

القيادة التبادلية وأثرها في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على العاملين في القطاع المصرفي فرع درنة

أنيس بوحسوها

محاضر - كلية العلوم التقنية - درنة - ليبيا

Anesmohamad3@gmail.com

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية) والإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع المصرفي، وذلك في ظل تنامي الحاجة إلى تفعيل السلوك الإبداعي داخل المؤسسات المصرفية في بيئة عمل يغلب عليها التنافس وسرعة التحول التقني، وفي ظل تباين نتائج الأدبيات السابقة حول قدرة الأنماط القيادية القائمة على المبادلة والحوافز الشرطية على دعم الإبداع مقارنة بالأنماط التحويلية والتشاركية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المسحي، وطُبِّقَت استبانة مكونة من (46) فقرة موزعة على أربعة أبعاد على عينة عشوائية بسيطة بلغت (123) مفردة من أصل (130) استبانة موزعة (بنسبة استجابة 95%)، وقد حُدد حجم العينة وفق جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970). أظهرت نتائج التحليل أن جميع أبعاد الدراسة جاءت بمستوى مرتفع من حيث الإدراك لدى أفراد العينة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.15) و(4.23)، وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (ألفا كرونباخ) (0.778) وهو معامل مقبول إحصائياً لأغراض البحث العلمي. وكشف تحليل الارتباط باستخدام معامل بيرسون عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين المكافأة المشروطة والإبداع الإداري ($r = 0.614$ ، $p < 0.01$)، وبين الإدارة بالاستثناء الإيجابية والإبداع الإداري ($r = 0.409$ ، $p < 0.01$)، في حين لم تظهر علاقة دالة إحصائياً بين الإدارة بالاستثناء السلبية والإبداع الإداري ($r = 0.102$ ، $p = 0.339$). كما أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر

دال إحصائياً للقيادة التبادلية الكلية في الإبداع الإداري ($t = 4.177$, $Beta = 0.355$)، $F(1,121) = 12.575$ ، $p = 0.001$ ، بقدرة تفسيرية بلغت ($R^2 = 0.126$) أي ما نسبته 12.6% من التباين في الإبداع الإداري. تخلص الدراسة إلى أن الأبعاد ذات الطابع التحفيزي الإيجابي (المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء الإيجابية) هي الأكثر إسهاماً في تعزيز الإبداع الإداري، بينما لا يقدم نمط التدخل التصحيحي السلبي إسهاماً يُعتد به إحصائياً، وتقدم الدراسة توصيات عملية موجهة لإدارات المصارف بشأن إعادة تصميم أنظمة الحوافز والإشراف بما يدعم السلوك الإبداعي داخل بيئة العمل المصرفية. **الكلمات المفتاحية:** القيادة التبادلية؛ الإبداع الإداري؛ المكافأة المشروطة؛ الإدارة بالاستثناء؛ القطاع المصرفي؛ التحفيز التنظيمي.

Transactional Leadership and Its Impact on Enhancing Administrative Creativity:

A Field Study on Employees in the Banking Sector, Derna Branch

Anis Bouhsouha

Lecturer, Faculty of Technical Sciences, Derna - Libya

Anesmohamad3@gmail.com

Abstract:

This study examined the relationship and impact of transactional leadership, through its three dimensions—contingent reward, management-by-exception (active), and management-by-exception (passive)—on administrative creativity among employees in the banking sector. The research was motivated by the increasing need to enhance creative behavior in banking institutions operating in competitive and rapidly changing technological environments, alongside inconsistent findings in previous studies regarding the effectiveness of transactional leadership in fostering creativity. A descriptive-analytical survey approach was adopted. Data were collected using a questionnaire comprising 46 items distributed across four dimensions. The questionnaire was administered to a simple

random sample of 123 employees selected from 130 distributed questionnaires, achieving a response rate of 95%. The sample size was determined according to the Krejcie and Morgan (1970) table. The findings showed that all study dimensions were perceived at a high level, with mean scores ranging from 4.15 to 4.23. The overall reliability coefficient (Cronbach's Alpha) was 0.778, indicating acceptable internal consistency. Pearson's correlation analysis revealed significant positive relationships between contingent reward and administrative creativity ($r = 0.614$, $p < 0.01$), and between management-by-exception (active) and administrative creativity ($r = 0.409$, $p < 0.01$), while no significant relationship was found for management-by-exception (passive). Simple linear regression analysis confirmed a significant positive effect of overall transactional leadership on administrative creativity (Beta = 0.355, $p = 0.001$), explaining 12.6% of the variance ($R^2 = 0.126$). The study concludes that contingent reward and active management-by-exception are the most influential dimensions in promoting administrative creativity and recommends redesigning incentive and supervisory systems to strengthen creative behavior in banking organizations.

Keywords: Transactional Leadership; Administrative Creativity; Contingent Reward; Management-by-Exception; Banking Sector; Organizational Motivation.

1. المقدمة:

تعمل المؤسسات المصرفية في بيئة تتسم بالتغير التقني المتسارع، وشدة المنافسة، وتنامي توقعات المتعاملين، الأمر الذي جعل الإبداع الإداري مورداً تنظيمياً مهماً لتحسين أساليب العمل، وتطوير الخدمات، ومعالجة المشكلات. ومن ثم، لم يعد الالتزام بالإجراءات الروتينية وحده كافياً لضمان التطور المستمر، بل أصبحت الحاجة قائمة إلى بيئة قيادية وتنظيمية تتيح للعاملين اقتراح الأفكار وتجريب الحلول وتحسين العمليات بما يتوافق مع متطلبات العمل المصرفي الحديث (Hughes et al., 2018).

