

استراتيجيات إدارة الانطباع وأثرها على الأصالة

والمرونة في الإبداع التنظيمي

طالب الدراسات العليا: محمد عادل نيربي كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية

اشراف الدكتورة: فداء الشيخ حسن + أ. د. نهاد نادر

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الانطباع على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية السورية بالاعتماد على ثلاثة أبعاد رئيسية هي (الترويج الشخصي- نموذج يقتدى به - التخويف)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج المسح الإحصائي، حيث تم سحب عينة تتألف من 150 موظف، وقد تم اعتماد استطلاع الرأي للحصول على المعلومات المطلوبة وتحليل البيانات من خلال البرنامج الاحصائي spss.27، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط . الانحدار الخطي البسيط). توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- وجود تأثير معنوي متوسط لاستراتيجيات إدارة الانطباع على أبعاد الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية السورية، وقد كان هناك أثر سلبي للتخويف كأحد استراتيجيات إدارة الانطباع على الإبداع التنظيمي.

وأوصى الباحث بضرورة تصميم برامج قيادية تُعزز ظهور قادة تنظيميين كقدوات تُظهر السلوكيات الإبداعية، مع ربط أدائهم بآليات واضحة للمكافأة والتكريم، إضافةً إلى تحويل بيئه العمل من ثقافة الترهيب إلى ثقافة الدعم، عبر تعزيز الحوار المفتوح وتقبل الأخطاء كفرص للتعلم، مع تطبيق أنظمة تقييم تعتمد على التشجيع بدل العقاب

الكلمات المفتاحية: إدارة الانطباع- الإبداع التنظيمي- الأصالة - المرونة - التخويف

Impression Management Strategies and Their Impact on Authenticity and Flexibility in Organizational Creativity

Abstract

This research aims to examine the impact of impression management strategies on authenticity and flexibility in organizational creativity within Syrian commercial banks. It focuses on three main dimensions: self-promotion, role modeling, and intimidation. The study employs a descriptive analytical method and a statistical survey approach, with a sample of 150 employees. Data was collected through surveys and analyzed using the statistical software SPSS.27. Several statistical techniques were utilized, including mean, standard deviation, correlation coefficient, and simple linear regression.

Key findings include:

- A moderate significant impact of impression management strategies on the dimensions of organizational creativity in Syrian commercial banks.
- A negative effect of intimidation on organizational creativity.

The researcher recommends designing leadership programs that foster the emergence of organizational leaders as role models demonstrating creative behaviors. These programs should link performance to clear mechanisms for rewards and recognition. Additionally, it is advised to transform the work environment from a culture of intimidation to one of support by promoting open dialogue and viewing mistakes as learning opportunities. Evaluation systems should focus on encouragement rather than punishment.

Keywords: Impression Management - Organizational Creativity - Flexibility – Intimidation

- تمهيد:

في عالم تتتسارع فيه التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، أصبح الإبداع التنظيمي ضرورةً استراتيجيةً للمنظمات المالية لضمان المرونة والاستدامة [1]. وفي هذا السياق، تبرز استراتيجيات إدارة الانطباع كأداة مؤثرة في تشكيل سلوكيات الأفراد وдинاميكيات الفريق، حيث تُعرف الأدباء هذه الاستراتيجيات بأنها محاولات متعمدة لتوجيه تصورات الآخرين عبر أساليب مثل الترويج الذاتي أو تقديم نموذج قيادي أو استخدام التخويف [2]. ومع ذلك، يظل تأثير هذه الاستراتيجيات على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي، خاصة في البيئات المصرفية العربية، مجالاً غير مُستكشف بشكل كافٍ [3].

تشير دراسات سابقة إلى أن الإبداع التنظيمي يعتمد على بيئة عمل تُعزز الثقة وتقلل من الخوف من الفشل [4] ففي حين قد تُحفز استراتيجيات مثل النماذج القيادية الإيجابية المشاركة الإبداعية، يُحذر الباحثون من أن التخويف يُضعف الثقة ويُقيّد تدفق الأفكار غير التقليدية [5]. ومع ذلك، يشير [6] إلى أن الأدباء تفتقر إلى دراسات معمقة تُقيّم تفاعل هذه الأبعاد في سياقات تنظيمية تواجه تحديات بنوية، كالبنوك المركزية التي تعاني من آثار الأزمات السياسية والاقتصادية الممتدة.

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري يجمع بين نظرية إدارة الانطباع [7] ونظرية التعلم التنظيمي [8] لاستكشاف كيف تُشكل الاستراتيجيات السلوكية للقادة بيئة الإبداع. وتسعى إلى الإجابة عن سؤال مركزي: كيف تؤثر استراتيجيات إدارة الانطباع (الترويج الشخصي، النموذج القيادي، التخويف) على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي بالبنوك المركزية؟

تكمّن أهمية البحث في كونه من أوائل المحاولات لربط المفاهيم العالمية لإدارة الانطباع في سياق سوريا، حيث تقدم نتائجه رؤى عملية حول تصميم سياسات قيادية تدعم التحول من ثقافة الترهيب إلى ثقافة التعلم. كما يُسهم في تعزيز الحوار الأكاديمي حول تفاعل العوامل السلوكية مع الإبداع في المنظمات المالية الناشئة، والتي غالباً ما تُهمَل في الأدباء الغربية.

