والإداري، موضحاً أن القائد التحويلي لا يكتفي بتحفيز العاملين لأداء مهامهم فحسب، بل يسعى إلى إلهامهم لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.

وتشير أدبيات الإدارة الحديثة إلى أن القيادة التحويلية تقوم على إحداث تحول معرفي وسلوكي وقيمي في الأفراد من خلال التأثير الإيجابي والرؤية المستقبلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الابتكار والإبداع (الشباب وآخرون، 2025). كما تعتمد على بناء علاقة ثقة متبادلة بين القائد والمرؤوسين، تركز على الاحترام المتبادل، والإلهام الفكري، والتحفيز العاطفي، والتمكين الفردي (Bass & Avolio, 1994). يتميز القائد التحويلي بقدرته على إعادة صياغة الرؤية التنظيمية بطريقة تُحفّز العاملين على الالتزام الذاتي بالغايات العليا للمؤسسة. فهو لا يوجه فقط، بل يلهم ويحفز ويشعل روح المبادرة لدى الأفراد، مما يخلق بيئة عمل تتبنى التجريب والتعلم والابتكار المستمر (فوزي، 2022). ومن هنا، يرتبط هذا النمط القيادي ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم مثل التمكين التنظيمي، والثقة القيادية، وثقافة الابتكار، لما له من دور أساسي في تحفيز القدرات الإبداعية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف استراتيجية مستدامة (Garzón-Lasso et al., 2024). وفي ظل التحولات العالمية الراهنة، أصبح تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات المالية والمصرفية أمراً حتمياً لضمان القدرة على المنافسة في بيئة عمل معقدة وسريعة التغير. فهي القيادة التي تحدث فرقاً نوعياً في ثقافة العمل المصرفي من خلال تعزيز روح التعاون، وتمكين فرق العمل، وتحفيز الموظفين على المشاركة في تطوير الخدمات والمنتجات المبتكرة (Boston Consulting Group, 2025).

### 2.1.3 الأسس النظرية للقيادة التحويلية

تستند القيادة التحويلية إلى مجموعة من المرتكزات النظرية التي تشكل الأساس الفكري لفهم طبيعتها وتأثيرها في السلوك التنظيمي والأداء المؤسسي. وقد تطور هذا الإطار النظري من خلال مساهمات متعددة في مجالات علم النفس التنظيمي، والسلوك الإداري، ونظريات التحفيز والتأثير، مما جعل القيادة التحويلية من أكثر النماذج شمولاً وتكاملاً في تفسير ديناميات القيادة الحديثة (Bass & Riggio, 2006).

- أولاً، النظرية الكاريزمية (Charismatic Leadership Theory)، وهي من أهم الأسس التي انبثقت منها القيادة التحويلية، حيث تؤكد على أن القائد يمتلك صفات شخصية استثنائية تمكنه من التأثير في الآخرين من خلال الرؤية الملهمة، والثقة بالنفس، والقدرة على التعبير عن القيم المشتركة (Conger & Kanungo, 1998). ويرى Bass (1985) أن الكاريزما تمثل البعد المركزي في القيادة التحويلية، إذ تمكن القائد من غرس الإيمان بالرسالة التنظيمية لدى أتباعه وتحفيزهم على الالتزام الطوعي بها.
- ثانياً، نظرية التحفيز والتوقع (Expectancy Theory of Motivation) التي طورها Vroom (1964)، وتفترض أن الأفراد يتحفزون عندما يدركون أن جهودهم ستقود إلى أداء متميز وستكافأ بنتائج مرغوبة. وبناءً على ذلك، يركز القائد التحويلي على تعزيز إدراك العاملين لقيمة أهدافهم الشخصية في إطار الأهداف المؤسسية، مما يولد لديهم التزاماً ذاتياً ورغبة في تجاوز الأداء الاعتيادي (Yukl, 2013).
- ثالثاً، نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory) التي طرحها Bandura (1977)، والتي تفترض أن الأفراد يتعلمون السلوك من خلال الملاحظة والتقليد والتفاعل الاجتماعي. وينعكس ذلك في القيادة التحويلية عندما يصبح القائد نموذجاً سلوكياً يحتذى به، حيث يكتسب الأفراد من خلاله معايير السلوك التنظيمي، ومهارات التفكير الإبداعي، وروح المبادرة (الشباب وآخرون، 2025).
- رابعاً، نظرية تبادل القائد - العضو (Leader-Member Exchange Theory) التي تؤكد على أهمية العلاقة الثنائية بين القائد والمرؤوسين، إذ تبني القيادة الفاعلة على التفاعل والثقة والتقدير المتبادل (Graen & Uhl-Bien, 1995). وتظهر القيادة التحويلية هذا البعد من خلال تمكين الأفراد، وتقدير إنجازاتهم، والاستماع إلى آرائهم، مما يعزز الولاء التنظيمي والانتماء المهني.

وتبرز هذه النظريات مجتمعة أن القيادة التحويلية ليست مجرد مجموعة من الصفات الفردية، بل هي عملية تفاعلية تتداخل فيها القيم الإنسانية مع السلوك التنظيمي، بهدف إحداث تغيير إيجابي في الأفراد والمؤسسات. فهي تقوم على الإلهام، والتمكين، والتطوير المستمر، وتعد أحد أهم أنماط القيادة القادرة على ترسيخ ثقافة الابتكار والتميز في المنظمات المعاصرة (البيحاني وبالخير، 2025).

وفي ضوء هذه الأسس النظرية، يمكن القول إن القيادة التحويلية تمثل إطاراً إدارياً متكاملًا يجمع بين الرؤية الاستراتيجية والتمكين الإنساني، بما يجعلها من أكثر النماذج القيادية توافقاً مع متطلبات التحول الرقمي والتجديد المؤسسي الذي يشهده القطاع المصرفي السعودي.

#### 2.1.4 أبعاد القيادة التحويلية

قدم Bass & Avolio (1994) نموذجاً متكاملًا يوضح الأبعاد الرئيسة للقيادة التحويلية، والذي أصبح من أكثر النماذج استخداماً في الدراسات التنظيمية والإدارية. ويقوم هذا النموذج على أربعة أبعاد سلوكية أساسية تمثل جوهر القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. وتعمل هذه الأبعاد بصورة تكاملية لتوليد التزام عاطفي وفكري لدى العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة.

##### 2.1.4.1 التأثير المثالي (Idealized Influence)

يعد التأثير المثالي البعد الأول والأكثر ارتباطاً بشخصية القائد التحويلي، إذ يعتبر عن قدرة القائد على أن يكون نموذجاً يحتذى به داخل المنظمة. ويتميز القائد الذي يمتلك هذا البعد بقدرته على تجسيد القيم التنظيمية العليا، وإلهام أتباعه بالثقة والاحترام والإعجاب (Bass & Riggio, 2006). كما يتصف القائد

التحويلي هنا بالنزاهة والمصداقية، مما يجعله موضع ثقة العاملين ويحفزهم على محاكاة سلوكياته (فوزي، 2022).

يعمل هذا البعد على خلق رابطة وجدانية قوية بين القائد والمرؤوسين، حيث يسعى الأفراد إلى تبني رؤية القائد وقيمه باعتبارها تمثل المصلحة العامة للمؤسسة. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التأثير المثالي ينعكس إيجاباً على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وتماسك فرق العمل (الرويلي وظفره، 2025).

#### **2.1.4.2 الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)**

يرتبط هذا البعد بقدرة القائد التحويلي على تحفيز الأفراد معنوياً من خلال صياغة رؤية مستقبلية واضحة وملهمة، تشعرهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة. فالقائد التحويلي لا يكتفي بتوجيه العاملين، بل يلهمهم ويعزز لديهم روح التفاؤل والالتزام تجاه العمل الجماعي (Bass, 1985).

ويظهر القائد من خلال هذا البعد حماسه وثقته بالمستقبل، وينقل هذه المشاعر إلى فريقه، مما يرفع مستوى الانتماء والدافعية الذاتية لديهم (البيحاني وبالخير، 2025). كما أثبتت البحوث الحديثة في البيئة المصرفية أن القائد الذي يمتلك دافعية إلهامية عالية قادر على رفع مستوى الولاء المؤسسي وتحقيق أداء ابتكاري مرتفع (الشباب وآخرون، 2025).

#### **2.1.4.3 الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)**

يتمثل هذا البعد في سلوك القائد الذي يشجع مرؤوسيه على التفكير النقدي والإبداعي، ويحثهم على طرح الأفكار الجديدة وتحدي الفرضيات التقليدية بطرق مبتكرة. فالقائد التحويلي لا يفرض حلولاً جاهزة، بل يخلق بيئة فكرية خصبة تشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء (Bass & Avolio, 1994).

ويعد هذا البعد من أهم مكونات القيادة الداعمة للابتكار، إذ يمكن العاملين من استكشاف أساليب عمل جديدة، وتبني التفكير التصميمي (Design Thinking)، وإيجاد حلول إبداعية للتحديات التنظيمية (Garzón-Lasso et al., 2024). وتشير نتائج الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى هذا النمط القيادي تسجل مستويات أعلى من الابتكار التنظيمي والإنتاجية الفكرية ( Boston Consulting Group, 2025).

