

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

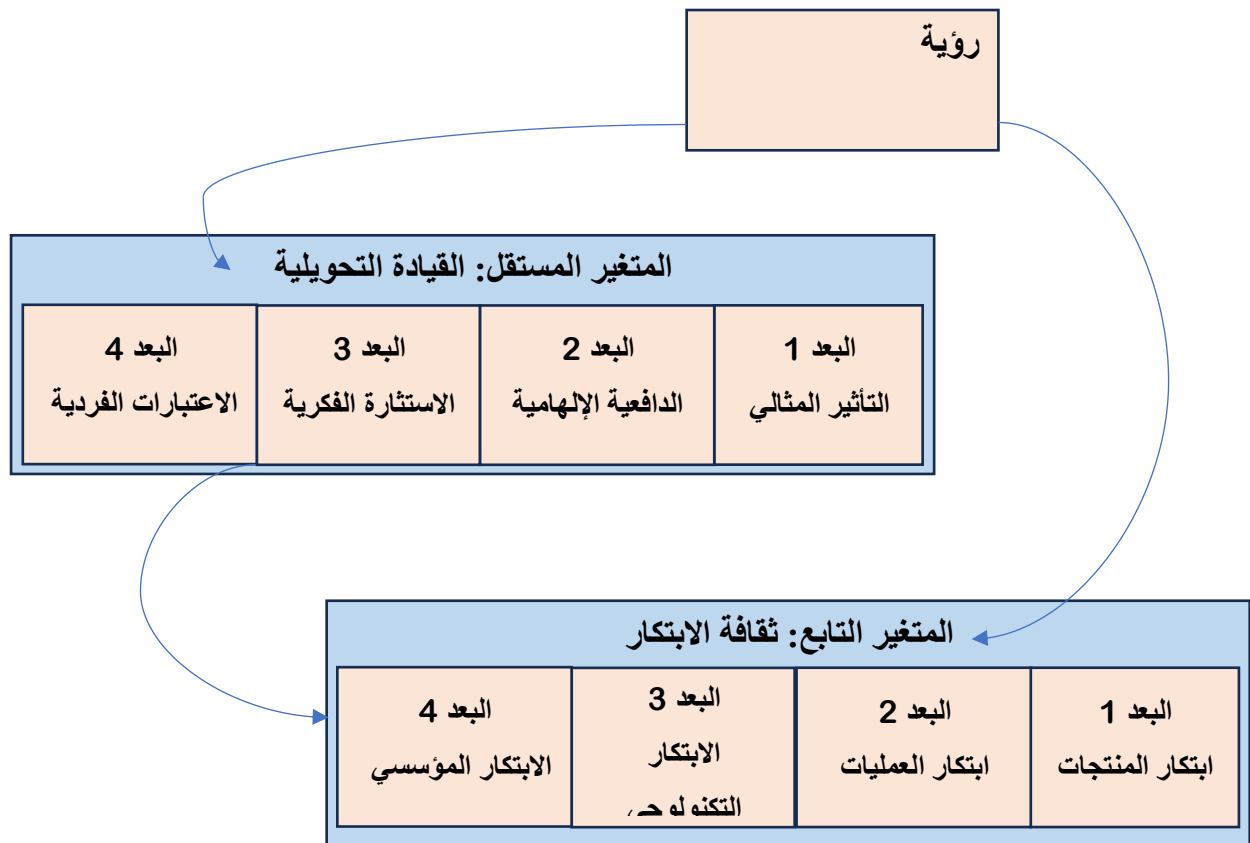
- الفرضية الرئيسية (H1): توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وثقافة الابتكار بأبعادها المختلفة في البنك العربي الوطني.
- الفرضيات الفرعية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعةً في تعزيز ثقافة الابتكار بالبنك العربي الوطني.
- يوجد أثر 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:

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.

الفصل الثاني: 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 الدراسات السابقة

لتحقيق أقصى استفادة من المراجعة الأدبية وربطها بالنموذج المفاهيمي للدراسة، تم تصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور رئيسة وفقاً للمتغير الذي ركزت عليه أو العلاقة التي اختبرتها.

2.4.1 الدراسات التي ركزت حول المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

تتناول هذه المجموعة الدراسات التي اتخذت من القيادة التحويلية محوراً لها، وقاست تأثيرها في جوانب تنظيمية وسلوكية أخرى، وإن لم يكن الابتكار هو المتغير التابع الرئيس، إلا أن النتائج المستخلصة تدعم الدور الجوهري للقيادة التحويلية في خلق المناخ الداعم للابتكار.

▪ دراسة Garzón-Lasso et al. (2024) بعنوان "Inclusive leadership style and its

effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: An

empirical study". هدفت هذه الدراسة 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.

■ دراسة بروبوجكتي، أوتامي، براسيتيا، ورضا (2024) بعنوان "بناء ميزة تنافسية مستدامة في القطاع المصرفي من خلال المرونة التنظيمية". هدفت هذه الدراسة 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.