- المبحث الأول: منهجية البحث

1.1 الدراسات السابقة

سلط الدراسات السابقة الضوء على مجموعة من البحوث التي تناولت موضوعات متصلة ببحثنا الحالي

حيث قدمت دراسة سعيد (2024) بعنوان "أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين: دراسة ميدانية على العاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس" تحليلًا ميدانيًا بهدف إلى دراسة تأثير عناصر التمكين الإداري، والمتمثلة في تقويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفاعل، وفرق العمل على الإبداع الوظيفي لدى الموظفين. اعتمدت الدراسة منهجاً وصفياً تحليلياً باستخدام استبانة مكونة من 42 فقرة طُبّقت على عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد أفرادها 90 موظفاً بنسبة استجابة بلغت 90%. جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي واضح للتمكين الإداري على الإبداع الوظيفي $R^2 = 0.720$ ، $\beta = 0.949$ ، وكان التحفيز هو العامل الأكثر تأثيراً $\beta = 0.571$ ، يليه التدريب $\beta = 0.202$ ، في حين لم يتبيّن وجود أثر معنوي لا لاتصال الفاعل ولا فرق العمل على الإبداع. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتفويض صلاحيات أوسع للعاملين، وتبني فلسفة التمكين، مع تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالإبداع.

وفي دراسة أخرى بعنوان "أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي: دراسة مسحية على المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة حمص"، قام عرنوس (2025) بقياس تأثير عمليات إدارة المعرفة المختلفة، من اكتساب وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، خدمة المواطنين). اتبعت الدراسة منهجاً تحليلياً معتمدة على استبانة من 27 فقرة طُبّقت على 70 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد عبر SPSS مع معامل ثبات 0.874. أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي ($R=0.783$ ، $R^2=0.65$)، حيث تفسر عمليات التوزيع ($\beta=1.657$) والتطبيق ($\beta=1.472$) 65% من التباين في الأداء.

كما سجلت بُعد "خدمة المواطنين" أعلى تأثير في الأداء ($\beta=3.65$) وأوصت الدراسة باستثمار التقنيات الحديثة لدعم عمليات توزيع المعرفة، بالإضافة إلى تطوير برامج تدريبية لتعزيز تطبيق المعرفة بهدف تحسين جودة الخدمات.

وفي الدراسات الغربية، فقد ركزت دراسة (Müller & Schmidt 2022) المعروفة "Impression Management Strategies and Organizational Authenticity in European Financial Firms" على تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع (التوجيه الذاتي، الترويج، التواضع) على الأصالة التنظيمية في القطاع المالي في ألمانيا وسويسرا. اشتملت الدراسة على 150 مدرباً من 50 مؤسسة مالية، باستخدام استبانة مقياس ليكرت السادس وتحليل الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن استراتيجية "الترويج" كانت الأكثر تأثيراً على الأصالة التنظيمية ($p<0.01$ ، $\beta=0.68$)، وأظهرت أن استخدام استراتيجيات إدارة انطباع متكاملة أدى إلى ارتفاع الأصالة التنظيمية بنسبة 42% ($R^2=0.58$). أوصت الدراسة ببني استراتيجيات انطباع متوازنة تجمع بين الترويج والتواضع، مع تدريب القيادات على استخدام إدارة الانطباع لتعزيز الثقة مع العملاء، مما يبرز أهمية المزج بين توظيف الذاتية التنظيمية في تحسين الصورة المؤسسية.

في القطاع الصحي البريطاني، تناولت دراسة Clarke & Patel (2023) تحت عنوان "Flexibility and Innovation in UK Healthcare: The Mediating Role of Impression Management" الاختبار دور إدارة الانطباع ك وسيط بين المرونة التنظيمية والإبداع في مؤسسات الصحة البريطانية. نفذت الدراسة على 3 مستشفيات، جمعت بيانات 200 موظف إداري عبر استبيانات ومقابلات نصف منظمة، باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) بينت النتائج أن المرونة التنظيمية تعزز الإبداع بنسبة 35% عند تفعيل إدارة الانطباع، حيث ساهمت استراتيجية "التوجيه الذاتي" بنسبة 40% من التباين في الإبداع ($p<0.05$ ، $\beta=0.71$) وأكد الباحثان ضرورة دمج إدارة الانطباع في خطط الابتكار المؤسسي، مع مراقبة تأثير المرونة على الهوية التنظيمية لضمان اتساق الانطباعات المنشأة.

أوجه الشبه والاختلاف والاستفادة من الدراسات السابقة

عند مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، يتبيّن أن هناك توازناً بين التشابهات التي تؤسس لقاعدة معرفية صلبة والاختلافات التي تتسمج مع خصوصية السياق والдинاميات الاقتصادية والسياسية المحيطة. من حيث المنهجية، اعتمدت جميع الدراسات المسح الميداني باستخدام الاستبيانات، مما يسهل المقارنة ويعزز موثوقية النتائج، خصوصاً مع ثبات أدوات القياس المتعلقة بالإبداع التنظيمي. هذا الاتساق في متغير الإبداع ضمن سياقات مختلفة، من شركات الاتصالات السورية إلى المستشفيات البريطانية، وفر قاعدة صلبة لاستخلاص استنتاجات دقيقة وموثوقة.