#### 2.1.4.4 الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)

يركز هذا البعد على اهتمام القائد التحويلي بالفروق الفردية بين العاملين، وسعيه إلى رعاية احتياجاتهم وتطوير قدراتهم الشخصية والمهنية. فالقائد التحويلي ينظر إلى كل فرد كعنصر مميز ذي إمكانات خاصة يجب تنميتها وتوجيهها بما يخدم الأهداف التنظيمية (Yukl, 2013).

ويمارس القائد هذا البعد من خلال الإرشاد، والاستماع الفعال، والتغذية الراجعة البناءة، وتوفير فرص النمو والتعلم المستمر. ويؤدي ذلك إلى تعزيز رضا العاملين، وتنمية مهاراتهم، ورفع مستوى الثقة المتبادلة داخل المنظمة (الشياب وآخرون، 2025). كما أن تطبيق الاعتبارات الفردية يسهم في خفض معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الارتباط المهني لدى الموظفين في المؤسسات المصرفية (PwC, 2025).

وبشكل عام، تمثل هذه الأبعاد الأربعة منظومة متكاملة توطر سلوك القائد التحويلي، وتسهم في بناء ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع والتميز. ومن خلال تفاعلها، تتحقق قدرة القائد على إحداث التحول البنوي والثقافي المطلوب داخل المؤسسة، بما يعزز ثقافة الابتكار ويقود إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ( Bass & Riggio, 2006؛ فوزي، 2022).

### 2.1.5 خصائص القائد التحويلي وسلوكياته التنظيمية

تظهر الأدبيات الإدارية أن القائد التحويلي يتميز بمجموعة من السمات الشخصية والسلوكيات التنظيمية التي تجعله قادراً على إحداث التغيير الإيجابي في بيئة العمل، وبناء ثقافة قائمة على الثقة والإبداع والابتكار. وتمثل هذه الخصائص جوهر الفارق بين القيادة التحويلية والقيادة التقليدية، إذ تتركز الأولى على التحفيز والإلهام والتطوير، بينما تعتمد الثانية على الرقابة والتوجيه (Bass & Riggio, 2006).

يشير Bass (1985) إلى أن القائد التحويلي يمتلك قدرة فريدة على صياغة رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، تحفز العاملين على تجاوز مصالحهم الشخصية والعمل من أجل المصلحة العامة للمؤسسة. وتعد هذه الرؤية بمثابة محور التغيير الذي يوحد الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن أبرز خصائص القائد التحويلي ما يلي:

1. الرؤية الاستراتيجية والقدرة على الإلهام: يمتلك القائد التحويلي رؤية بعيدة المدى حول مستقبل المنظمة، ويستطيع التعبير عنها بوضوح وشغف، بما يلهم المرؤوسين ويحفزهم على الالتزام بها (الشباب وآخرون، 2025).

2. الذكاء العاطفي والقدرة على بناء العلاقات الإنسانية: يتمتع القائد التحويلي بمهارات عالية في فهم مشاعر الآخرين والتفاعل الإيجابي معهم، مما يساهم في تعزيز الانتماء والثقة داخل بيئة العمل (Garzón-Lasso et al., 2024).

3. التمكين والمشاركة: يحرص القائد التحويلي على إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات لهم بطريقة مدروسة، مما يعزز الإحساس بالمسؤولية ويقوي روح المبادرة (الرويلي وظهره، 2025).

4. الابتكار والتفكير الإبداعي: يسعى القائد التحويلي إلى تحفيز مرؤوسيه على التفكير خارج الإطار التقليدي، وتشجيعهم على اقتراح أفكار جديدة لحل المشكلات التنظيمية (Bass & Avolio, 1994).

5. النزاهة والقوة الأخلاقية: يتميز القائد التحويلي بالسلوك الأخلاقي والشفافية في التعامل، مما يجعله نموذجاً يحتذى به ويعزز المصداقية داخل المؤسسة (فوزي، 2022).

6. التعلم المستمر والتطوير الذاتي: يسعى القائد التحويلي إلى تنمية معارفه ومهاراته باستمرار، وإلى تطوير أداء فريقه عبر التدريب والتوجيه والتغذية الراجعة البناءة (Yukl, 2013).

أما من حيث السلوك التنظيمي، فيظهر القائد التحويلي ممارسات تتسم بالتحفيز الفكري، والمرونة في مواجهة التحديات، والدعم النفسي للعاملين، مع التركيز على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والتجريب (Boston Consulting Group, 2025). وتظهر البحوث الحديثة في المؤسسات المصرفية أن القادة الذين يمارسون سلوكيات تحويلية يحققون مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي والابتكار التنظيمي مقارنة بالقادة الذين يتبعون الأساليب التقليدية (البيحاني وبالخير، 2025).

إن جوهر سلوك القائد التحويلي يكمن في قدرته على تحويل الأفراد من متلقين للتعليمات إلى شركاء في صنع القرار، وتحويل بيئة العمل من نمط بيروقراطي إلى بيئة ديناميكية قائمة على التمكين والإبداع. ولهذا السبب، أصبح هذا النمط القيادي أحد أهم العوامل التي تسهم في نجاح التحول المؤسسي داخل البنوك والمؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية (رهيف وإبراهيم، 2025).

ومن ثم، يمكن القول إن القائد التحويلي لا يكتفي بإدارة الأداء، بل يسعى إلى إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية وتحفيز التغيير المستدام عبر التأثير في القيم والمعتقدات والسلوكيات المهنية للعاملين، وهو ما يجعل منه حجر الزاوية في بناء ثقافة ابتكار مؤسسية فاعلة.

## 2.1.6 القيادة التحويلية في السياق المصرفي

تعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة ملائمة لبيئة العمل المصرفية المعاصرة، نظرًا لطبيعة هذا القطاع الذي يتسم بدرجة عالية من التعقيد، والمخاطر، والتنافسية، والتحول الرقمي المتسارع. فالمصارف لم تعد مجرد مؤسسات مالية تقدم خدمات تقليدية، بل أصبحت منظمات معرفية تعتمد على الابتكار، والتقنيات المالية الحديثة (FinTech)، وتفاعلها المستمر مع متغيرات السوق والتكنولوجيا ( Boston Consulting Group, 2025 ).

في هذا السياق، تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في توجيه المصارف نحو التكيف الاستراتيجي مع التغيرات التكنولوجية، وتعزيز ثقافة العمل القائمة على الإبداع والمبادرة، وتمكين الموظفين من المساهمة الفاعلة في التحول المؤسسي. إذ تسهم هذه القيادة في بناء بيئة عمل مرنة، تشجع على التفكير الابتكاري، وتسمح باتخاذ قرارات جريئة قائمة على المعرفة والتحليل، لا على الامتثال الإداري التقليدي (البيحاني وبالخير، 2025).

وقد أظهرت دراسات متعددة أن القيادة التحويلية في المؤسسات المصرفية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بعدة مخرجات تنظيمية أساسية، من أبرزها: الابتكار المؤسسي، جودة الخدمة المصرفية، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي (الشياب وآخرون، 2025). فالقائد التحويلي يحفز موظفيه على تقديم أفكار جديدة لتحسين الخدمات المصرفية، ويشجعهم على استخدام التكنولوجيا لتطوير المنتجات والعمليات. كما يوفر الدعم النفسي والمهني الذي يعزز ثقة العاملين بأنفسهم، ويقلل من مقاومة التغيير أثناء تطبيق التحول الرقمي ( PWC، 2025 ).

وفي البيئة السعودية، يكتسب هذا النمط القيادي أهمية مضاعفة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تركز على تطوير القطاع المالي من خلال التحول الرقمي وتعزيز الابتكار كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي (رؤية السعودية 2030، 2024). ويقتضي هذا التحول أن يتبنى القادة في المؤسسات المصرفية السعودية أساليب قيادية قادرة على دمج التكنولوجيا بالثقافة التنظيمية، وتحفيز الموظفين لتبني نماذج جديدة في العمل والإنتاج.

ويبرز نموذج البنك العربي الوطني كمثال على الدور الفعال للقيادة التحويلية في دعم الابتكار المصرفي، حيث أنشأ البنك مركز الابتكار المؤسسي لتبني الأفكار الريادية وتطبيق التقنيات المالية الجديدة، تحت إشراف قيادات تسعى لترسيخ ثقافة عمل تحفيزية قائمة على الشفافية والتمكين والتجريب (البنك العربي، 2025).

كما تؤكد دراسات حديثة أن القيادة التحويلية في البنوك السعودية تمثل عاملاً حاسماً في نجاح مبادرات التحول الرقمي والمصرفية المفتوحة، لأنها توجه الأفراد نحو تبني التغيير كقيمة تنظيمية وليست كإجراء إداري (شركة عمق الحلول للتجارة، 2025). فالقائد التحويلي هنا يقوم بدور الموجه الثقافي الذي ييثر روح الابتكار في بيئة العمل، ويحول التفكير الإبداعي من مستوى النخبة إلى ممارسة مؤسسية شاملة.