ويُعد نمط القيادة الممارس داخل المؤسسة أحد أكثر العوامل التنظيمية تأثيراً في تشكيل السلوك الإبداعي للعاملين، إذ لا يقتصر دور القائد على توجيه الأداء وضبط الالتزام بالمعايير، بل يمتد إلى تهيئة المناخ النفسي والتنظيمي الذي يسمح بظهور الأفكار الجديدة وتبنيها وتطبيقها في بيئة العمل (Hughes et al., 2018؛ Bass & Riggio, 2006). وتمثل القيادة التبادلية (Transactional Leadership) أحد الأطر القيادية المهمة في تفسير طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، إذ تقوم على مبدأ المبادلة بين الطرفين من خلال تحديد الأداء المتوقع وربطه بالمكافآت أو الإجراءات التصحيحية المناسبة. وتتجسد هذه القيادة بصورة أساسية في ثلاثة أبعاد هي: المكافأة المشروطة (Contingent Reward)، والإدارة بالاستثناء الإيجابية (Active Management by Exception)، والإدارة بالاستثناء السلبية (Passive Management by Exception) (Bass & Riggio, 2006؛ Lin et al., 2024). غير أن العلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع الإداري لا تزال محل جدل نظري وتجريبي، فبينما تحظى القيادة التحويلية باهتمام واسع في تفسير السلوك الإبداعي من خلال التحفيز الفكري والرؤية الملهمة، تبدو القيادة التبادلية أقل وضوحاً من حيث تأثيرها المباشر في الإبداع، رغم انتشار ممارستها في المؤسسات التي تتطلب مستويات مرتفعة من الرقابة والامتثال وتحديد المسؤوليات (Hughes et al., 2018). وتزداد أهمية دراسة هذه العلاقة عند النظر إلى القيادة التبادلية بوصفها بناءً متعدد الأبعاد، بدلاً من التعامل معها كمتغير واحد متجانس؛ ذلك أن أبعادها الثلاثة لا تعكس منطقاً سلوكياً واحداً. فالمكافأة المشروطة تقوم على ربط الإنجاز المتوقع بالمكافأة، في حين تركز الإدارة بالاستثناء الإيجابية على المتابعة والتدخل عند ظهور الانحرافات، بينما تعتمد الإدارة بالاستثناء السلبية على التدخل بعد وقوع المشكلة أو تفاقمها (Bass & Riggio, 2006). ومن هذا المنطلق، قد تختلف آثار هذه الأبعاد في السلوك الإبداعي للعاملين؛ إذ يمكن للمكافأة المشروطة أن توفر حوافز واضحة للإنجاز وتحقيق النتائج، في حين قد تسهم المتابعة النشطة في اكتشاف الأخطاء ومعالجتها بصورة مبكرة. وفي المقابل، قد يؤدي

التأخر في التدخل ضمن الإدارة بالاستثناء السلبي إلى زيادة التركيز على تصحيح الأخطاء بدلاً من تشجيع المبادرة والتجريب وتوليد الأفكار الجديدة (Bass & Riggio, 2006). وعليه، فإن فهم أثر القيادة التبادلية في الإبداع الإداري يتطلب تجاوز الحكم الكلي على النمط القيادي، والانتقال إلى تحليل مساهمة كل بُعد من أبعاده بصورة مستقلة، بما يسمح بتحديد الآليات القيادية التي يمكن أن تدعم الإبداع أو تحد منه داخل بيئة العمل. ويكتسب هذا التوجه أهمية خاصة في المؤسسات المصرفية التي تجمع بين الحاجة إلى الالتزام بالضوابط والإجراءات من جهة، والحاجة إلى تطوير الخدمات وتحسين العمليات من جهة أخرى (Hughes et al., 2018).

وفي ضوء ذلك، تسعى هذه الدراسة العلمية إلى معالجة هذه الفجوة من خلال اختبار العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للقيادة التبادلية والإبداع الإداري لدى عينة من العاملين في القطاع المصرفي، بما يسهم في تقديم فهم أكثر دقة للدور الذي يمكن أن تؤديه آليات المبادلة القيادية المختلفة في تشكيل السلوك الإبداعي داخل بيئة عمل تتسم بارتفاع مستوى الضبط الإجرائي والامتثال التنظيمي.

وتتمثل القيمة التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات المصرفية، ولا سيما من خلال تحديد الأبعاد القيادية الأكثر ارتباطاً بتحفيز الإبداع الإداري، بما يساعد القيادات المصرفية على تحقيق توازن أكثر فاعلية بين متطلبات الرقابة والامتثال من جهة، وتشجيع المبادرة والتجديد وتحسين أساليب العمل من جهة أخرى.

2. مشكلة الدراسة والفجوة البحثية:

تتبع مشكلة الدراسة من مفارقة جوهرية تواجهها المؤسسات المصرفية: فمن جهة، تفرض طبيعة العمل المصرفي درجة عالية من الالتزام بالإجراءات والضوابط الرقابية، مما يجعل القيادة التبادلية - بما تحمله من وضوح في الأدوار والمكافآت والعقوبات - النمط القيادي الأكثر انتشاراً وواقعية في هذا القطاع؛ ومن جهة أخرى، تتطلب متطلبات التحول الرقمي والمنافسة المتزايدة مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري الذي ترتبط أدبياته تقليدياً بأنماط

القيادة التحويلية والتشاركية أكثر من ارتباطها بالقيادة التبادلية. وينتج عن هذه المفارقة سؤال إداري وعلمي مشروع: هل تُسهم القيادة التبادلية - رغم طابعها الرقابي التبادلي - في تعزيز الإبداع الإداري داخل المصارف، أم أنها تحدّ منه؟ وهل تتساوى أبعادها الثلاثة في هذا الأثر أم أن بعضها أكثر فاعلية من بعض؟

وتكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن عدم حسم واضح لهذا السؤال؛ إذ تناولت دراسات عديدة أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري بشكل مكثف، فيما بقيت دراسات القيادة التبادلية أقل حضوراً، وغالباً ما عُوّلت كمتغير ضابط أو كنمط مقارن سلبي مقابل القيادة التحويلية، دون تفكيك كافٍ لأبعادها الفرعية الثلاثة واختبار كل منها على حدة في علاقته بالإبداع. كما أن أغلب الدراسات العربية ذات الصلة أُجريت في قطاعات تعليمية أو خدمية عامة، بينما ظل القطاع المصرفي - الذي يجمع بين الحاجة الملحة للإبداع وطبيعة العمل الرقابية المهيأة أصلاً لممارسة القيادة التبادلية - أقل تمثيلاً في هذا النوع من الدراسات الميدانية.

تتمثل الفجوة البحثية، إذن، في غياب اختبار ميداني متكامل يفكك أبعاد القيادة التبادلية الثلاثة ويختبر أثر كل منها في الإبداع الإداري ضمن سياق القطاع المصرفي تحديداً، بما يتجاوز الاكتفاء بدراسة العلاقة الكلية بين المتغيرين إلى فهم أدق لأي الآليات السلوكية (التحفيز الإيجابي المسبق مقابل التصحيح اللاحق) أكثر قدرة على دعم السلوك الإبداعي. وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل تجريبي كمي يعتمد على بيانات ميدانية أولية جُمعت من العاملين في المؤسسات المصرفية.

3. أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها:

3.1: أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية) كما يدركها العاملون في القطاع المصرفي محل الدراسة.
2. التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع المصرفي محل الدراسة.

3. قياس طبيعة واتجاه العلاقة الارتباطية بين كل بعد من أبعاد القيادة التبادلية والإبداع الإداري.
4. اختبار الأثر التفسيري للقيادة التبادلية (كمتغير كلي) في الإبداع الإداري باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.
5. تقديم توصيات عملية لصنّاع القرار في القطاع المصرفي بشأن توظيف أبعاد القيادة التبادلية الأكثر فاعلية في دعم السلوك الإبداعي.