لكن الفوارق البيئية والثقافية تلعب دوراً محورياً في صياغة فهمنا للظواهر المدروسة. فالتركيز على التمكين الإداري في سوريا يتناقض مع أهمية الأصالة في أوروبا، بينما أضافت دراستنا بعد التخويف كمتغير سلبي يتفاعل مع الأزمات الاقتصادية، ما يعكس ضرورة بناء نموذج متعدد المستويات يأخذ الثقافات في الحسبان. كذلك، تشير القيم التفسيرية للنماذج إلى أن ضعف نسبة التفسير لا يدل على قصور المنهج، بل على تأثير النتائج بالظروف الاقتصادية والسياسية، وهو تحذير هام للباحثين والممارسين.

أما الاستفادة العملية، فتبرز في تعميق فهمنا لعلاقة التمكين وإدارة الانطباع؛ حيث لا يكفي التمكين وحده، بل يجب تدعيمه بسلوكيات قيادية نموذجية وترويج مدروس يوازن بين الحماس والاعتدال. إضافةً إلى ذلك، يظهر من تحليلنا أهمية دمج الأصالة مع المرنة التنظيمية؛ إذ بعد الأصالة يمنع تكرار الأفكار ويعزز الابتكار الحقيقي. وأخيراً، أهمية تقليل التخويف تأتي كاستراتيجية مستدامة لتعزيز الإبداع، أهميتها تفوق التحفيز المالي من ناحية الأثر الأخلاقي والتکاليف، مما يؤكد دور ثقافة التعلم بدلاً من ثقافة العقاب.

بذلك الرؤية، ننقل من مجرد إعادة إنتاج المعرفة إلى إثراء الممارسة، عبر بناء فرضيات تراكمية وحساسية سياقية واضحة، مع توجيهه بحثنا نحو تطبيقات عملية ملموسة، مما يجعل الدراسة مثالاً لنضج البحث التطبيقي في إدارة الأعمال.

1.2 مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في عدم وضوح تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي، خاصةً في سياق المصارف التجارية السورية التي تواجه تحديات بنوية ناتجة عن الأزمات السياسية والاقتصادية الممتدة. إذ تهمل الأدباء العالميون تحليل تفاعل هذه الاستراتيجيات مع العوامل الثقافية والمؤسسية الفريدة في البيئات العربية، مما يُحدث فجوة بحثية في فهم كيفية تشكيل هذه الممارسات لبيئة الإبداع التنظيمي وقدرتها على تعزيز المرونة أو تقييدها. من هنا يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

هل تؤثر استراتيجيات إدارة الانطباع (الترويج الشخصي، النموذج القيادي، التخويف) على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية السورية؟

1.3 أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه من الدراسات الرائدة التي تربط بين المفاهيم العالمية لإدارة الانطباع والسياق السوري الخاص، حيث تُعد البيئة المصرفية السورية نموذجاً لتنظيمات تعاني من تحديات مركبة (اقتصادية، سياسية، اجتماعية). من الناحية النظرية، يسد البحث فجوة في الأدباء العرب حول تفاعل العوامل السلوكية (الترهيب والدعم) مع الإبداع التنظيمي، والتي غالباً ما تُركّز عليها الدراسات الغربية في سياقات مستقرة.

أما عملياً، فقدن النتائج رؤى قابلة للتطبيق لصناع القرار في القطاع المصرفي، مثل:

- تصميم برامج قيادية تُعزز ظهور نماذج ملهمة تُظهر سلوكيات إبداعية.
- تحويل أنظمة التقييم من العقاب إلى التشجيع، وتقبل الأخطاء كفرص للتعلم.

- تعزيز الحوار المفتوح بين القيادة والموظفين لبناء ثقة تُحفز تبادل الأفكار غير التقليدية.

بذلك، يسهم البحث في تعزيز استدامة المنظمات المالية عبر بيئات عمل مرنّة وقدرة على مواكبة التغيرات السريعة في المشهد الاقتصادي العالمي .

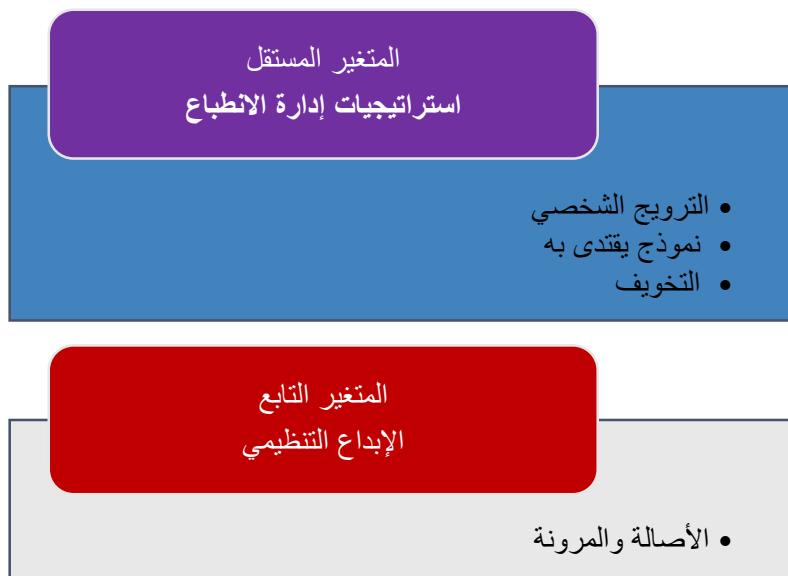
1.4 أهداف البحث:

- (2) تحليل العلاقة الإحصائية بين استراتيجيات إدارة الانطباع (الترويج الشخصي، النموذج القيادي، التخويف) وأبعاد الإبداع التنظيمي (الأصالة والمرونة) في المصادر التجارية السورية.
- (3) قياس الأثر التفاضلي لكل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الانطباع على الأصالة والمرونة، باستخدام نماذج انحدارية لاختبار قوة التأثير واتجاهه.
- (4) استكشاف التفاعل السياقي بين البيئة التنظيمية السورية المُنَقَّلة بالتحديات البنوية واستراتيجيات إدارة الانطباع، لفهم كيفية تشكيلها لديناميكيات الإبداع.
- (5) تحديد مدى توافق النتائج مع الإطار النظري المدمج بين نظرية إدارة الانطباع ونظرية التعلم التنظيمي في تفسير سلوكيات الإبداع.