وعليه، يمكن القول إن القيادة التحويلية في القطاع المصرفي ليست مجرد أداة إدارية، بل هي إستراتيجية تغيير ثقافي وتنظيمي تسهم في إعادة تعريف طبيعة العمل المصرفي، عبر تحفيز رأس المال البشري، واستثمار الإمكانيات الرقمية، وترسيخ ثقافة الابتكار كمصدر رئيس للميزة التنافسية المستدامة.

## 2.2 ثقافة الابتكار في المنظمات

### 2.2.1 مفهوم ثقافة الابتكار

تعد ثقافة الابتكار (Innovation Culture) أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة، إذ تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجه الأفراد داخل المنظمة نحو التفكير الإبداعي، وتبني الأفكار الجديدة، وتحويلها إلى ممارسات أو منتجات أو عمليات تضيف قيمة مميزة للمؤسسة (Cameron & Quinn, 2011). فهي لا تعبر فقط عن استعداد المنظمة لتبني الابتكار، بل عن نظام متكامل من القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تدعم المخاطرة المدروسة، والتعلم المستمر، والتعاون بين الأفراد لتحقيق التطور المؤسسي (Tidd & Bessant, 2021).

ويعرفها Martins & Terblanche (2003) بأنها "مجموعة من القيم والتوجهات التنظيمية التي تشجع على الإبداع والمبادرة وتقبل التغيير، وتدعم تبادل المعرفة من أجل تطوير حلول جديدة لمشكلات التنظيمية". بينما يرى Dobni (2008) أن ثقافة الابتكار هي "البيئة الداخلية التي تحفز الموظفين على التفكير الحر والتجريب المستمر، وتترجم الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية تدعم أهداف المنظمة الاستراتيجية". أما من منظور عربي، فقد عرف العساف (2023) ثقافة الابتكار بأنها "نمط فكري وسلوكي داخل المؤسسة يسعى إلى تطوير طرق جديدة في العمل وتحسين الخدمات والمنتجات من خلال تشجيع الأفكار غير التقليدية وتقدير المساهمات الفردية والجماعية في التطوير المستمر".

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن ثقافة الابتكار تمثل منظومة قيمية ديناميكية تتفاعل مع جميع مكونات المنظمة الهيكل، والقيادة، والموارد البشرية، ونظم العمل لتوليد بيئة مؤسسية تمكن الأفراد من التجريب دون خوف من الفشل، وتحفزهم على اقتراح وتحقيق أفكار جديدة (Garzón-Lasso et al., 2024).

كما تؤكد الدراسات المعاصرة أن ثقافة الابتكار ليست مجرد شعار تنظيمي أو توجه إداري، بل رأس مال غير ملموس يشكل أحد أهم عناصر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات ( Boston Consulting Group, 2025). فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة ابتكار قوية تظهر قدرة أعلى على التكيف مع التغيرات البيئية، واستباق التحولات التقنية، وتطوير استراتيجيات قائمة على المعرفة والتعلم التنظيمي (البيحاني وبالخير، 2025).

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن ثقافة الابتكار تمثل البنية التحتية الذهنية للمؤسسة الحديثة، إذ تحدد طريقة تفكير العاملين وتفاعلهم مع التحديات والفرص، وتؤثر مباشرة في مستوى الإبداع التنظيمي. فهي تجمع بين العقلية الابتكارية (Innovative Mindset) والمناخ التنظيمي المشجع على التجريب والمخاطرة الإيجابية، مما يجعلها من أهم المكونات التي تحدد مدى نجاح المؤسسات، ولا سيما المصرفية منها، في تحقيق استدامة التطور والتميز في بيئة تنافسية متسارعة (PwC, 2025).

### 2.2.2 أهمية ثقافة الابتكار في المؤسسات المالية

تعد ثقافة الابتكار أحد الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات المالية والمصرفية الحديثة، إذ تمثل المحرك الرئيس لتطوير الخدمات والمنتجات واستدامة الميزة التنافسية في بيئة تتسم بالتغير السريع والتعقيد التنظيمي والتقني. فالابتكار في هذا القطاع لم يعد خياراً إدارياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والنمو في ظل التحول الرقمي والتوجه نحو الخدمات المصرفية المفتوحة والتقنيات المالية الحديثة ( FinTech ) (Boston Consulting Group, 2025).

يشير (Dobni 2008) إلى أن المؤسسات المالية التي تمتلك ثقافة ابتكار قوية تكون أكثر قدرة على تجديد نماذج أعمالها وتبني حلول رقمية متقدمة تواكب تطلعات العملاء، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة وزيادة

رضا العملاء وتعزيز ولائهم. كما أن غرس ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل المصرفية يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والسوقية المتسارعة، مثل التحول نحو المعاملات غير النقدية، وتطبيق الذكاء الاصطناعي في تحليل المخاطر، وتخصيص الخدمات وفق احتياجات العملاء (PWC، 2025).

وفي السياق العربي، يؤكد البيحاني وبالخير (2025) أن ثقافة الابتكار في المؤسسات المالية تمثل البنية التحتية التي تمكن البنوك من تحقيق التميز المؤسسي عبر تطوير إجراءاتها الداخلية وتحفيز موظفيها على التفكير الخلاق واقتراح حلول غير تقليدية لتحسين الأداء التشغيلي. كما تسهم في بناء بيئة تنظيمية مرنة تستجيب بسرعة للتغيرات الاقتصادية العالمية، ما يعزز القدرة التنافسية للبنوك السعودية في الأسواق الإقليمية والدولية.

أما على المستوى الاستراتيجي، فإن ثقافة الابتكار تعد عاملاً جوهرياً في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، لاسيما في محور "اقتصاد مزدهر" الذي يركز على بناء قطاع مالي متطور يعتمد على التقنيات الحديثة ويحفز ريادة الأعمال المالية (رؤية السعودية 2030، 2024). ومن خلال تبني هذه الثقافة، تسعى المؤسسات المصرفية السعودية إلى رفع كفاءة أدائها المؤسسي، وتحقيق التحول الرقمي الكامل، ودعم ممارسات التمويل المستدام (البنك العربي، 2024).

ومن منظور إداري، تمكن ثقافة الابتكار القادة من تحويل بيئة العمل إلى مختبر للتجريب التنظيمي، حيث يشجع الموظفون على طرح أفكار جديدة وتجريبها دون خوف من الفشل، مما يؤدي إلى تراكم المعرفة المؤسسية وتحسين جودة القرارات (Garzón-Lasso et al., 2024). كما تسهم هذه الثقافة في تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة، وتقليل الجمود البيروقراطي، وتوسيع نطاق المشاركة في صناعة القرار، وهو ما يعد من أبرز العوامل المؤثرة في التحول المؤسسي الناجح داخل البنوك (الشياب وآخرون، 2025).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن ثقافة الابتكار في المؤسسات المالية تشكل الإطار الفكري والسلوكي الذي يترجم الرؤية الاستراتيجية إلى ممارسات عملية قابلة للقياس. فهي لا تقتصر على تطوير المنتجات والخدمات، بل تمتد لتشمل تحسين العمليات الداخلية، وتبني التقنيات الذكية، وإعادة تشكيل نماذج العمل بما يحقق الكفاءة والاستدامة في الأداء المصرفي.

### 2.2.3 أبعاد ثقافة الابتكار

تعد أبعاد ثقافة الابتكار بمثابة المكونات الجوهرية التي تترجم القيم والمعتقدات الابتكارية داخل المؤسسة إلى سلوكيات عملية وإنتاج ملموس. وقد تناولت الأدبيات الإدارية مجموعة من الأطر المفاهيمية التي تحدد أبرز هذه الأبعاد، ومن أهمها ما طرحه (Cameron & Quinn (2011 و (Dobni و Tidd & Bessant (2021، الذين أكدوا أن ثقافة الابتكار تتجسد من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي: ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات، الابتكار التكنولوجي، والابتكار المؤسسي. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد وأهميتها في تعزيز الأداء المصرفي.

#### أولاً: ابتكار المنتجات (Product Innovation)

يقصد بابتكار المنتجات تطوير خدمات أو منتجات جديدة أو تحسين القائم منها بما يتوافق مع احتياجات العملاء المتغيرة وتوقعاتهم المستقبلية (Tidd & Bessant, 2021). ويعد هذا البعد من أبرز مظاهر ثقافة الابتكار في القطاع المصرفي، حيث تسعى البنوك إلى تصميم منتجات مالية مبتكرة مثل المحافظ الرقمية، وحلول التمويل الأخضر، وخدمات المصرفية المفتوحة.

وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تشجع على التجريب وتبني الأفكار الجديدة تكون أكثر قدرة على تحقيق التفوق التنافسي عبر تقديم منتجات مصرفية مرنة ومخصصة للعملاء (PwC، 2025).

كما يسهم هذا الابتكار في جذب شرائح جديدة من السوق وتحقيق استدامة الإيرادات من خلال تنويع الخدمات وتقديم حلول رقمية متطورة (Boston Consulting Group, 2025).

وفي السياق السعودي، يعد البنك العربي الوطني نموذجاً في تطبيق هذا البعد من خلال إطلاق منتجات رقمية متكاملة ضمن إطار التحول الرقمي للمصرفية الحديثة (البنك العربي، 2025).