3. 2: أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التبادلية لدى العاملين في القطاع المصرفي محل الدراسة؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع المصرفي محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التبادلية (كل بُعد على حدة) والإبداع الإداري؟
4. هل يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة التبادلية في الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع المصرفي؟

3.3: فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأسئلتها، ومن الإطار النظري الرابط بين متغيري الدراسة، صيغت الفرضيات الرئيسة التالية للاختبار الإحصائي:

- H1: توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين المكافأة المشروطة والإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع المصرفي.
- H2: توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين الإدارة بالاستثناء الإيجابية والإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع المصرفي.
- H3: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين الإدارة بالاستثناء السلبية والإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع المصرفي.

- H4: يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية (كمتغير كلي) في الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع المصرفي.

3. 4: حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التبادلية الثلاثة (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية) والإبداع الإداري، دون تناول أنماط قيادية أخرى (كالقيادة التحويلية أو التشاركية) أو متغيرات وسيطة / معدلة محتملة.
2. الحدود المكانية: اقتصر التطبيق الميداني على عينة من العاملين في مؤسسات القطاع المصرفي في مدينة درنة.
3. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية المحددة في الدراسة الأصلية (العام الجامعي 2025-2026)، وتعكس النتائج بيانات مقطعية (Crosssectional) لتلك الفترة دون تتبع طولي للتغير عبر الزمن.
4. حدود العينة: اقتصرت العينة على (123) مفردة اختيرت بالمعينة العشوائية البسيطة من مجتمع محدد، مما يستدعي الحذر عند تعميم النتائج على قطاعات مصرفية أو سياقات جغرافية وثقافية مغايرة.
5. حدود المنهج: اعتمدت الدراسة على بيانات مقطعية ذاتية التقرير (Self-reported) جمعت عبر استبانة واحدة في نقطة زمنية واحدة، مما قد يُعرض النتائج لتحيز طريقة القياس المشتركة (Common Method Bias)، ولا يتيح استنتاج علاقات سببية قاطعة رغم دلالة نتائج الانحدار.

4. الإطار النظري ومراجعة الأدبيات:

4. 1: القيادة التبادلية (المفهوم والأبعاد)

تقوم القيادة التبادلية على علاقة تبادلية واضحة بين القائد والعامل، بحيث يحدد القائد توقعات الأداء والمعايير المطلوبة، ثم يربط تحقيقها بمكافآت أو إجراءات تصحيحية. ويتميز هذا النمط بوضوح الأدوار والنتائج المتوقعة، لكنه قد تكون آثاره مختلفة باختلاف طريقة تطبيقه وسياق العمل، وهو ما تؤكد الأدبيات المتعلقة بالقيادة التبادلية والأداء والإبداع (Bass & Riggio, 2006).

ويشير إلى أن القيادة التبادلية ترتبط بآليات التبادل بين القائد والتابع، في حين تظهر الأدبيات الحديثة أن آثارها ليست بالضرورة متجانسة؛ فقد تعزز بعض ممارساتها الدافعية والأداء من خلال وضوح التوقعات وربط الإنجاز بالمكافأة، بينما قد تحد ممارسات أخرى من التمكين أو المبادرة إذا أسيء استخدامها أو طبقت بصورة مفرطة الرقابة (Young et al., 2021). وتتفرع القيادة التبادلية، وفق الأدبيات، إلى ثلاثة أبعاد رئيسية (Bass & Riggio, 2006):

- **المكافأة المشروطة (Contingent Reward):** ويقصد بها اتفاق القائد مع مرؤوسيه على ربط الحوافز والمكافآت، المادية والمعنوية، بمستوى أداء محدد ومتفق عليه مسبقاً، بما يوضح العلاقة بين الجهد والنتائج المتوقعة، ويوفر للعاملين حافزاً لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- **الإدارة بالاستثناء الإيجابية (Active Management by Exception):** وتقوم على المتابعة الاستباقية المستمرة لأداء العاملين، ورصد الانحرافات والأخطاء المحتملة قبل تفاقمها، والتدخل المبكر لتصحيحها ضمن إطار من الرقابة والتوجيه المستمر. ويتميز هذا البعد بارتفاع مستوى مشاركة القائد في متابعة الأداء مقارنة بالإدارة بالاستثناء السلبية.
- **الإدارة بالاستثناء السلبية (Passive Management by Exception):** وتتمثل في تدخل القائد عند وقوع الانحراف أو المشكلة بصورة فعلية وواضحة، أي أنها تمثل استجابة تصحيحية لاحقة وليست استباقية، الأمر الذي يجعلها أقل تدخلاً في سير العمل اليومي وأكثر اعتماداً على انتظار ظهور المشكلة قبل اتخاذ الإجراء المناسب.

وتشير أدبيات القيادة إلى أن القيادة التبادلية يمكن أن تحقق قدراً من الاستقرار التنظيمي ووضوح الأدوار، غير أن نتائجها قد تختلف تبعاً للبعد القيادي المستخدم وطريقة تطبيقه. فقد تكون الممارسات المرتبطة بالمكافأة أكثر دعماً للتحفيز، في حين قد تكون الممارسات القائمة على التدخل التصحيحي أقل دعماً للمبادرة الذاتية عندما تصبح هي الآلية القيادية المهيمنة (Young et al., 2021).

4. 2: الإبداع الإداري: المفهوم والأبعاد:

يمكن تعريف الإبداع الإداري إجرائياً في هذه الدراسة بأنه قدرة العاملين على توليد أفكار وأساليب جديدة ومفيدة، وتطوير حلول غير تقليدية للمشكلات، وتحويل الأفكار المناسبة إلى ممارسات قابلة للتطبيق تسهم في تحسين العمل. ولا ينحصر الإبداع في إنتاج الفكرة، بل يشمل كذلك تطويرها وتقييمها والاستفادة منها في تحسين العمليات والنتائج التنظيمية وتشير مراجعة إلى أن الإبداع والابتكار في بيئة العمل يرتبطان بمجموعة من العوامل القيادية والسياقية والتنظيمية، وأن تفسير هذه العلاقة يتطلب التمييز بين توليد الأفكار وتطويرها وتنفيذها. ومن هذا المنظور، تركز الدراسة الحالية على الإبداع الإداري باعتباره مخرجاً سلوكياً وتنظيماً قابلاً للقياس في سياق مصرفي محدد، مع ربطه بصورة مباشرة بالممارسات القيادية التي يتعرض لها العاملون. (Hughes et al., 2018).