1.5 مخطط البحث الفرضي:

يوضح الشكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي والذي يحتوي على المتغيرين الرئيسيين وهما:

- المتغير المستقل (X) استراتيجيات إدارة الانطباع، وله 3 أبعاد (الترويج الشخصي- نموذج يقتدى به - التخويف)
- المتغير التابع (Y) الإبداع التنظيمي (الأصالة والمرونة)



الشكل رقم 1. انموذج الدراسة

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية للبحث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستراتيجيات إدارة الانطباع على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية السورية. ويترافق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للترويج الشخصي على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بعد نموذج يقتدى به على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بعد التخويف على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي

1.7 منهج البحث:

استخدمنا منهج وصفي تحليلي. بهدف وصف وتحليل ظواهر أو أحداث موجودة. يمكن التركيز الرئيسي للمنهج في فهم الأحداث والظواهر والتفاعلات بينها وتحليلها للوصول إلى تفسيرات وفهم أعمق لها، سيتم الاعتماد على بيانات من أبحاث ومواقع إلكترونية عربية وأجنبية. كذلك سيقوم الباحث بإجراء بحث تطبيقي من خلال اعتماد استماره بحث وتحليل النتائج.

1.8 حدود البحث:

- a. الحدود المكانية: المصارف التجارية في سوريا
- b. الحدود البشرية: وتشمل عينة من العاملين في المصارف التجارية السورية
- c. الحدود الزمانية: تمتد فترة البحث خلال عام 2025م.

1.9 عينة البحث:

اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في سحب العينة وفق القانون التالي

$$n' = \frac{n}{1 + \frac{z^2 \times p(1-p)}{\varepsilon^2 N}}$$
$$n = \frac{z^2 \times p(1-p)}{\varepsilon^2}$$

حيث وصل حجم العينة إلى 150 موظف من كافة الاختصاصات (موظف- محاسب- مدير مالي- مدير)

- المبحث الثاني: الإطار النظري

2.1 مفهوم إدارة الانطباع:

يعرف Erving Goffman إدارة الانطباع بأنها عملية يُحاول من خلالها الأفراد أو المنظمات التحكم في الانطباعات التي تتشكل لدى الآخرين عبر تنظيم السلوكات والتفاعلات الاجتماعية، وذلك باستخدام أساليب مثل الإشارات الرمزية والتقطيم الذاتي المخطط [7].

ووصفت هذه العملية بأنها الجهد الوعي أو غير الوعي التي يبذلها الفرد للتأثير على كيفية إدراك الآخرين له، سواء عبر تعديل السلوك أو توجيه الرسائل الاجتماعية لتحقيق أهداف شخصية أو اجتماعية [9].

وعرفها C. Bolino Mark وأخرون في سياق العمل كما يلي: تعتبر إدارة الانطباع استراتيجيات يتبعها الأفراد لتعديل صورتهم المهنية أمام الزملاء أو الرؤساء، مثل إبراز الإنجازات أو إخفاء الأخطاء، لتعزيز المكانة الوظيفية [10].

وركز Barry R. Schlenker على بعد النفي بقوله، تركز هذه العملية على إدارة الهوية الاجتماعية عبر التحكم في المعلومات التي يقدمها الفرد عن نفسه، بهدف الحفاظ على صورة متسقة أو مرغوبة [11].

بناءً على التعريف السابقة يقترح الباحث تعريف إدارة الانطباع بأنها "العمليات الديناميكية التي يستخدمها الأفراد أو المنظمات لتوجيه تصورات الآخرين عنهم عبر قنوات تفاعلية متعددة (كارل رقمية والواقعية)، وذلك بدمج التكتيكات اللغوية وغير اللغوية وتكييفها وفق السياقات الاجتماعية والثقافية، لتحقيق أهداف مثل تعزيز المصداقية أو تجنب النقد أو بناء التحالفات"

2.2. أبعاد إدارة الانطباع:

إدارة الانطباع هي عملية ديناميكية ووعية يستخدمها الأفراد للتأثير على تصورات الآخرين عنهم، سواء في البيئات المهنية أو الاجتماعية. تعتمد هذه العملية على مجموعة من الأبعاد التي تختلف فعاليتها باختلاف السياق الثقافي والتنظيمي، أهمها:

2.2.1 الترويج الشخصي (Self-Promotion)

هو تسلیط الضوء على الكفاءات والإنجازات لتعزيز صورة الخبرة والجدراء، سواء عبر التصريحات المباشرة أو الإشارات غير اللفظية (مثل عرض الشهادات أو المشاركة في مشاريع بارزة).