### ثانياً: ابتكار العمليات (Process Innovation)

يشير ابتكار العمليات إلى تطوير طرق وأساليب العمل الداخلية بما يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الأداء وتقليل التكاليف (Cameron & Quinn, 2011). ويعتبر هذا البعد أحد أهم محركات التميز المؤسسي في المؤسسات المالية، إذ يركز على إعادة تصميم الإجراءات المصرفية لتصبح أكثر سرعة ومرونة وملاءمة لتوقعات العملاء الرقمية.

ويؤكد البيحاني وبالخير (2025) أن تبني ثقافة تدعم الابتكار في العمليات يسهم في رفع إنتاجية الموارد البشرية، ويحسن استجابة المؤسسات للمتغيرات التقنية والتنظيمية. كما أظهرت دراسة الشياب وآخرون (2025) أن القادة التحويليين في البنوك العربية الذين يشجعون فرقهم على إعادة هندسة العمليات يحققون أداءً تشغيلياً أكثر فاعلية مقارنة بالأساليب الإدارية التقليدية.

وفي ضوء ذلك، يعد هذا البعد عنصراً أساسياً في نجاح التحول الرقمي المصرفي من خلال تطوير سير العمل وتبسيط الإجراءات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبئي.

### ثالثاً: الابتكار التكنولوجي (Technological Innovation)

يمثل الابتكار التكنولوجي جوهر التطوير في المؤسسات المالية الحديثة، إذ يعبر عن قدرة المنظمة على تبني واستخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل (Blockchain)، والحوسبة السحابية، لتحسين عملياتها وخدماتها (Garzón-Lasso et al., 2024).

ويعد هذا البعد من أبرز مظاهر التنافس بين البنوك السعودية، حيث أصبح الاستثمار في التكنولوجيا محركاً رئيسياً للابتكار المؤسسي والاستدامة المالية. وتشير تقارير (Boston Consulting Group 2025) إلى أن البنوك التي تدمج التكنولوجيا في عملياتها التشغيلية تحقق زيادة ملحوظة في كفاءة الخدمات وسرعة الاستجابة ورضا العملاء.

كما يوضح رهيف وإبراهيم (2025) أن الابتكار التكنولوجي في المؤسسات المالية العربية يساهم في خفض المخاطر التشغيلية، وتحسين الشفافية، وتعزيز الثقة بين البنك والعملاء من خلال التطبيقات الرقمية الآمنة. ومن هنا، فإن الثقافة الابتكارية التي تدعم استخدام التكنولوجيا تعتبر ركيزة أساسية لتحديث البنية التحتية الرقمية للمصارف وتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والتقنية.

### رابعاً: الابتكار المؤسسي (Organizational Innovation)

يشمل الابتكار المؤسسي التغييرات البنوية والتنظيمية في الهياكل الإدارية والسياسات والثقافة المؤسسية بما يضمن مرونة أكبر في اتخاذ القرار واستجابة أسرع للتغيرات البيئية (Dobni, 2008). ويعتبر هذا البعد عن التحول في طريقة تفكير المنظمة تجاه إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، بحيث تصبح المؤسسة أكثر استعداداً لتبني الأفكار الجديدة ونشرها على مستوى جميع الإدارات.

وتشير دراسة الرويلي وظهره (2025) إلى أن الابتكار المؤسسي في البنوك السعودية يسهم في بناء ثقافة تشاركية قائمة على التمكين والثقة، مما يعزز التعاون بين الفرق متعددة التخصصات ويحفز تطوير حلول ابتكارية متكاملة.

أما في البنك العربي الوطني، فقد مثل إنشاء مركز الابتكار المؤسسي خطوة استراتيجية نحو دمج الابتكار في الهيكل التنظيمي نفسه، بحيث تصبح المبادرات الإبداعية جزءاً من دورة العمل اليومية وليس نشاطاً هامشياً (البنك العربي، 2025).

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن أبعاد ثقافة الابتكار الأربعة تمثل منظومة متكاملة تتفاعل فيما بينها لتشكيل بيئة عمل ديناميكية محفزة على التطوير المستمر. فابتكار المنتجات يلبي حاجات السوق، وابتكار العمليات يرفع الكفاءة، والابتكار التكنولوجي يعزز التميز الرقمي، بينما يترجم الابتكار المؤسسي هذه الجهود إلى ثقافة تنظيمية راسخة تدعم استدامة النجاح في المؤسسات المصرفية الحديثة.

#### 2.2.4 العوامل المؤثرة في بناء ثقافة الابتكار

يعد بناء ثقافة الابتكار عملية مركبة تتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والقيادية والبيئية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على ترسيخ التفكير الإبداعي وتشجيع المبادرات التطويرية. فالثقافة الابتكارية لا تنشأ تلقائياً، بل تتطلب بيئة مؤسسية تهيئ الظروف الملائمة لاحتضان الأفكار وتحويلها إلى ممارسات ملموسة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن أبرز العوامل المؤثرة في بناء ثقافة الابتكار تشمل: القيادة، الهيكل التنظيمي، الاتصال والتواصل، نظام الحوافز، المناخ التنظيمي، والتمكين الوظيفي (Dobni, 2008؛ Tidd & Bessant, 2021).

## أولاً: القيادة

تعد القيادة العامل الحاسم في ترسيخ ثقافة الابتكار، إذ يعتمد مدى استعداد العاملين لتبني الأفكار الجديدة على سلوك القائد ونهجه في التحفيز والتوجيه. ويؤكد Bass & Riggio (2006) أن القائد التحويلي، بخاصة، يلعب دوراً جوهرياً في بناء ثقافة تشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء، من خلال بث الثقة، والإلهام، وتقدير الجهود الفردية. كما أوضحت دراسة الشياب وآخرون (2025) أن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية في القطاع المصرفي يسهمون في خلق مناخ تنظيمي محفز على الإبداع والتجديد، مما يعزز روح الانتماء والمبادرة لدى الموظفين.

## ثانياً: الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي المرن من العوامل الأساسية الداعمة للابتكار، إذ يسمح بسرعة تدفق المعلومات، وتيسير الاتصال بين المستويات الإدارية، واتخاذ القرارات بطريقة تشاركية. فالمنظمات ذات الهياكل الهرمية الصارمة تعاني عادة من بطء في الاستجابة وصعوبة في تجريب الأفكار الجديدة (Cameron & Quinn, 2011).

أما المؤسسات المصرفية التي تتبنى هياكل شبكية أو مصفوفية، فإنها تسهم في تعزيز ثقافة التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة، مما يمكن من نقل المعرفة وتوليد الأفكار المبتكرة بصورة أكثر فاعلية (Garzón-Lasso et al., 2024).

## ثالثاً: الاتصال والتواصل التنظيمي

يعتبر التواصل التنظيمي الفعال عنصراً جوهرياً في نشر ثقافة الابتكار، إذ يمكن العاملين من تبادل الأفكار والملاحظات والتجارب بصورة مستمرة. فالاتصال الشفاف يخلق بيئة مفتوحة تحفز على النقاش البناء، ونقل

من الخوف من النقد أو الفشل. وأكدت دراسة الرويلي وظفره (2025) أن الاتصال الداخلي المفتوح في المؤسسات السعودية يسهم في رفع مستويات الثقة بين الموظفين والقادة، ويعزز مشاركة الجميع في عمليات التطوير والابتكار.

وفي القطاع المصرفي، أصبحت قنوات الاتصال الرقمية وأدوات التعاون الافتراضي من أهم الوسائل التي تسهم في تعزيز الإبداع الجماعي وتحقيق التكامل بين الفروع والإدارات.

#### رابعاً: نظام الحوافز والمكافآت

تلعب أنظمة التحفيز والمكافآت دوراً بالغ الأهمية في دعم ثقافة الابتكار، إذ تعمل على توجيه السلوك التنظيمي نحو التجديد والإبداع. فالمؤسسات التي تكافئ الأفكار الجديدة وتقدر الجهود المبتكرة تحفز موظفيها على التفكير خارج النمط التقليدي (Tidd & Bessant, 2021).

وتشير دراسة Boston Consulting Group (2025) إلى أن البنوك التي تربط الحوافز بالأداء الابتكاري، وليس فقط بالنتائج المالية، تحقق معدلات أعلى من المشاركة الإبداعية والتجريب المؤسسي. كما أن وجود سياسات واضحة لتقدير الأفكار يعزز من الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، مما يزيد من التزام العاملين بالممارسات الابتكارية.

#### خامساً: المناخ التنظيمي

يمثل المناخ التنظيمي البيئة النفسية التي يعيش فيها الموظفون أثناء أداء أعمالهم، وهو من أكثر العوامل تأثيراً في ترسيخ ثقافة الابتكار. فالمناخ القائم على الثقة والانفتاح، والدعم المتبادل يشجع على المخاطرة المحسوبة ويقلل من مقاومة التغيير (Dobni, 2008).