4. 3: مراجعة الأدبيات السابقة: العلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع الإداري:

تناولت الأدبيات السابقة العلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع من خلال التركيز على طبيعة الممارسات القيادية والآليات التي يمكن أن تفسر تأثيرها في السلوك والنتائج الإبداعية للعاملين. وفي هذا السياق، بحثت دراسة (Hussain et al., 2017) العلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع التنظيمي، مع اختبار الدور الوسيط لسلوك مشاركة المعرفة. واعتمدت الدراسة على بيانات صالحة من 300 مشارك، واستخدمت التحليل العامل التوكيدي ونموذج المعادلات الهيكلية، وأظهرت نتائجها وجود علاقة موجبة بين القيادة التبادلية والإبداع التنظيمي، إلى جانب وجود دور وساطة لسلوك مشاركة المعرفة. وتشير هذه النتيجة

إلى أن تأثير القيادة التبادلية في الإبداع قد يتحقق، جزئياً، من خلال تشجيع تبادل المعرفة والتفاعل بين العاملين داخل المنظمة (Hussain et al., 2017).

وفي إطار أوسع، قدم Hughes et al. (2018) مراجعة نقدية لأدبيات القيادة والإبداع والابتكار، وأكدت نتائجها أن القيادة تمثل عاملاً سياقياً مهماً في تشكيل الإبداع والابتكار في بيئة العمل. كما أشارت المراجعة إلى أن اختلاف النتائج بين الدراسات يرتبط، بدرجة من الدرجات، بتنوع الأساليب القيادية والآليات التي تنتقل من خلالها آثار القيادة إلى النتائج الإبداعية، فضلاً عن الاختلاف في تصميم الدراسات وطرق قياس متغيرات القيادة والإبداع والابتكار (Hughes et al., 2018).

ومن جانب آخر، تناول (Young et al. 2021) القيادة التبادلية من خلال تحليل ركز على علاقتها بأداء التابعين، وكشفت النتائج عن طبيعة مزدوجة لآثار هذا النمط القيادي؛ إذ يمكن لبعض ممارساته، مثل المكافأة المشروطة، أن تدعم علاقة التبادل بين القائد والتابع، في حين قد ترتبط بعض الممارسات الأخرى بآثار أقل إيجابية من خلال آليات مرتبطة بالتمكين والعلاقة بين القائد والتابع. وتوضح هذه النتائج أهمية عدم النظر إلى القيادة التبادلية باعتبارها نمطاً ذا تأثير موحد، بل باعتبارها مجموعة من الممارسات قد تختلف آثارها باختلاف آلياتها وسياقات تطبيقها (Young et al., 2021).

وتدعم الأدلة الحديثة هذا الاتجاه؛ فقد أجرى (Lin et al. 2024) تحليلاً واسعاً للعلاقة بين أنماط القيادة والأداء الإبداعي للعاملين، وشمل 432 دراسة تجريبية مستقلة بإجمالي 161,599 مفردة. وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين القيادة التبادلية والأداء الإبداعي للعاملين، مع اختلاف قوة العلاقات وفق عدد من الخصائص المرتبطة بالسياق والمنهجية وطرق قياس المتغيرات. وتؤكد هذه النتيجة أن العلاقة بين القيادة والإبداع لا ينبغي التعامل معها باعتبارها علاقة ثابتة ومستقلة عن السياق التنظيمي أو المنهجي (Lin et al., 2024).

4.4: التحليل النقدي وتحديد الفجوة البحثية:

تكشف المقارنة بين الدراسات السابقة عن اتفاق عام على أهمية القيادة في تشكيل المخرجات الإبداعية، مع وجود اختلاف في طبيعة العلاقة وقوتها والآليات التي تفسرها. وتظهر الدراسات المباشرة أن القيادة التبادلية يمكن أن ترتبط بصورة إيجابية بالإبداع، إلا أن هذه العلاقة قد تتأثر بالسلوك القيادي المحدد والآليات التنظيمية والنفسية التي تنتقل من خلالها آثار القيادة إلى العاملين (Hussain et al., 2017; Young et al., 2021; Lin et al., 2024).

كما تكشف الأدبيات عن ملاحظة منهجية مهمة تتمثل في أن التعامل مع القيادة التبادلية كمتغير كلي واحد قد لا يوضح الفروق بين أبعادها المختلفة. فطبيعة تأثير المكافأة المشروطة قد تختلف عن تأثير الإدارة بالاستثناء، كما أن النتائج المرتبطة بهذه الممارسات قد تتباين تبعاً لطريقة تطبيقها والسياق التنظيمي الذي تتم فيه. ومن ثم، فإن تحليل الأبعاد بصورة مستقلة يمكن أن يقدم تفسيراً أكثر دقة للعلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع الإداري (Young et al., 2021; Hughes et al., 2018).

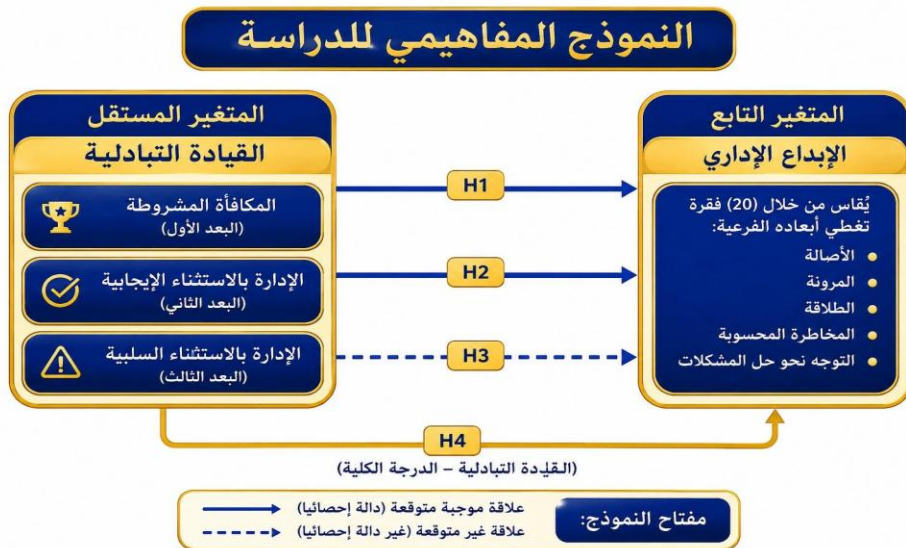
وعلى الرغم من أهمية الأدلة السابقة، فإن جانباً من الأدبيات ركز على الإبداع التنظيمي، أو الأداء الإبداعي للعاملين، أو أداء التابعين بصورة عامة، بينما لا تزال الحاجة قائمة إلى مزيد من الدراسات التي تختبر بصورة مباشرة أثر أبعاد القيادة التبادلية في الإبداع الإداري داخل سياقات تنظيمية ومؤسسية محددة. كما أن الأدلة المتاحة لا تسمح بالضرورة بتعميم النتائج الدولية على جميع البيئات التنظيمية، نظراً لاختلاف طبيعة المنظمات والثقافات التنظيمية والقطاعات الاقتصادية.