■ دراسة كيبى، كاهل، وليو (2024) بعنوان "تخطيط النجاح: تأثير أساليب القيادة على تعزيز الأداء المستدام للموظفين في القطاع المصرفي في سيراليون". هدفت الدراسة إلى تقييم الآثار التفاضلية لأساليب القيادة التحويلية والتفاعلية على أداء الموظفين المستدام، مع دراسة الأدوار الوسيطة لسلوك

المواطنة 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 المواطنة التنظيمية وزيادة مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين. وأوصت الدراسة البنوك التجارية بوضع برامج تدريبية منتظمة لتعزيز أساليب القيادة الفعالة بين المدراء.

2.4.2 الدراسات التي ركزت حول المتغير التابع (ثقافة الابتكار)

تناولت هذه المجموعة الدراسات التي ركزت على الابتكار أو الثقافة الابتكارية كمتغير تابع أو مستقل، لكنها لم تتناول القيادة التحويلية بشكل خاص كمتغير مفسر، بل ركزت على محددات أخرى مثل الثقافة التنظيمية العامة.

- دراسة العتيق والحمادي (2024) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي مع الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية". هدفت هذه الدراسة 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.

■ **دراسة أمامو (2025) بعنوان "تأثير ثقافة الشركات القائمة على الابتكار على نجاح الشركة: دراسة**

استقصائية جديدة للشركات الرقمية السعودية". هدفت هذه الدراسة 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 بالمواهب 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.

2.4.3 الدراسات التي تقيس العلاقة بين المتغير التابع والمستقل

تتناول هذه المجموعة الدراسات التي اختبرت العلاقة السببية أو الارتباطية المباشرة بين القيادة التحويلية (المتغير المستقل) والابتكار أو السلوك الابتكاري أو الإبداع (المتغير التابع أو الوسيط).

■ **دراسة الشيايب، مطهر، زوريا، ورولينسون (2025) بعنوان "تعزيز الابتكار في القطاع المصرفي:**

دور القيادة التحويلية وتبادل المعرفة". هدفت هذه الدراسة 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.

- **دراسة الشمري (2024) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على ابتكار الموظفين في البنوك التجارية السعودية: الدور المعدل للدعم التنظيمي".** سعت هذه الدراسة 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.

▪ **بحث الماصري وأريس (2024) بعنوان " The Effect of Transformational Leadership**

on Innovative Work Behavior through Knowledge Sharing in Saudi

(STC) Telecommunication Company". هدف هذا البحث 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.

▪ **دراسة تانوتو، برانوتو، وأندرياني (2024) بعنوان "القيادة من أجل الابتكار: استكشاف تأثير القيادة**

التحويلية على الإبداع والابتكار في البنوك". هدفت هذه الدراسة 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.

2.4.4 التعقيب على الدراسات السابقة والمقارنة مع الدراسة الحالية

تمثل الدراسات السابقة، بشقيها العربي والأجنبي، ركيزة منهجية ونظرية للدراسة الحالية، حيث تظهر إجماعاً قوياً على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار (الشباب وآخرون، 2025؛ الشمري، 2024؛ الماصري وأريس، 2024)، وإن اختلفت في المنهجيات والآليات الوسيطة المعتمدة. ورغم اتفاق الدراسة الحالية مع هذه البحوث في اعتماد المنهج الكمي والتركيز على القطاع المصرفي (كما في دراسة الشباب 2025 والشمري 2024)، فإن قيمتها تكمن في سدها لثلاث فجوات بحثية رئيسة: أولاً، أنها تتبنى نموذجاً متكاملًا للابتكار يغطي أربعة أبعاد شاملة (المنتج، العملية، التكنولوجي، والمؤسسي)، بخلاف الاختصار على أبعاد جزئية في معظم الدراسات. وثانيتهما، أنها تركز على مؤسسة واحدة ذات خصوصية ابتكارية (البنك العربي الوطني)، مما يسمح بتقديم توصيات عميقة وموجهة تختلف عن الدراسات التي تناولت عينات واسعة من بنوك متعددة. وثالثتهما، أن الدراسة تقيس الأثر المباشر للقيادة التحويلية في بناء "ثقافة الابتكار" الشاملة، مما يمثل إضافة نوعية في فهم آليات ترجمة السلوك القيادي إلى مناخ مؤسسي داعم للابتكار في سياق يوافق مستهدفات الرؤية الوطنية 2030.

الخلاصة

أظهر استعراض الدراسات السابقة اتفاقاً واضحاً على أثر القيادة التحويلية في دعم الابتكار، سواء بشكل مباشر أو عبر متغيرات وسيطة، كما أبرز أهمية ثقافة الابتكار في رفع كفاءة المؤسسات. وساعد التصنيف المنهجي للدراسات في كشف الفجوات التي تعالجها الدراسة الحالية، خصوصاً ما يتعلق بشمولية نموذج الابتكار ودراسة سياق مصرفي محدد. وبذلك يشكل هذا الفصل أساساً معرفياً يمهد للانتقال إلى الإطار النظري وبناء النموذج المفاهيمي للدراسة.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع والمصادر العربية

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>

الرويلي، 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>

رؤية السعودية 2030. (2024). برنامج تطوير القطاع المالي. الهيئة الملكية لمدينة الرياض.

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/financial-sector-development-program>

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 بالابتكار 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>

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

ثانياً: الدراسات والمصادر الأجنبية

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.

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>

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**