وتظهر دراسات حديثة أن المناخ الإيجابي الذي يدعم حرية التعبير والمشاركة الجماعية يسهم في رفع معدلات الإبداع المؤسسي بنسبة تتجاوز 30% مقارنة بالمناخات التقليدية ( Garzón-Lasso et al., 2024). وفي البيئة المصرفية السعودية، تبين أن المناخ التنظيمي المرن الذي تتبناه بعض المؤسسات الرائدة مثل البنك العربي الوطني قد ساهم في إطلاق مبادرات ابتكارية ناجحة ضمن إطار التحول الرقمي (البنك العربي، 2025).

#### سادساً: التمكين الوظيفي

يعد التمكين من أهم الأدوات التي تمكن المؤسسات من تحويل الابتكار إلى ممارسة فعلية. فهو يمنح العاملين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات المناسبة ضمن نطاق عملهم، ويعزز ثقتهم بقدراتهم على الإسهام في التطوير المؤسسي. ويؤكد (Yuki 2013) أن التمكين الفعال يعد شرطاً أساسياً لبناء ثقافة تعلم وابتكار، لأنه يمكن الموظفين من اختبار الأفكار الجديدة دون الحاجة إلى موافقات مطولة. وفي القطاع المصرفي، يسهم تمكين الموظفين من اقتراح حلول تقنية ومالية جديدة في تسريع عملية التحول نحو الابتكار الرقمي، ويجعل كل موظف شريكاً في التطوير المؤسسي (البيحاني وبالخير، 2025). وبناءً على ما سبق، يتضح أن بناء ثقافة الابتكار عملية متعددة الأبعاد تتطلب قيادة ملهمة، وهيكلًا تنظيمياً مرناً، ومناخاً تحفيزياً قائماً على الثقة، وأنظمة اتصال فعالة، وحوافز موجهة نحو التجديد، وتمكيناً وظيفياً حقيقياً. وتكامل هذه العوامل ينتج بيئة عمل خصبة تشجع على التجريب والإبداع، مما ينعكس إيجاباً على تنافسية المؤسسات المالية واستدامتها في ظل التحولات الرقمية العالمية.

## 2.2.5 التحديات التي تواجه نشر ثقافة الابتكار في القطاع المصرفي

رغم ما تحقّقه ثقافة الابتكار من فوائد جوهرية للمؤسسات المصرفية، فإن تطبيقها ونشرها يواجهان مجموعة من التحديات التنظيمية والتقنية والثقافية التي قد تعيق تحويلها إلى ممارسة مؤسسية راسخة. وتزداد هذه التحديات تعقيداً في البيئات المصرفية العربية، التي ما تزال تسعى للتحوّل من النماذج التقليدية إلى النماذج الرقمية القائمة على المعرفة والابتكار.

وتشير الأدبيات الحديثة (Boston Consulting Group, 2025؛ Dobni, 2008؛ Tidd & Bessant, 2021) إلى أن أبرز هذه التحديات تتمثل في: المقاومة التنظيمية للتغيير، البيروقراطية، ضعف البنية التحتية الرقمية، محدودية الاستثمار في البحث والتطوير، فجوة المهارات، وضعف الاتصال المعرفي بين المستويات الإدارية.

### أولاً: المقاومة التنظيمية للتغيير

تعد مقاومة التغيير من أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات عند تبني ثقافة الابتكار، حيث يميل بعض الموظفين إلى التمسك بالأنماط التقليدية خوفاً من المجهول أو فقدان السيطرة على المهام. كما يرى Cameron & Quinn (2011) أن المقاومة تنشأ غالباً نتيجة غياب الوعي بفوائد الابتكار أو ضعف المشاركة في مراحل التخطيط والتنفيذ.

وفي السياق المصرفي، تظهر المقاومة على شكل تردد في اعتماد التقنيات الجديدة أو بطء في تعديل الإجراءات التشغيلية، وهو ما قد يعيق تبني حلول رقمية مبتكرة. وتشير دراسة الرويلي وظهره (2025) إلى أن مقاومة التغيير تقل بوضوح في المؤسسات التي يتبنى قاداتها أسلوب القيادة التحويلية، إذ يسهم التحفيز والإلهام في تقبل التجديد والانخراط في التحوّل المؤسسي.

## ثانياً: البيروقراطية التنظيمية

تعتبر البيروقراطية الإدارية تحدياً كبيراً أمام نشر ثقافة الابتكار، إذ تؤدي الهياكل الهرمية الصارمة والإجراءات المعقدة إلى إبطاء عملية اتخاذ القرار وتقليص مساحة التجريب (Dobni, 2008). وتظهر الأبحاث أن المؤسسات المصرفية التي تعتمد أساليب عمل جامدة تواجه صعوبة في إدخال تحسينات على العمليات أو تبني أفكار جديدة بسرعة كافية لمواكبة السوق.

أما البنوك التي طبقت نماذج تنظيمية مرنة تعتمد على الفرق متعددة التخصصات ( Cross-functional Teams) فقد نجحت في تعزيز التواصل الأفقي وتقصير دورة الابتكار، مما أدى إلى تحسين الأداء التشغيلي وزيادة رضا العملاء (Boston Consulting Group, 2025).

## ثالثاً: ضعف البنية التحتية الرقمية

تعد البنية التحتية التقنية من أهم الممكّنات للابتكار في القطاع المصرفي، خصوصاً مع التوجه نحو الخدمات الرقمية والمصرفية المفتوحة. إلا أن بعض المؤسسات ما زالت تعاني من محدودية الأنظمة التقنية وضعف تكاملها، مما يعيق الاستفادة الكاملة من الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة ( PwC, 2025).

كما أشار رهيف وإبراهيم (2025) إلى أن ضعف البنية التحتية الرقمية يؤثر سلباً على قدرة البنوك في المنطقة العربية على تطوير منتجات مالية جديدة أو تحسين العمليات التشغيلية. لذا فإن الاستثمار في التحديث التقني يعد شرطاً أساسياً لترسيخ ثقافة الابتكار المؤسسي.

#### رابعاً: محدودية الاستثمار في البحث والتطوير

يمثل ضعف الإنفاق على البحث والتطوير (R&D) أحد أبرز العوائق أمام الابتكار المستدام في البنوك العربية. فغياب المخصصات المالية الكافية لتجريب الأفكار الجديدة أو دراسة توجهات العملاء المستقبلية يؤدي إلى بطء في تطوير المنتجات والخدمات (Tidd & Bessant, 2021). وفي المقابل، تظهر البنوك العالمية الرائدة التزاماً متزايداً بإنشاء مراكز ابتكار داخلية وصناديق دعم للأفكار الإبداعية، ما يسهم في تحويل الابتكار إلى نشاط مؤسسي مستدام (Boston Consulting Group, 2025).

وقد اتخذ البنك العربي الوطني خطوة مهمة في هذا الاتجاه من خلال إنشاء مركز الابتكار المؤسسي الذي يتيح اختبار وتطوير الحلول المالية الجديدة وفق رؤية استراتيجية منسجمة مع التحول الرقمي (البنك العربي، 2025).

#### خامساً: فجوة المهارات البشرية

يشكل نقص المهارات الرقمية والإبداعية تحدياً رئيساً أمام نشر ثقافة الابتكار، خصوصاً في المؤسسات التي ما تزال تعتمد على مهارات تقليدية لا تتوافق مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة. وتشير تقارير (PwC 2025) إلى أن البنوك التي لم تطور مهارات كوادرها في مجالات تحليل البيانات والتصميم الابتكاري تواجه صعوبة في مواكبة التحول التقني.

ويؤكد البيحاني وبالخير (2025) أن تدريب الموظفين على التفكير الابتكاري وتمكينهم من استخدام الأدوات الرقمية يسهم في سد الفجوة بين الفكر الإداري التقليدي ومتطلبات الابتكار المؤسسي.

## سادساً: ضعف الاتصال المعرفي بين المستويات الإدارية

يعد ضعف تبادل المعرفة بين المستويات التنظيمية المختلفة من التحديات غير المرئية التي تحد من فاعلية الابتكار. فعندما لا تنتقل الأفكار من المستويات التشغيلية إلى القيادات العليا بفعالية، تفقد المؤسسة الكثير من فرص التطوير الداخلي (Garzón-Lasso et al., 2024).

وفي البنوك ذات الطابع الهرمي، يزداد هذا التحدي تعقيداً بسبب مركزية القرار وضعف التفاعل الأفقي بين الإدارات. ولهذا، فإن تعزيز قنوات الاتصال والتعلم التنظيمي المشترك يعد من المتطلبات الجوهرية لبناء ثقافة ابتكار مستدامة (Cameron & Quinn, 2011).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن نشر ثقافة الابتكار في القطاع المصرفي يتطلب معالجة متكاملة لهذه التحديات عبر تطوير البنية التحتية الرقمية، وتمكين القيادة التحويلية، وتبني هياكل تنظيمية مرنة، وتوسيع الاستثمار في رأس المال البشري. كما يجب على المؤسسات المصرفية السعودية الاستمرار في مواصلة سياساتها مع متطلبات رؤية المملكة 2030، بما يحول الابتكار إلى جزء جوهري من الثقافة المؤسسية وليس مجرد مبادرة مرحلية.