ومن هنا تتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى اختبار الأثر المباشر لأبعاد القيادة التبادلية في الإبداع الإداري ضمن القطاع المصرفي، مع تحليل كل بُعد بصورة مستقلة بدلاً من الاكتفاء بقياس القيادة التبادلية كمتغير كلي. وتسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوة من خلال تقديم دليل ميداني حول مدى إسهام أبعاد القيادة التبادلية في تفسير الإبداع

الإداري لدى العاملين في البيئة المصرفية، بما يسمح بتحديد الممارسات القيادية الأكثر ارتباطاً بالإبداع، ومقارنة النتائج بالسياقات التي تناولتها الأدبيات السابقة..

5. النموذج المفاهيمي للدراسة:

بناءً على الإطار النظري ومراجعة الأدبيات، يتكوّن النموذج المفاهيمي للدراسة من متغير مستقل ذي ثلاثة أبعاد فرعية (القيادة التبادلية)، ومتغير تابع واحد (الإبداع الإداري)، على النحو التالي (انظر الى المخطط في الأسفل):



6. المنهجية:

6.1: تصميم الدراسة والمنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المسحي (Descriptive-Analytical Survey Design)، بوصفه المنهج الأنسب لدراسة العلاقة بين متغيرات كمية قابلة للقياس عبر أداة استقصائية موحدة تُطبّق على عيّنة ممثلة لمجتمع الدراسة، بهدف وصف مستويات المتغيرات واختبار العلاقات الارتباطية والتأثيرية بينها إحصائياً.

6. 2: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات المصرفية محل الدراسة، وقد اعتمد أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) في اختيار مفردات العينة. وحُدد حجم العينة اللازم إحصائياً بالاستناد إلى جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد أحجام العينات الإحصائية الممثلة لمجتمعات الدراسة. وُرِع على العينة (130) استبانة، واستُرْجِع منها (123) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة بلغت (95%)، وهي نسبة مرتفعة تدعم إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

6. 3: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية الأربعة: النوع، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

جدول رقم (1) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ن=123

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	102	82.9
	أنثى	21	17.1
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	29	23.6
	30 – أقل من 40 سنة	54	43.9
	40 – أقل من 50 سنة	15	12.2
	50 سنة فأكثر	25	20.3
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	7	5.7
	بكالوريوس	86	69.9
	ماجستير	22	17.9
	أخرى	8	6.5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	21.1
	5 – أقل من 10 سنوات	35	28.5
	10 – أقل من 15 سنة	15	12.2
المتغير	15 سنة فأكثر	47	38.2

تشير بيانات الجدول رقم (1) إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور (82.9%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (43.9%)، في حين يحمل غالبية أفراد العينة مؤهل البكالوريوس (69.9%)، وتتوزع سنوات الخبرة بصورة

متباينة مع تركيز ملحوظ في فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (38.2%)، مما يعكس تمثيلاً معقولاً لمستويات الخبرة المهنية المختلفة داخل العينة.

6. 4: أداة الدراسة وقياس المتغيرات:

اعتمدت الدراسة على استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، تكونت من (46) فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسة: المكافأة المشروطة (10 فقرات)، والإدارة بالاستثناء الإيجابية (9 فقرات)، والإدارة بالاستثناء السلبية (7 فقرات)، والإبداع الإداري (20 فقرة). واعتمد تصحيح الأداة على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، وقد صُنِّفت المتوسطات الحسابية الناتجة إلى مستويات وصفية (منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً) وفق فئات المقياس المعتمدة في التحليل الوصفي للدراسة الأصلية.

6. 5: صدق الأداة وثباتها:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، عُرِضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال العلوم الإدارية، وأُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم (الصدق الظاهري/صدق المحكمين). كما احتُسب الصدق البنائي إحصائياً من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ) لكل بُعد من أبعاد الأداة. وللتحقق من ثبات الأداة، استُخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق البنائي لأبعاد أداة الدراسة

البُعد	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا) كرونباخ	معامل الصدق*
المكافأة المشروطة	10	0.805	0.897
الإدارة بالاستثناء الإيجابية	9	0.830	0.911
الإدارة بالاستثناء السلبية	7	0.723	0.850
الإبداع الإداري	20	0.619	0.787
الأداة ككل	46	0.778	0.882

*معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل ثبات ألفا كرونباخ.

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الثبات تراوحت بين (0.619) و (0.830)، وأن معامل الثبات الكلي للأداة بلغ (0.778)، وهي قيم تقع ضمن الحدود

المقبولة إحصائياً لأغراض البحث العلمي الاجتماعي والإداري (حيث يُعد المعامل مقبولاً عند تجاوزه القيمة المرجعية 0.60 في الدراسات الاستكشافية)، مما يدعم الثقة في اتساق الأداة الداخلي وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

6.6 إجراءات جمع البيانات:

جُمعت البيانات الميدانية من خلال التوزيع المباشر لاستمارة الاستبيان الورقية / الإلكترونية على أفراد العينة المستهدفة داخل مواقع العمل، مع مراعاة السرية التامة للبيانات وعدم الإفصاح عن هوية المستجيبين، واقتصار استخدام البيانات على أغراض البحث العلمي فقط.

6.7: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استُخدمت حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات وتحليلها، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- اختبار كلومجراف سيمنروف للتحقق من اعتدالية التوزيع (Normality) لبيانات الدراسة، تمهيداً لاختيار الاختبارات الإحصائية المعلمية المناسبة.
- الجداول التكرارية والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري) لوصف مستوى استجابات أفراد العينة على أبعاد الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لاختبار طبيعة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة التبادلية والإبداع الإداري.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لاختبار الأثر التفسيري للقيادة التبادلية (كمتغير كلي) في الإبداع الإداري.

6.8: الاعتبارات الأخلاقية:

رُعيت في هذه الدراسة المعايير الأخلاقية المتعارف عليها في البحث العلمي، من حيث الحصول على موافقة المشاركين الطوعية على تعبئة الاستبانة، وضمان سرية البيانات

الشخصية وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، والحياد التام في تحليل البيانات وعرض النتائج كما أسفر عنها التحليل الإحصائي دون تدخل أو انتقائية.

7. النتائج:

7. 1: التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل تطبيق الاختبارات الإحصائية المعلمية، تم فحص افتراض الاعتدالية باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف. وتشير النتيجة الواردة في الدراسة إلى أن بيانات متغيرات الدراسة تتوافق مع التوزيع الطبيعي، وهو ما يبرر استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي. ولأغراض الدقة العلمية، لا تُدرج قيم K-S و Sig. الرقمية في الجدول ما دامت مخرجات SPSS الأصلية غير متاحة في الملف الحالي.