وفقاً لنظرية الإشارات (Signaling Theory) يُستخدم الترويج الذاتي لنقل معلومات حول القدرات الفردية، مما يقلل من عدم التمايز المعلوماتي بين الفرد والجمهور.

- بحذر Rosenfeld et al. من "مفارة الترويج الذاتي"، حيث قد يُنظر إلى المبالغة فيه كعلامة على النرجسية، خاصة في الثقافات الجماعية التي تقدّر التواضع كما في [12].

- في السياقات الفردية: يُعتبر الترويج ضروريًّا في مقابلات العمل، كما يظهر في دراسة Treadway وآخرون حول تأثيره الإيجابي على تقييم المرشحين.

وتشير دراسة الغنيم إلى أن الترويج غير المباشر (مثل الإشارة إلى إنجازات الفريق بدلاً من الفرد) أكثر قبولاً في المنظمات، نظراً لتركيز الثقافة على القيم الجماعية [13].

يواجه هذا البعض تحديًّا أساسياً فقد يواجه الأفراد صعوبة في الموازنة بين الترويج والمخاطرة بوصفهم بعدم التواضع، خاصة في المناصب القيادية. من إيجابيات هذا البعض أنه يساعد في إبراز المهارات والقدرات الفردية، ويعزز الثقة بالنفس ويحذب الانتباه إلى الإنجازات الشخصية، ويمكن أن يؤدي إلى فرص مهنية جديدة وزيادة الاعتراف بالجهود.

ويؤخذ عليه أنه قد يُنظر إليه على أنه ترويج ذاتي مفرط أو نرجسية، ويمكن أن يسبب توترات مع الزملاء إذا شعروا بأن الشخص يحاول التفوق عليهم، وقد يؤدي إلى إحساس غير واقعي بالإمكانات الذاتية.

2.2.2 النموذج القدوة (Role Modeling)

وهو تكريس السلوكات الأخلاقية أو المهنية ليكون الفرد مرجعاً يُحتذى به، مما يعزز نفوذه الرمزي

- وفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)، يُقلد الأفراد سلوكيات النماذج القدوة لأنهم يرونها مصدراً للإلهام أو المكافأة.

- تربط دراسة بين القدوة والقيادة الأخلاقية، حيث يؤثر القادة عبر "السلوك المُرافق" أكثر من الخطابات.

- في العالم العربي: تُظهر دراسة السهلي أن القادة في القطاع الحكومي يعتمدون على القدوة لتأكيد شرعية قدرتهم، مثل الالتزام بالمواعيد أو رفض المسؤولية [14].

- في الشركات متعددة الجنسيات: يستخدم النموذج القدوة لتعزيز الانتفاء التنظيمي، كما في حالة قادة "الاستدامة" الذين يتبنون ممارسات صديقة للبيئة

يتطلب النموذج القدوة اتساقاً بين القول والفعل، إذ أن التناقض يُدمر المصداقية.

يتميز هذا البعد بأنه يوفر مثلاً إيجابياً للآخرين للاقتداء به، ويعزز مصداقية الفرد واحترام الزملاء له، ويمكن أن يحفز الآخرين على تحسين أدائهم. ويؤخذ عليه أنه: قد يُنظر إليه على أنه تظاهر أو محاولة السيطرة، ويمكن أن يسبب ضغوطاً إضافية على الفرد لحفظ على الصورة المثالبة، وقد يؤدي إلى الغيرة أو التناقض غير الصحي بين الزملاء.

2.2.3 التخويف (Intimidation)

هو استخدام التهديدات أو السلوكيات العدوانية لفرض السيطرة أو تحقيق الامتثال. في نظرية قواعد القوة (Power Bases)، يعتمد التخويف على "القوة القسرية"، التي تُعد فعالةً قصير المدى لكنها تُولد مقاومةً خفية.

- تُحدِّر دراسة Ferris وآخرون والمشار إليها في المرجع [15]. من أن التخويف يُقلل من الالتزام التنظيمي ويزيد من دوران الموظفين.

- في المنظمات العسكرية: يستخدم التخويف أحياناً لفرض الانضباط، لكن دراسة الزبيدي (2017) تشير إلى تراجعه في الجيوش العربية الحديثة لصالح قيادة التحفيز كما في [16].

- في سياقات الأعمال: تُظهر بيانات من قطاع المبيعات التناهسي أن المديرين الذين يعتمدون على التخويف يحققون نتائج سريعة، لكنهم يفقدون المواهب الكفؤة، من مخاطر هذا البعد ارتباط التخويف بزيادة التوتر الوظيفي. ومن إيجابياته أنه يمكن أن يكون فعالاً في تحقيق الأهداف السريعة والمحددة، يعزز الانضباط والالتزام بالقواعد، قد يزيد من احترام أو خوف الآخرين من الفرد. ومن سلبياته أنه يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل سلبية وغير صحية، ويسبب التوتر والقلق بين الزملاء، وقد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

2.3 مفهوم الإبداع التنظيمي

يبرز مفهوم الإبداع التنظيمي كعامل حاسم يُعزز قدرة المنظمات على التميز في بيئات الأعمال الديناميكية. وهو يشير إلى العملية التي تولد فيها المنظمة أفكاراً جديدة وقابلة للتطبيق من خلال تفاعل الأفراد والفرق مع البيئة الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة تترجم إلى ممارسات أو منتجات أو خدمات. وقد تعددت تعريف الباحثين لهذا المفهوم وتطورت مع الزمن، فمن وجهة نظر Amabile، يرتبط الإبداع التنظيمي بقدرة الفرق على توليد أفكار أصلية من خلال بيئة تدعم الاستقلالية وتتوفر الموارد المناسبة [17]. بينما يشدد كل من Gilson و Shalley على دور البيئة التنظيمية في تحفيز الأفراد لابتكار حلول غير تقليدية، عبر سياسات تقبل المخاطرة وتنكافي التجريب [18]. وفي سياق حديث، يعتبر Anderson وآخرون أن الإبداع التنظيمي ليس مجرد توليد الأفكار، بل يشمل أيضاً قدرة المنظمة على تفويتها وتحويلها إلى قيمة ملموسة تعزز الأداء الاستراتيجي [19].