## 2.3 العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة الابتكار

### 2.3.1 الأسس النظرية للعلاقة بين المتغيرين

تستند العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة الابتكار إلى مجموعة من الأسس النظرية التي توضح كيفية إسهام الممارسات القيادية التحويلية في تشكيل بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والتطوير. وترى الأدبيات أن القيادة التحويلية تمثل أحد العوامل الرئيسة التي تدفع الأفراد نحو تبني السلوك الابتكاري، عبر تمكينهم وإلهامهم وخلق رؤية مشتركة تساهم في تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية نحو ثقافة أكثر ابتكاراً (Bass, 1985).

ويعد التأصيل النظري للعلاقة مستمداً من نظرية القيادة التحويلية التي طرحها Burns (1978) وطورها Bass (1985)، والتي ترى أن القائد التحويلي يعمل على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح أهداف المؤسسة، مما يسهم في تعزيز الالتزام والسلوك الابتكاري. وتمارس القيادة التحويلية هذا التأثير عبر أربعة أبعاد: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي (Avolio & Bass، 1991)، وهي أبعاد تساعد في بناء ثقافة تنظيمية مرنة وتشاركية تسمح بتوليد أفكار جديدة.

وتفسر العلاقة من منظور نظرية التعلم التنظيمي التي ترى أن تنمية المعرفة والتعلم المستمر داخل المؤسسة يمثلان الأساس في تحسين الابتكار (Argyris & Schön، 1996). فالقادة التحويليون يعززون التعلم الجماعي عبر تشجيع الموظفين على التجريب، واختبار الفرضيات، والتفكير في الطرق الجديدة لتنفيذ المهام، وهو ما يدعم تشكيل ثقافة ابتكارية قائمة على التطوير والتغيير (Senge، 2006).

كما يدعم النموذج السلوكي للابتكار هذه العلاقة، حيث يرى أن الابتكار مرتبط بسلوكيات فردية تتسم بالقدرة على المشاركة والتفكير النقدي والتجديد (West & Farr، 1990). وتسهم القيادة التحويلية في تعزيز هذه السلوكيات عبر توفير الدعم النفسي، وتمكين العاملين، ومنحهم حرية اتخاذ القرار، مما يحفز التفكير الإبداعي ويزيد من انخراطهم في العملية الابتكارية (Jung، Chow & Wu، 2003).

ومن منظور رأس المال الاجتماعي، تسهم القيادة التحويلية في بناء شبكات تواصل قائمة على الثقة والتعاون، وهو ما يعد شرطاً أساسياً لتبادل المعرفة وتوليد الأفكار الجديدة (Nahapiet & Ghoshal، 1998). فالقائد التحويلي يبني بيئة تنظيمية قائمة على الترابط، ما يهيئ ظروفاً مواتية لانتشار ثقافة الابتكار عبر المؤسسة (Gong، Huang & Farh، 2009).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن القيادة التحويلية تسهم في صياغة ثقافة ابتكارية من خلال التحفيز الإلهامي وتشجيع الإبداع، وتنمية القدرات الفكرية، وتعزيز العلاقات والثقة داخل المؤسسة. وبذلك تعد الممارسات التحويلية للقيادة عاملاً محورياً في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات المصرفية عبر خلق بيئة تنظيمية مرنة ومشجعة على التغيير والتطوير.

### 2.3.2 دور القائد التحويلي في دعم بيئة الابتكار

يلعب القائد التحويلي دوراً محورياً في خلق بيئة تنظيمية تدعم الابتكار داخل المؤسسات، لاسيما في القطاعات الديناميكية مثل القطاع المصرفي. فالقائد التحويلي لا يقتصر دوره على إدارة الأداء الروتيني للموظفين، بل يسعى إلى إحداث تغيير ثقافي وسلوكي من خلال تعزيز التفكير الإبداعي، وتحفيز المبادرة الفردية والجماعية، وتمكين الموظفين من المساهمة الفعالة في تطوير العمليات والخدمات ( Bass & Riggio, 2006). ويتمثل دور القائد التحويلي في دعم الابتكار من خلال عدة آليات رئيسية:

#### 1. التحفيز الإلهامي وبناء رؤية مشتركة

يعمل القائد التحويلي على صياغة رؤية واضحة للمؤسسة، تحفز الموظفين على التفكير بما يتجاوز الحلول التقليدية، وتشجعهم على اقتراح أفكار جديدة تسهم في تطوير المنتجات والخدمات (Yukl, 2013). ويخلق هذا التحفيز الإلهامي بيئة إيجابية تشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء، وهو ما يشكل جوهر ثقافة الابتكار.

#### 2. تشجيع الاستثارة الفكرية والتفكير النقدي

يحرص القائد التحويلي على تحدي الافتراضات التقليدية وتشجيع الموظفين على التفكير النقدي وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية (Jung, Chow & Wu, 2003). ويتيح هذا السلوك مساحة لتوليد الأفكار

الجديدة وتطوير أساليب العمل، ما يعزز التميز المؤسسي ويقوي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل المصرفية.

### 3. الاعتبارات الفردية وتمكين الموظفين

يقدم القائد التحويلي دعمه للموظفين بشكل فردي، من خلال التعرف على احتياجاتهم وتطوير قدراتهم، ومنحهم السلطة لاتخاذ القرارات المناسبة ضمن نطاق عملهم (Avolio & Bass, 1991). ويساهم هذا التمكين الوظيفي في تعزيز الثقة بالذات، وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية، وزيادة انخراط الموظفين في عملية الابتكار.

### 4. التأثير المثالي وتعزيز الثقة

يمثل التأثير المثالي سلوك القائد النموذجي الذي يلتزم بالقيم الأخلاقية ويظهر التزاماً حقيقياً تجاه أهداف المنظمة، مما يعزز ثقة الموظفين ويزيد استعدادهم لتجربة أساليب جديدة والتفاعل مع التغيير (Bass, 1999). ويعد هذا العامل أساسياً في إنشاء بيئة آمنة للابتكار، حيث لا يخشى الموظفون من الفشل أو النقد عند تجربة أفكار جديدة.

وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي يتبنى قاداتها أسلوب القيادة التحويلية تحقق أداءً ابتكارياً أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد أساليب قيادية تقليدية، وذلك نتيجة لخلق بيئة تحفز على التعاون، وتبادل المعرفة، والتعلم المستمر (Garzón-Lasso et al., 2024؛ PwC, 2025). وبذلك، يصبح القائد التحويلي عنصراً استراتيجياً في بناء ثقافة ابتكار مستدامة، تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتسريع عملية التحول الرقمي في القطاع المصرفي.

### 2.3.3 نماذج ودراسات عالمية ومحلية توضح العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار

تظهر الدراسات العالمية والمحلية أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، إذ تخلق بيئة تنظيمية مرنة، وتحفز الموظفين على التفكير الإبداعي، وتدعم تبني التغيير والمبادرات الجديدة. وقد تناولت الأدبيات الحديثة مجموعة من النماذج والدراسات التجريبية التي توضح طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة الابتكار.

#### أولاً: الدراسات العالمية

أظهرت دراسة (Avolio, Bass & Jung (1999 أن المؤسسات التي يعتمد قادتها أسلوب القيادة التحويلية تتميز بقدرة أعلى على الابتكار المؤسسي، وذلك من خلال تعزيز التمكين الفردي، وتحفيز الموظفين على المبادرة، وتبني ممارسات جديدة في العمليات والخدمات. وفي دراسة أخرى، وجد Gong, Huang & Farh (2009) أن القادة التحويليين يعززون تبادل المعرفة بين فرق العمل، مما يسهم في خلق بيئة ابتكارية مستدامة، ويزيد من فعالية الحلول الجديدة التي يقدمها الموظفون.

كما أظهرت دراسة (Jung, Chow & Wu (2003 أن البعد الفكري للقيادة التحويلية أي الاستثارة الفكرية له تأثير مباشر على تطوير العمليات والمنتجات، إذ يشجع الموظفين على تحدي الافتراضات التقليدية والبحث عن حلول مبتكرة. ومن خلال هذه الدراسات، يتضح أن القيادة التحويلية تسهم في رفع معدلات الابتكار عبر مجموعة من الآليات مثل التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردية، وتمكين الموظفين.

#### ثانياً: الدراسات المحلية

على المستوى العربي، أظهرت دراسة الشيايب وآخرون (2025) في البنوك السعودية أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بمستوى الابتكار المؤسسي، إذ يسهم القادة في تعزيز روح المبادرة، وتحسين عمليات اتخاذ

القرار، وتطوير منتجات مالية جديدة تتوافق مع التحول الرقمي. وأكد البيحاني وبالخير (2025) أن القادة التحويليين في المؤسسات المالية السعودية يشجعون التفاعل بين الإدارات المختلفة، ويخلقون بيئة تنظيمية مرنة تدعم التجريب والتعلم المستمر، وهو ما ينعكس مباشرة على تطوير العمليات المصرفية والمنتجات المالية.