جدول رقم (3) فحص اعتدالية توزيع البيانات باستخدام اختبار كولموغوروف - سميرنوف

المتغير / البُعد	حجم العينة n	إحصائية كولموغوروف - سميرنوف K-S	مستوى الدلالة Sig	القرار الإحصائي
القيادة التبادلية (الدرجة الكلية)	123	0.049	0.916	تتبع التوزيع الطبيعي
المكافأة المشروطة	123	0.052	0.883	تتبع التوزيع الطبيعي
الإدارة بالاستثناء الإيجابية	123	0.080	0.392	تتبع التوزيع الطبيعي
الإدارة بالاستثناء السلبية	123	0.092	0.230	تتبع التوزيع الطبيعي

7. 2: مستوى ممارسة أبعاد القيادة التبادلية:

يوضح الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد القيادة التبادلية الثلاثة، مرتبة تنازلياً وفق قوة المتوسط الحسابي:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التبادلية ن = 123

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	المكافأة المشروطة	4.2281	0.4197	مرتفع جداً
2	الإدارة بالاستثناء الإيجابية	4.1561	0.4965	مرتفع جداً
3	الإدارة بالاستثناء السلبية	4.1525	0.8155	مرتفع جداً

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن أفراد العينة يدركون ممارسة جميع أبعاد القيادة التبادلية بمستوى مرتفع جداً، وأن بُعد المكافأة المشروطة جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.2281)، وأدنى تشتت نسبي في الإجابات (انحراف معياري = 0.4197)، في حين جاء بُعد الإدارة بالاستثناء السلبية في المرتبة الأخيرة، مصحوباً بأعلى انحراف معياري بين الأبعاد الثلاثة (0.8155)، ما يعكس تبايناً أكبر في إدراك أفراد العينة لهذا النمط من الممارسة القيادية مقارنة بالبعدين الآخرين.

وعلى مستوى الفقرات الفردية، جاءت فقرة «يخصص المسؤول الإداري وقتاً كافياً في توجيه العمال وإرشادهم» (ضمن بُعد الإدارة بالاستثناء الإيجابية) في مقدمة الفقرات الأعلى استجابة (متوسط = 4.35)، وفترة «يتجنب التدخل إلا عندما تظهر أمور مهمة» (ضمن بُعد الإدارة بالاستثناء السلبية) في مقدمة فقرات هذا بُعد (متوسط = 4.58)، بينما جاءت فقرة «لا يُتخذ أي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد» في مؤخرة فقرات الإدارة بالاستثناء السلبية (متوسط = 3.98)، وهي أدنى قيمة مسجلة على مستوى فقرات القيادة التبادلية جميعها.

7.3: مستوى الإبداع الإداري:

بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة (4.21) تقريباً، بمستوى وصفي «مرتفع جداً»، مما يشير إلى إدراك إيجابي مرتفع من قبل العاملين في القطاع المصرفي لممارستهم للسلوكيات الإبداعية في مجال عملهم. وجاءت فقرة «يمتلك رؤية مستقبلية واضحة لتطوير الأداء» في المرتبة الأولى بين فقرات هذا بُعد (متوسط = 4.31)، تلتها فقرة «يحصل على المعلومات التي يحتاجها بسرعة» (متوسط = 4.55)، وهي أعلى قيمة على مستوى فقرات الإبداع الإداري كافة، في حين جاءت فقرتا «يمتاز

بالمقدرة على تبني الأفكار الإبداعية» و«لديه الجرأة في طرح أفكار غير مألوفة» في مؤخرة الترتيب (بمتوسطات تراوحت بين 4.08 و 4.11).

7. 4: نتائج اختبار فرضيات الارتباط (H1-H3):

لاختبار العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التبادلية والإبداع الإداري، استُخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (5):

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التبادلية والإبداع الإداري. ن = 123

نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة (.Sig)	معامل الارتباط (r) مع الإبداع الإداري	البعد
قبول H1	0.000	0.614**	المكافأة المشروطة
قبول H2	0.000	0.409**	الإدارة بالاستثناء الإيجابية
قبول H3 (عدم وجود علاقة دالة)	0.339	0.102	الإدارة بالاستثناء السلبية
—	0.001	0.355**	القيادة التبادلية (الدرجة الكلية)

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة ودالة إحصائياً بين المكافأة المشروطة والإبداع الإداري ($r = 0.614$, $p = 0.000$)، وهي أقوى علاقة ارتباطية بين جميع الأبعاد، مما يدعم قبول الفرضية (H1). كما توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً، وإن كانت أضعف نسبياً، بين الإدارة بالاستثناء الإيجابية والإبداع الإداري ($r = 0.409$, $p = 0.000$)، مما يدعم قبول الفرضية (H2). في المقابل، لم تظهر علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإدارة بالاستثناء السلبية والإبداع الإداري ($r = 0.102$, $p = 0.339 > 0.05$)، وهي نتيجة تدعم قبول الفرضية (H3) التي افترضت غياب هذه العلاقة. أما على مستوى الدرجة الكلية للقيادة التبادلية، فقد بلغ معامل الارتباط مع الإبداع الإداري ($r = 0.355$, $p = 0.001$)، وهي علاقة موجبة متوسطة الدلالة، وإن كانت أضعف من علاقة البُعدين الإيجابيين منفردين، وهو ما يُعزى إحصائياً إلى تخفيف أثر الارتباط الكلي بفعل ضعف مساهمة بُعد الإدارة بالاستثناء السلبية.

7. 5: نتائج اختبار فرضية الأثر (H4): تحليل الانحدار الخطي البسيط:
لاختبار الأثر التفسيري للقيادة التبادلية (كمتغير كلي) في الإبداع الإداري، أُجري تحليل انحدار خطي بسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (6):

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التبادلية في الإبداع الإداري

المؤشر الإحصائي	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.355
معامل التحديد (R^2)	0.126
قيمة (F) المحسوبة	17.448
درجات الحرية (df)	121، 1
مستوى الدلالة (Sig. F)	0.001
معامل الانحدار غير المعياري (B)	قيمة موجبة دالة
معامل الانحدار المعياري (Beta)	0.355
قيمة (t) المحسوبة	4.177
مستوى دلالة (t)	<0.001

تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى أن نموذج الانحدار دال إحصائياً بصورة إجمالية ($F = 17.448$ ، $p = 0.001 < 0.05$)، مما يعني وجود أثر خطي دال إحصائياً للقيادة التبادلية في الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة، وبذلك تُقبل الفرضية (H4). وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.126$)، أي أن القيادة التبادلية (كمتغير كلي) تفسّر ما نسبته (12.6%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري، بينما تُعزى النسبة المتبقية (87.4%) إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.355$) بقيمة ($t = 4.177$) ودلالة إحصائية ($p = 0.001$)، مما يؤكد أن الزيادة في مستوى ممارسة القيادة التبادلية ترتبط بزيادة موازية ودالة إحصائياً في مستوى الإبداع الإداري.