2.4 الأصالة والمرونة:

في سياق الإبداع التنظيمي، تُعد الأصالة والمرونة بُعدين أساسيين يُحددان قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التحديات. فالأصالة تشير إلى قدرة المنظمة على توليد أفكار أو حلول فريدة وجديدة، تبتعد عن النماذج التقليدية وتقدم قيمة متميزة، على سبيل المثال، قد تظهر الأصالة عند تصميم منتج مبتكر يلبي حاجة غير مُشبعة في السوق، أو عند تطوير

نموذج عمل يُعيد تعريف القواعد التنافسية في القطاع . وتستند الأصالة إلى تفكك الأنماط المألوفة ودمج المعرفة بطرق غير تقليدية، مما يعكس عمّا في التفكير الإبداعي [20].

أما المرونة، فترتبط بقدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات وتبني زوايا نظر متعددة لمواجهة المشكلات. فهي لا تعني فقط التنوع في الأفكار، بل أيضاً القدرة على التحول بين الاستراتيجيات أو الأساليب بناءً على السياق المتغير [21]. على سبيل المثال، قد تظهر المرونة عندما تعيد شركة هندسة عملياتها الإنتاجية لاستيعاب تقنيات جديدة، أو عندما تبني فريقاً متعدد التخصصات لتعزيز التفاعل بين وجهات النظر المختلفة. وتعتبر المرونة ضرورية في البيئات الديناميكية، حيث تُسهم في تقليل الجمود التنظيمي وزيادة الاستجابة لفرص والتهديدات.

يمكن ربط هذين البعدين بالإطار النظري للإبداع الذي يجمع بين العمليات الفردية والسياق التنظيمي . ففي حين تركز الأصالة على "التمييز الفريد" ، تُبرز المرونة "القدرة التكيفية" ، مما يخلق توازنًا بين الابتكار والاستدامة كما في [22] ، ومن الجدير بالذكر أن التفاعل بينهما يعزز الإبداع التنظيمي؛ فالأفكار الأصلية تحتاج إلى بيئة منتهٌة لتحويلها إلى حلول قابلة للتطبيق، بينما تتطلب المرونة أفكارًا مبتكرة لتجنب التكرار والجمود.

المبحث الثالث. الإطار العلمي:

3.1 أداة البحث:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وبعد اطلاع الباحث على الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع البحث قام بتصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف البحث، وقد تضمنت 30 سؤالاً 5 أسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية، 15 سؤالاً تتعلق بالمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الانطباع) و 10 أسئلة للمتغير التابع (الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي) بمعدل 5 أسئلة لكل بعد.

تم توزيع (186) استبيانة بنسبة توزيع بلغت 100%， حيث بلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترد (16) استبيانة بنسبة (8.6%)، أما الاستبيانات الغير صالحة للتحليل بسبب البيانات المفقودة أو بسبب الإجابات المشابهة بلغ عددها (20) بنسبة (10.7%)، وأما الاستمارات الصحيحة بلغ عددها (150) بنسبة 80.6%. وهذا جدول توضيحي

الجدول رقم 1. توزيع الاستمارات

البيانات	العدد	النسبة %
مجمل الاستمارات الموزعة	186	100
الاستبيانات التي لم تسترد	16	8.6
الاستبيانات الغير صالحة للتحليل	20	10.7
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	150	80.6

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

القاعدة العامة هي أن نسبة البيانات المفقودة لا تزيد عن 10% من إجمالي البيانات. إذا كانت النسبة أقل من ذلك، يمكن استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها. أما إذا كانت النسبة أعلى، فقد يكون من الأفضل حذف هذه البيانات.

للتأكد من عدم تأثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل، يمكن استخدام اختبار Little's MCAR. هذا الاختبار يقيم قيمة مربع كاي، ودرجات الحرية، ومستوى المعنوية للبيانات. حيث إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05، فهذا يشير إلى تأثير البيانات المفقودة على النتائج.

في الدراسة الحالية، كانت قيمة ($\chi^2 = 98.476$)، ودرجات الحرية (DF= 81)، ومستوى المعنوية (Sig= 0.071). حيث أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05، فهذا يدل على أن البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج النهائية للتحليل.