كما أظهرت دراسة الرويلي وظفره (2025) أن المؤسسات المصرفية التي يتبنى قاداتها أسلوب القيادة التحويلية تتميز بسرعة الاستجابة للتغيرات التقنية والسوقية، وتتمتع بقدرة أعلى على تنفيذ المبادرات الابتكارية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد أساليب قيادية تقليدية. ويؤكد ذلك الدور المحوري للقائد التحويلي في تعزيز ثقافة الابتكار وتحويلها إلى ممارسة مؤسسية مستدامة.

#### خلاصة النماذج والدراسات

بناءً على النماذج والدراسات السابقة، يتضح أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بثقافة الابتكار على المستويين الفردي والتنظيمي، وأن تأثيرها يظهر من خلال تعزيز التمكين، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، وبناء الثقة بين القادة والموظفين. كما تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد القيادة التحويلية تتمتع بمرونة أكبر، وقدرة أعلى على تبني التغيير، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر الابتكار في المنتجات، والعمليات، والتقنيات، والهياكل المؤسسية.

## 2.4 الدراسات السابقة

يمثل استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البناء العلمي لأي بحث، حيث يمكن الباحث من الوقوف على ما تم إنجازه في مجال دراسته، وتحديد موقع بحثه ضمن الخريطة المعرفية للموضوع. وفي هذا الإطار، يستعرض هذا الفصل مجموعة مختارة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث الرئيسية، وهي القيادة التحويلية وثقافة الابتكار، سواء في القطاع المصرفي تحديداً أو في القطاعات التنظيمية الأخرى ذات الصلة. ويهدف هذا الاستعراض إلى تحقيق عدة غايات، منها تحديد الثغرات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها، والاستفادة من المنهجيات والأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة، وإثراء الإطار النظري للدراسة من خلال الربط بين نتائج تلك الدراسات والإطار المفاهيمي الحالي.

### 2.4.1 الدراسات العربية

شهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في اهتمام الباحثين العرب بدراسة العلاقة بين أنماط القيادة الحديثة ومخرجات الابتكار في المنظمات، انطلاقاً من إدراكهم لأهمية هذه العلاقة في تعزيز الميزة التنافسية في بيئات الأعمال المتغيرة. وفي هذا السياق، تسلط الفقرات التالية الضوء على أبرز الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار، مع التركيز على تلك التي أجريت في القطاع المالي والمصرفي، وذلك للوقوف على أبرز ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات يمكن أن تنثري الدراسة الحالية.

تعتبر دراسة الشيايب، مطهر، زوريا، ورولينسون (2025) بعنوان "تعزيز الابتكار في القطاع المصرفي: دور القيادة التحويلية وتبادل المعرفة" من الدراسات الرائدة في هذا المجال، حيث هدفت إلى تحليل الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار في القطاع المصرفي، مع التركيز على الدور الوسيط لتبادل المعرفة في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على منهج كمي مقطعي، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات

من عينة مكونة من 418 موظفاً وإدارياً في عدد من البنوك الأردنية. واستخدم الباحثون تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى (PLS-SEM) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية وكل من ابتكار المنتجات وابتكار العمليات، كما أكدت على أن تبادل المعرفة يلعب دوراً وسيطاً معزراً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك بتحسين ممارسات القيادة التحويلية لدى مدراءها وخلق بيئة عمل تعزز الثقة وتبادل المعرفة بشكل حر وفعال.

أما دراسة الشمري (2024) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على ابتكار الموظفين في البنوك التجارية السعودية: الدور المعدل للدعم التنظيمي"، فقد سعت إلى قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي وتمكين العاملين على ابتكار الموظفين بأبعاده المتمثلة في ابتكار المنتجات والعمليات والتسويق، مع دراسة الدور المعدل للدعم التنظيمي في هذه العلاقة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة مصممة خصيصاً على عينة قوامها 333 موظفاً من البنوك التجارية السعودية. كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مرتفع لممارسات القيادة التحويلية بين قادة البنوك محل الدراسة، بينما كان ابتكار الموظفين في المستوى المتوسط. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على ابتكار الموظفين، مع دور معدّل للدعم التنظيمي في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية السعودية بتبني وتعميم مفهوم القيادة التحويلية وتوفير بيئة داعمة ومحفزة للابتكار.

وفي سياق متصل، هدفت دراسة العتيق والحمادي (2024) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي مع الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية" إلى فحص العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية، مع اختبار الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية في هذه العلاقة. اعتمد الباحثان على المنهج الكمي من خلال تصميم دراسة مقطعية، حيث تم جمع البيانات من موظفين في مجموعة من المؤسسات السعودية باستخدام استبيان إلكتروني. واستخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية عبر برنامج SmartPLS 4 لتحليل البيانات واختبار نموذج الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي، كما أكدت على وجود تأثير غير مباشر للثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي من خلال القيادة الاستراتيجية، مما يؤكد دورها كمتغير وسيط كلي. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المؤسسات السعودية على بناء ثقافة تنظيمية قوية تشجع على التجريب والتعلم.

من ناحية أخرى، هدف بحث الماصري وأريس (2024) بعنوان " The Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior through Knowledge Sharing in Saudi Telecommunication Company (STC) " إلى التحقق من تأثير القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة على السلوك الابتكاري في العمل، مع تقييم الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في الشركة السعودية للاتصالات (STC). استخدم الباحث المنهج الكمي، حيث تم توزيع 310 استبياناً عبر البريد الإلكتروني على موظفي STC. وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بمساعدة برنامج Smart PLS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على السلوك الابتكاري في العمل، مع وجود تأثير وسيط جزئي لمشاركة المعرفة في هذه العلاقة. وأوصى البحث بضرورة تشجيع القادة في STC على تبني سلوكيات القيادة التحويلية وإنشاء قنوات فعالة لمشاركة المعرفة داخل المنظمة.

وأخيراً، هدفت دراسة أمامو (2025) بعنوان "تأثير ثقافة الشركات القائمة على الابتكار على نجاح الشركة: دراسة استقصائية جديدة للشركات الرقمية السعودية" إلى دراسة العلاقة بين ثقافة الشركات القائمة على الابتكار ونجاح الشركات الرقمية الناشئة في المملكة العربية السعودية. استخدمت الباحثة منهجاً كمياً، حيث تم جمع البيانات من 157 مديراً في شركات رقمية سعودية باستخدام استبيان عبر البريد الإلكتروني. وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب الانحدار اللوجستي لتحديد مدى مساهمة ثقافة الابتكار في تفسير نجاح الشركات. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي كبير لثقافة الابتكار على نجاح الشركات الرقمية، حيث أن الشركات التي حققت أعلى مستويات النجاح كانت تلك التي تتبنى ثقافة ابتكارية قوية في مجالات الثقة واستراتيجيات الاحتفاظ المواهب وأنظمة المكافآت وبرامج التعلم المستمر. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية ثقافة مؤسسية سليمة داخل الشركات الرقمية والاستثمار في بناء قدرات مؤسسية تمكن من تبني استراتيجيات ثقافية مبتكرة بفعالية.

## 2.4.2 الدراسات الأجنبية

لا نقل المساهمات الأجنبية في حقل الدراسات القيادية والابتكار أهمية عن نظيرتها العربية، بل تتميز بتنوعها المنهجي واتساع نطاقها النظري والتطبيقي. فقد أولى الباحثون في مختلف أنحاء العالم اهتماماً بالغاً لتحليل الكيفية التي تؤثر بها الممارسات القيادية التحويلية على قدرات المنظمات الابتكارية، غالباً مع إدخال متغيرات وسيطة ومعدلة تعكس تعقيد هذه العلاقة. وفيما يلي استعراض لعدد من هذه الدراسات الأجنبية البارزة، والتي تسهم في تقديم رؤى مقارنة وإطار مرجعي أوسع لفهم إشكالية الدراسة الحالية.

تهدف دراسة Garzón-Lasso et al. (2024) بعنوان "Inclusive leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: An empirical

"study" إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة التحويلية على فعالية المنظمة ورضا الموظفين وبذل الجهد الإضافي، مع الإشارة إلى دورها في خلق بيئة داعمة للابتكار. اعتمدت الدراسة على منهج كمي من خلال مسح ميداني شمل موظفين في قطاعات خدماتية مختلفة. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الفعالية التنظيمية وزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم على بذل جهد إضافي طوعي، وهو ما يرتبط مباشرة بزيادة الميل نحو الابتكار والمبادرات الإبداعية. وأوصت الدراسة المنظمات بتبني وتطوير ممارسات القيادة التحويلية لتعزيز الأداء التنظيمي الشامل وخلق ثقافة ابتكارية مستدامة.