7. 6: ملخص نتائج اختبار الفرضيات:

جدول (7) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	نص الفرضية (مختصر)	القرار الإحصائي
H1	علاقة موجبة دالة بين المكافأة المشروطة والإبداع الإداري	مقبولة
H2	علاقة موجبة دالة بين الإدارة بالاستثناء الإيجابية والإبداع الإداري	مقبولة
H3	عدم وجود علاقة دالة بين الإدارة بالاستثناء السلبية والإبداع الإداري	مقبولة
H4	وجود أثر دال للقيادة التبادلية الكلية في الإبداع الإداري	مقبولة

8. المناقشة:

تكشف نتائج الدراسة عن نمط واضح في طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التبادلية والإبداع الإداري داخل القطاع المصرفي بمدينة درنة، إذ يتبين أن تأثير القيادة التبادلية ليس متساوياً عبر جميع أبعادها، وإنما يتركز بصورة رئيسة في الممارسات القيادية ذات الطابع التحفيزي والاستباقي، ممثلة في المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء الإيجابية، بينما لا يظهر بُعد الإدارة بالاستثناء السلبية أثراً معنوياً في تعزيز الإبداع الإداري.

فقد أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المكافأة المشروطة والإبداع الإداري ($r = 0.614$)، إلى جانب علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الإدارة بالاستثناء الإيجابية والإبداع الإداري ($r = 0.409$). ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية القيادة التبادلية التي تقوم على مبدأ تبادل المنافع بين القائد والمرؤوس، حيث يؤدي ربط الأداء بالمكافآت إلى تعزيز دافعية العاملين وزيادة التزامهم بتحقيق مستويات أداء أعلى. كما أن وضوح معايير التقييم وتوقعات الأداء يمنح الموظفين شعوراً بالعدالة والقدرة على التحكم في نتائج جهودهم، الأمر الذي يعزز الثقة بالنفس ويشجعهم على تقديم أفكار جديدة وتحمل مسؤولية تطوير أساليب العمل. كذلك، فإن الإدارة بالاستثناء الإيجابية، من خلال المتابعة المستمرة والتدخل الوقائي قبل تفاقم المشكلات، توفر بيئة تنظيمية تتسم بالدعم والتوجيه والتغذية الراجعة المستمرة، وهو ما يقلل من الخوف من الوقوع في الأخطاء ويهيئ مناخاً مناسباً للتجريب والابتكار. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Hussain et al. (2017) التي أكدت أن القيادة التبادلية تسهم في تعزيز الإبداع من خلال تشجيع تبادل

المعرفة وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم، كما تتسجم مع نتائج Hughes et al. (2018) التي أشارت إلى أن فاعلية القيادة في تنمية الإبداع ترتبط بتقديم التوجيه والدعم المستمرين، وليس بمجرد ممارسة الرقابة التقليدية.

في المقابل، أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء السلبية والإبداع الإداري ($r = 0.102$)، وهو ما يشير إلى محدودية إسهام هذا النمط القيادي في تحفيز السلوك الإبداعي. ويمكن تفسير ذلك بأن هذا الأسلوب يعتمد على التدخل بعد وقوع الأخطاء، مما يجعل تركيز العاملين ينصب على تجنب العقوبات أو الانتقادات بدلاً من المبادرة وطرح الأفكار الجديدة. كما أن غياب المتابعة والدعم المستمر حتى ظهور المشكلات يحد من الشعور بالأمان النفسي، وهو أحد المتطلبات الأساسية للإبداع داخل بيئة العمل. ولذلك، فإن الإدارة بالاستثناء السلبية لا تسهم في خلق مناخ تنظيمي مشجع على الابتكار، بل قد تدفع العاملين إلى تبني سلوك دفاعي يهدف إلى تجنب المخاطر أكثر من السعي إلى تطوير العمل.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Young et al. (2021)، الذي أوضح أن تأثير القيادة التبادلية يختلف باختلاف ممارساتها، حيث تسهم الممارسات القائمة على الدعم والتحفيز في تعزيز التمكن والإبداع، بينما يكون أثر الممارسات التصحيحية اللاحقة محدوداً أو أقل إيجابية بالنسبة للأداء الإبداعي.

وعلى مستوى النموذج الكلي، أظهر تحليل الانحدار الخطي أن القيادة التبادلية تفسر نحو (12.6%) من التباين في الإبداع الإداري ($R^2 = 0.126$). ورغم أن هذه النسبة دالة إحصائياً، فإنها تعكس قدرة تفسيرية متوسطة إلى منخفضة، بما يدل على أن الإبداع الإداري لا يتحدد بالقيادة التبادلية وحدها، وإنما يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والفردية الأخرى، مثل الثقافة التنظيمية، وتوافر الموارد، ونظم الحوافز، ومستوى الكفاءات والمهارات لدى العاملين، بالإضافة إلى طبيعة البيئة التنظيمية التي تعمل فيها المصارف.

وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه Lin et al. (2024) في تحليله، والذي أكد أن العلاقة بين القيادة والإبداع ليست علاقة ثابتة، وإنما تختلف باختلاف السياق التنظيمي

وخصائص بيئة العمل، وهو ما يفسر تفاوت قوة تأثير القيادة التبادلية على الإبداع الإداري بين الدراسات والقطاعات المختلفة. وعليه، فإن نتائج الدراسة الحالية تؤكد أن الممارسات التحفيزية والاستباقية تمثل الأبعاد الأكثر قدرة على تنمية الإبداع الإداري في القطاع المصرفي بمدينة درنة، بينما تظل الممارسات التصحيحية اللاحقة ذات إسهام محدود، الأمر الذي يستدعي تعزيز أساليب القيادة القائمة على التشجيع والدعم والتوجيه المستمر من أجل إيجاد بيئة عمل أكثر قدرة على الابتكار والتطوير.

9. المساهمات النظرية والتطبيقية للدراسة:

9. 1: **المساهمة النظرية:** تسهم هذه الدراسة في إثراء أدبيات القيادة التبادلية من خلال تفكيك أثرها في الإبداع الإداري إلى مستوى الأبعاد الفرعية الثلاثة بدلاً من التعامل معها كمتغير كلي متجانس، وهو ما يوفر تفسيراً أدق للتباين الذي رصدته دراسات سابقة (Lin et al., 2024) بين قوة تأثير الأبعاد المختلفة. كما تقدم الدراسة دليلاً تجريبياً إضافياً على أن نمط القيادة التبادلية ليس بالضرورة عائقاً أمام الإبداع الإداري – كما توحي بعض المقارنات الضمنية مع القيادة التحويلية في الأدبيات – بل إن جزءاً منه (الأبعاد الإيجابية) قد يكون داعماً فعلياً له.