3.2 صدق البناء الداخلي للأداة وثباتها:

3.2.1 صدق البناء الداخلي: تشير إلى الدرجة التي تقيس بها العناصر والمقاييس داخل الاستبيان بدقة المفاهيم أو البنيات النظرية التي تهدف إلى تقييمها. بعبارة أخرى، إنها المدى الذي يقيس به الاستبيان ما يدعى قياسه. لذلك، يتطلب إثبات صحة البناء الداخلي دراسة متأتية لكيفية تطوير العناصر والمقاييس، وكيفية ارتباطها بعضها البعض وبالمعايير الخارجية، ومدى اتساقها عبر الزمن والسياقات. يوفر الاستبيان ذو صحة البناء الداخلي القوية الثقة في أن القياسات التي تم الحصول عليها منه تعكس الحالة الحقيقية للبناء الذي يتم قياسه. كما يوضح التحليل:

الجدول رقم 2. صدق البناء الداخلي

العينة 150	العبارات 30	SIG	قوة الارتباط	المجال	M
	0.000		0.935**	استراتيجيات إدارة الانطباع	1
	0.000		0.901**	الأصالة والمرونة	2

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

بلغ الارتباط الأول 0.935 بمستوى دلالة 0.00 والارتباط الثاني هو 0.901 بمستوى دلالة 0.00. يمكن التفسير إن هذه العلاقات موثوقة

3.2.2 ثبات أدلة الدراسة: باستخدام عدة طرق أهمها

- مقياس ألفا كرونباخ:

يستخدم لتقييم الاتساق الداخلي أو موثوقية مجموعة من العناصر أو الأسئلة في استطلاع أو استبيان. ويستخدم عادة لتقدير الموثوقية، تحسب ألفا كرونباخ متوسط الارتباط المتبادل بين جميع الأجزاء المنقسمة الممكنة للعناصر في المقياس. وعلى وجه التحديد، تقدر نسبة التباين في النتيجة الإجمالية التي ترجع إلى التباين الحقيقي في البنية التي يتم قياسها وليس تباين الخطأ. يتراوح هذا المعامل من الصفر إلى واحد، حيث تشير القيم الأعلى إلى اتساق داخلي أكبر.

الجدول رقم 3.الثبات والصدق

العبارات	صدق	ثبات	المحاور
15	.915**	.950**	استراتيجيات إدارة الانطباع
10	.895**	.910**	الأصالة والمرونة
	.905**	.930**	المتوسط

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

- يتضح أن الاستماراة تحقق مستوى جيد من الثبات والصدق لجميع المحاور، بلغ متوسط ثبات المحاور 0.93 وصدقها بين 0.90 حيث يمكن القول بأن الاستماراة موثوقة وصالحة للاستخدام فيأخذ العينات وجمع البيانات.

طريقة الثبات بالتكرار:

الموثوقة من خلال تكرار نموذج البحث، والتي تسمى أيضاً موثوقية إعادة الاختبار، هي نوع من تقييم الموثوقية الذي يفحص استقرار أو اتساق القياس على مدار الإدارات المتكررة لنفس الأداة. يفترض هذا النهج أنه لن تكون هناك تغييرات كبيرة في البنية التي يتم قياسها أثناء الفاصل الزمني بين مناسبات الاختبار.

- تم اختبار الاستماراة مرتين على عدد من أفراد العينة عدهم 19 فرداً خلال فترة زمنية معينة (15 يوم)، وهذه هي مستخرجات الاختبار

الجدول رقم 4. الموثوقية

%	المقياس	المجال	تسلسل
.013	.930	استراتيجيات إدارة الانطباع	1
.012	.910	الأصالة والمرونة	2
.012	.920	المتوسط	

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

يوضح الجدول 4 أن المعاملات مرتفعة، أي أن هذه الأسئلة تصلح للدراسة
3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي spss.25 لحساب (نسبة مئوية، متوسطات، انحراف المعياري، تحليل الارتباط، معامل الانحدار البسيط).

3.4 عرض نتائج الاستبانة وتحليلها:

3.4.1 معلم العينة:

(1) النوع:

الجدول 5. التوزع تبعاً للنوع

		Frequency	Percent
Valid	ذكر	114	76.0
	انثى	36	24.0
	Total	150	100.0

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

يوضح التحليل أن ارتفاع عدد الشباب بنسبة 76% مقارنة بـ 24% للإناث.

(2) العمر:

جدول 6. توزيع حسب العمر

		Frequency	Percent
الفئات	أقل من 30 سنة	15	10
	بين 31 و 40 سنة	98	65.3
	بين 41 و 50 سنة	30	20.0
	51 سنة فما فوق	7	4.7
	المجموع	150	100

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

تبين المستخرجات فتوة العاملين في البنك بنسبة مرتفعة.

(3) الخبرة:

جدول 7. تقسيم العينة تبعاً للخبرة

		Frequency	Percent
الفئات	أقل من 5 سنوات	19	12.7
	بين 6 و 10 سنوات	40	26.3
	بين 11 و 15 سنة	60	40.3
	15 سنة فما فوق	31	20.7
	المجموع	150	100.0

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

تبين المستخرجات أن الفئة الأكبر من العينة تملك خبرة جيدة.

(4) تصنيف المشاركين حسب التعليم:

جدول 8. تصنيف المشاركين حسب التعليم

		Frequency	Percent
Valid	بكالوريوس	90	60.0
	دبلوم	20	13.3
	ماجستير	10	6.6
	دكتوراه	0	0
	غير ذلك	30	20
	Total	150	100.0

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

تبين المستخرجات أن الاجازة الجامعية، شكلت 60% من العينة، بينما توزعت باقي النسب بشكل متقارب، حيث بلغ عدد الحاصلين على شهادة دبلوم 13.3%， بينما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة ماجستير 16.6%， وكان هناك نسبة 20% من شهادات أخرى.