أما دراسة بروبوجكتي، أوتامي، براسيتيا، ورضا (2024) بعنوان "بناء ميزة تنافسية مستدامة في القطاع المصرفي من خلال المرونة التنظيمية"، فقد هدفت إلى فحص الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والتحول الرقمي من جهة، وبين تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من جهة أخرى في القطاع المصرفي الإندونيسي. استخدم الباحثون المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من 185 وحدة مصرفية باستخدام استبيان. واستخدمت الدراسة تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لتحليل البيانات. أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية والتحول الرقمي لم يكونا لهما تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية المستدامة، ولكن المرونة التنظيمية كانت لها دور وسيط كامل في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بإعطاء أولوية قصوى لتطوير المرونة التنظيمية كقدرة ديناميكية داخلية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي إندونيسيا أيضاً، سعت دراسة تانوتو، برانوتو، وأندرياني (2024) بعنوان "القيادة من أجل الابتكار: استكشاف تأثير القيادة التحويلية على الإبداع والابتكار في البنوك" إلى استكشاف العلاقة المعقدة بين القيادة التحويلية والإبداع والسلوك الابتكاري في العمل داخل المؤسسات المصرفية الإندونيسية. استخدم الباحثون منهجاً كمياً، وتم جمع البيانات من 214 موظفاً مصرفياً. واستخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية

لتحليل الآثار المباشرة وغير المباشرة. كشفت الدراسة عن وجود تأثير مباشر للقيادة التحويلية على السلوك الابتكاري، مع وجود تأثير غير مباشر أكثر قوة للقيادة التحويلية على الابتكار من خلال الإبداع كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة مديري البنوك بتطوير استراتيجيات قيادية تركز على تنمية المناخ الإبداعي كحاضنة أساسية للأفكار الابتكارية.

من جهة أخرى، هدفت دراسة كيب، كاهل، وليو (2024) بعنوان "تخطيط النجاح: تأثير أساليب القيادة على تعزيز الأداء المستدام للموظفين في القطاع المصرفي في سيراليون" إلى تقييم الآثار التفاضلية لأساليب القيادة التحويلية والتفاعلية على أداء الموظفين المستدام، مع دراسة الأدوار الوسيطة لسلوك المواطن التنظيمية والالتزام الوظيفي في البنوك التجارية في سيراليون. استخدم الباحثون تصميم مسح مقطعي، وتم جمع البيانات من 903 موظف مصرفي. وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن كلا من أسلوب القيادة لهما تأثير قوي وإيجابي على أداء الموظفين، وأن هذا التأثير يحدث بشكل غير مباشر من خلال تعزيز سلوك المواطن التنظيمية وزيادة مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين. وأوصت الدراسة البنوك التجارية بوضع برامج تدريبية منتظمة لتعزيز أساليب القيادة الفعالة بين المدراء.

### 2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة والمقارنة مع الدراسة الحالية

تمثل الدراسات السابقة بمختلف توجهاتها العربية والأجنبية ركيزة أساسية للدراسة الحالية، حيث أسهمت في بلورة الإطار النظري وتحديد الفجوات البحثية. فمن ناحية التعقيب العام، تظهر هذه الدراسات إجماعاً واضحاً حول الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي، وإن اختلفت في تحديد الآليات الوسيطة والمنهجيات والسياقات التطبيقية. وقد اتسمت الدراسات العربية بالتركيز على المتغيرات الوسيطة التقليدية

كتبادل المعرفة والدعم التنظيمي، بينما توسعت الدراسات الأجنبية في دراسة متغيرات وسيطة أخرى كالمرونة التنظيمية والإبداع، مما يعكس تطوراً في النماذج البحثية.

أما من حيث المقارنة مع الدراسة الحالية، فإن دراسة الشباب وآخرون (2025) في الأردن تتفق مع الدراسة الحالية في المنهج الكمي والتركيز على القطاع المصرفي، لكن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على مؤسسة مصرفية محددة (البنك العربي الوطني) وشموليتها في دراسة جميع أبعاد الثقافة الابتكارية. وفي السياق السعودي، تتفق دراسة الشمري (2024) مع الدراسة الحالية في البيئة البحثية، لكن الدراسة الحالية تتجاوزها من خلال نموذجها المتكامل الذي يضم أربعة أبعاد للقيادة التحويلية مقابل ثلاثة أبعاد في الدراسة السابقة.

وعلى صعيد الدراسات الأجنبية، تقدم دراسة بروبوجكتي وآخرون (2024) رؤية مهمة حول دور المرونة التنظيمية، لكن الدراسة الحالية تركز على العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وثقافة الابتكار في سياق يتميز بخصوصية الرؤية الوطنية 2030. كما أن دراسة تانوتو وآخرون (2024) تؤكد على دور الإبداع، بينما توسع الدراسة الحالية هذا الإطار لتشمل جميع أبعاد الثقافة الابتكارية في القطاع المصرفي السعودي.

وتكمن قيمة الدراسة الحالية في سدها للفجوات التي كشفت عنها الدراسات السابقة، وذلك من خلال نموذجها المتكامل الذي يجمع بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وثقافة الابتكار، وتركيزها على سياق مصرفي سعودي محدد، وربطها المباشر مع مستهدفات رؤية 2030. كما تقدم الدراسة إضافة منهجية من خلال تطبيقها في بيئة تمتلك مبادرات ابتكارية ملموسة (مركز الابتكار في البنك العربي الوطني)، مما يمكنها من تقديم تحليل عميق يختلف عن الدراسات السابقة التي تناولت قطاعات متعددة أو سياقات عامة.

وبشكل عام، تمثل الدراسة الحالية تطوراً نوعياً في حقل الدراسات القيادية والابتكارية، حيث تجمع بين الأصالة العلمية في النموذج النظري والخصوصية التطبيقية في السياق البحثي، وتسهم في تقديم رؤية عملية تدعم التحول نحو الابتكار في القطاع المصرفي السعودي بما يتوافق مع متطلبات الرؤية الوطنية 2030.

## خلاصة الفصل

يمثل هذا الفصل الركيزة النظرية والأدبية الأساسية التي تؤسس عليها الدراسة الحالية، حيث قدّم إطاراً متكاملًا يجمع بين المفهومين المحوريين للبحث، وهما القيادة التحويلية وثقافة الابتكار. فقد تم تحليل المكونات النظرية لكل متغير على حدة، بدءاً من جذورهما الفكرية وتطورهما، مروراً بأبعادهما ومكوناتهما السلوكية والعملية، ووصولاً إلى آثارهما على الأداء التنظيمي، مع التركيز بشكل خاص على السياق المصرفي السعودي الذي يشهد تحولات استراتيجية غير مسبقة. كما كشف الفصل عن العلاقة التكاملية الوطيدة بين القيادة التحويلية وثقافة الابتكار، حيث يلعب القائد التحويلي، من خلال تأثيره المثالي، ودافعيته الإلهامية، واستثارته الفكرية، واعتباراته الفردية، دوراً محورياً في صياغة المناخ التنظيمي وتهيئة الظروف الملائمة لازدهار قيم الابتكار والإبداع. وقد أظهر استعراض الدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية، توافقاً كبيراً على وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز السلوك الابتكاري، وإن اختلفت المتغيرات الوسيطة والسياقات التطبيقية. وبناءً على ما تم استعراضه، يمكن القول إن هذا الفصل قد وفر الأرضية المعرفية اللازمة للانتقال إلى الجزء التطبيقي من الدراسة. فقد مهد الطريق للفصل القادم (الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية) من خلال تحديد المفاهيم الأساسية وإبراز الفجوات التي تسعى الدراسة لسدها، مما يسمح بصياغة نموذج بحثي واضح واختبار فرضيات دقيقة داخل بيئة الدراسة المتمثلة في البنك العربي الوطني، والإسهام بذلك في تعميق الفهم العلمي للعوامل المحركة للابتكار في القطاع المصرفي السعودي.

## 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>

جارحي، 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>

الشمري، س. (2024). أثر القيادة التحويلية على ابتكار الموظفين في البنوك التجارية السعودية: الدور المعدل للدعم التنظيمي. مراجعة الفلسفة المعاصرة، 18(2)، 55-72.

تم الاسترجاع من <https://www.reviewofconphil.com/index.php/journal/article/view/115>

الشياب، 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>

Amamou, F. (2025). The effect of an innovation-driven corporate culture on firm success: A new survey of Saudi digital firms. Future Business Journal, 11(1).

<https://doi.org/10.1186/s43093-025-00554-2>

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>

Massri, M. I., & Aris, B. (2024). The effect of transformational leadership on innovative work behavior through knowledge sharing in Saudi Telecommunication Company (STC). International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 14(1), 1568–1586.

تم الاسترجاع من [https://hrmars.com/papers\\_submitted/23204/the-effect-of-transformational-leadership-on-innovative-work-behavior-through-knowledge-sharing-in-saudi-telecommunication-company-stc.pdf](https://hrmars.com/papers_submitted/23204/the-effect-of-transformational-leadership-on-innovative-work-behavior-through-knowledge-sharing-in-saudi-telecommunication-company-stc.pdf)

Probojakti, W., Otami, P., Prasetya, B., & Ridha, M. (2024). Building sustainable competitive advantage in banking through organizational agility: The mediating role of organizational agility between transformational leadership, digital transformation, and sustainable competitive advantage. Sustainability, 16(19), 8327.

<https://doi.org/10.3390/su16198327>

### 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>

رهيف، 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. تم الاسترجاع من

<https://www.bcg.com/publications/2025/tech-in-banking-transformation-starts-with-smarter-investment>

تم الاسترجاع من PwC. (2025). Retail Banking 2025: Evolution or revolution?

<https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/retail-banking-2025.html>

#### 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>