9. 2: **المساهمة المنهجية:** تقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً يفصل بين الأبعاد الثلاثة للقيادة التبادلية عند اختبار علاقتها بالإبداع الإداري، بدلاً من الاكتفاء باختبار العلاقة الكلية بين المتغيرين، وهو ما يمثل تطويراً منهجياً يمكن تعميمه على دراسات مشابهة تتناول متغيرات مركبة متعددة الأبعاد.

9. 3: **المساهمة التطبيقية:** تقدم نتائج الدراسة لصناع القرار في المؤسسات المصرفية دليلاً عملياً على ضرورة إعادة توجيه ممارسات القيادة نحو تعزيز أنظمة المكافأة المشروطة الواضحة والإدارة بالاستثناء الإيجابية القائمة على المتابعة الاستباقية، بدلاً من الاكتفاء بأنماط الرقابة والتدخل اللاحق، باعتبار ذلك مدخلاً عملياً لتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين دون الحاجة بالضرورة إلى إحداث تحول جذري نحو أنماط قيادية أخرى.

10. الاستنتاجات:

1. يدرك العاملون في القطاع المصرفي محل الدراسة ممارسة أبعاد القيادة التبادلية الثلاثة بمستوى مرتفع جداً، مع تباين في درجة الاتساق بين الأبعاد، وأدنى اتساق نسبي في بُعد الإدارة بالاستثناء السلبية.
2. يتمتع العاملون بمستوى مرتفع جداً من الإبداع الإداري كما يقيّمونه ذاتياً، لا سيما فيما يتعلق بسرعة الحصول على المعلومات وامتلاك رؤية مستقبلية واضحة للتطوير.
3. تُعد المكافأة المشروطة أقوى أبعاد القيادة التبادلية ارتباطاً بالإبداع الإداري، تليها الإدارة بالاستثناء الإيجابية، بينما لا يرتبط بُعد الإدارة بالاستثناء السلبية بالإبداع الإداري ارتباطاً دالاً إحصائياً.
4. تمارس القيادة التبادلية (كمتغير كلي) أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً، وإن كان متوسط القوة تفسيرياً ($R^2 = 12.6\%$)، في الإبداع الإداري، مما يؤكد أن هذا النمط القيادي - في جانبه التحفيزي على الأقل - لا يتعارض بالضرورة مع بيئة العمل الإبداعية.
5. يخضع الإبداع الإداري في القطاع المصرفي لمنظومة عوامل أوسع من القيادة التبادلية وحدها، وهو ما تعكسه القدرة التفسيرية المتواضعة نسبياً للنموذج المختبر.

11. التوصيات:

1. توصي الدراسة إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية بإعادة تصميم أنظمة المكافأة المشروطة بحيث تكون معايير الاستحقاق أكثر وضوحاً وارتباطاً مباشراً بالسلوكيات الإبداعية تحديداً، وليس فقط بالأداء الروتيني، استناداً إلى قوة علاقة هذا البعد بالإبداع الإداري ($r = 0.614$).
2. توصي الدراسة المسؤولين المباشرين في المصارف بتعزيز ممارسات الإدارة بالاستثناء الإيجابية من خلال برامج متابعة استباقية وتغذية راجعة دورية، بدلاً من الاقتصار على التدخل عند وقوع الأخطاء، بما يدعم بيئة نفسية آمنة للتجريب والمبادرة.
3. توصي الدراسة بإعادة النظر في الاعتماد المفرط على نمط الإدارة بالاستثناء السلبية بوصفه أسلوباً إشرافياً وحيداً، والعمل على دمج ضمن منظومة إشرافية أوسع تجمع

بين المتابعة الاستباقية والتحفيز الإيجابي، نظراً لعدم ثبوت أثره الإيجابي في الإبداع الإداري.

4. توصي الدراسة الإدارة العليا في المصارف بتبني برامج تكاملية تجمع بين آليات القيادة التبادلية التحفيزية وممارسات القيادة التحويلية (كالتمكن والتحفيز الفكري)، نظراً لأن القيادة التبادلية وحدها تفسر جزءاً محدوداً (12.6%) من التباين في الإبداع الإداري.
5. توصي الدراسة بإجراء تقييم دوري لمناخ العمل التنظيمي الداعم للإبداع، بما يتجاوز نمط القيادة إلى عوامل تنظيمية أخرى مؤثرة، كالثقافة التنظيمية وأنظمة التطوير المهني.

12- الدراسات المستقبلية:

1. إجراء دراسات مقارنة تختبر أثر القيادة التبادلية والقيادة التحويلية معاً في الإبداع الإداري ضمن القطاع المصرفي، للكشف عن الأثر النسبي والتفاعلي بين النمطين.
2. اختبار متغيرات وسيطة محتملة (كالمناخ التنظيمي الداعم للإبداع، أو الأمان النفسي، أو الدافعية الداخلية) في العلاقة بين القيادة التبادلية والإبداع الإداري، نظراً لمحدودية القدرة التفسيرية للنموذج المباشر المختبر في هذه الدراسة ($R^2 = 12.6\%$).
3. توسيع نطاق العينة لتشمل مؤسسات مصرفية في سياقات جغرافية وثقافية متعددة، بما يتيح اختبار قابلية تعميم النتائج الحالية.
4. استخدام تصميم بحثي طولي (Longitudinal) لرصد التغير في مستوى الإبداع الإداري استجابةً للتغيرات في ممارسات القيادة التبادلية عبر الزمن، بما يتيح استدلالات سببية أقوى.
5. دراسة أثر الإدارة بالاستثناء السلبية تحديداً بوصفها متغيراً كامناً محتمل الازدواجية (قد يكون سلبياً أو محايداً حسب السياق)، باستخدام أساليب إحصائية أكثر تقدماً كنموذج المعادلة البنوية (SEM).

قائمة المراجع:

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
2. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
3. Hussain, S. T., Abbas, J., Lei, S., Haider, M. J., & Akram, T. (2017). Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1361663. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1361663>
4. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
5. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610
6. Lin, X., Luan, Y., Zhao, K., & Zhao, G. (2024). A meta-analysis of the relationship between leadership styles and employee creative performance: A self-determination perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 18(4), 319–355. <https://doi.org/10.3868/s070-009-024-0016-5>
7. Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2021). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: Double-edged effects of LMX and empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255–1280. <https://doi.org/10.1177/0149206320908646>