5) تصنيف المشاركين حسب المستوى الوظيفي:

جدول 9. تصنيف المشاركين حسب للمستوى الوظيفي

		Frequency	Percent
Valid	موظف	102	68.0
	محاسب	30	20
	مدير مالي	14	9.3
	مدير	4	2.6
	المجموع	150	100

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

تبين المستخرجات توزع مناسب للأفراد في العينة حسب توزعهم الطبيعي في المستويات الوظيفية.

3.4.2 تحليل محاور وأبعاد الدراسة: لتقدير آراء المشاركين حول مجالات الاستبيان، تم استخدام المتوسط الحسابي ودرجة التحقق كما هو موضح فيما يأتي:

جدول 10. المتوسط ودرجة تحقق لردود المبحوثين

Verification	M	الاستبانة	الرقم
متوسطة	2.6	استراتيجيات إدارة الانطباع	1
متوسطة	2.9	الأصالة والمرونة	2
متوسطة	2.75	المتوسط العام	

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

يوضح الجدول 10 تقييم مرتفع لمحاور الدراسة مما يشير إلى تقدير أفراد العينة لكل من استراتيجيات إدارة الانطباع والأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي في المصادر التجارية السورية.

3.4.3 اختبار الفرضيات:

بعد اختبار الفرضيات العلمية مكوناً أساسياً من المنهج العلمي ويتضمن استخدام البيانات المستندة إلى الأدلة لدعم أو دحض التفسير المقترن لظاهرة طبيعية. تساعد هذه العملية العلماء على تقييم مدى صحة نظرياتهم وتحسين فهمنا للعالم من حولنا واتخاذ قرارات مستتبة بناءً على الأدلة التجريبية، سنستخدم الانحدار الخطي البسيط لنمذجة العلاقة بين المتغيرات باستعمال معادلة التباين

$$y = c + \beta x + \epsilon$$

- الفرضية الفرعية رقم 1** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للترويج الشخصي على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي في المصادر التجارية في سوريا، تم استخدام برنامج SPSS.25 نحصل على النتائج التالية:

جدول 11. اختبار الفرض الفرعى الاول

المستويات			مؤشرات النموذج							الأصالة والمرونة
Sig.	t	B	Durbin - Watson	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R		
0.00	4.106	3.00 1	2.4	0.0 0	13.2 4	0.320	0.332	0.583	(Constant)	الترويج الشخصي
0.00	3.692	0.32 6								

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

يوضح الجدول 11 أن معامل الارتباط (R) يبلغ 0.583، مما يشير إلى علاقة متوسطة القوة بين الترويج الشخصي والأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي. وبلغت قيمة R 0.332Square، مما يعني أن الترويج الشخصي يفسر 33.2% من التباين في الأصالة والمرونة. كذلك كانت قيمة F المحسوبة (13.24) مع مستوى معنوية 0.00 وهذا يؤكد أن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية. فيما بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.326$) وقيمة t (3.692) مع مستوى معنوية 0.00، وهي تدعم وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للترويج الشخصي على الأصالة والمرونة. قيمة Durbin-Watson (2.4) تشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي في الأخطاء، مما يعزز مصداقية النموذج. ونستخرج معادلة التنبؤ كالتالي:

$$y = 3.01 + 0.326x + \varepsilon$$

نستنتج أن الترويج الشخصي يسهم بشكل معنوي في تعزيز الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي بالمصارف السورية، لكن تأثيره يظل متوسطاً، مما قد يعكس تحديات ثقافية أو تنظيمية تقلل من فعالية هذه الاستراتيجية في البيئة المدرosa.

- الفرضية الفرعية رقم 2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بعد نموذج يقتدى به على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية في سوريا. نحصل على النتائج التالية:

جدول 12. اختبار الفرض الفرعى الثاني

المستويات			مؤشرات النموذج						الأصالة والمرونة
S.g.	t	B	Durin-Waton	S.g.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
0.00	7.701	2.902	2.52	0.00	14.06	0.236	0.240	0.499	(Constant)
0.00	5.122	0.266							نموذج يقتدى به

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

يوضح الجدول 12 وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية "نموذج يقتدى به" على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي. حيث بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة 0.240*، مما يعني أن هذا البُعد يفسر 24% من التباين في مستويات الإبداع، بينما يعزى 76% المتبقى إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، مثل الثقافة التنظيمية أو أنظمة الحوافز. وقد أكد اختبار ($F = 14.06$ ، $p = 0.00$) معنوية النموذج الإحصائي ككل، مما يدعم وجود علاقة واضحة بين المتغيرين .

من جهة العلاقة المباشرة، سجل معامل الانحدار (beta) قيمة 0.266 ($t = 5.122$) ، ($p = 0.00$)، مما يشير إلى أن كل زيادة وحدة واحدة في تطبيق "النموذج القدوة" ترتبط بزيادة 0.266 في الأصالة والمرونة، وفق معادلة التنبؤ :

$$y = 2.902 + 0.266x + \epsilon$$

نستنتج أن وجود "نموذج يقتدى به" يُسهم بشكلٍ معنويٍّ في تعزيز الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي بالمصارف السورية، إلا أن نسبة التفسير المتحققة (24%) تشير إلى أن تأثيره يظل محدوداً نسبياً. قد يعكس ذلك تحديات مرتبطة بسياق البيئة التنظيمية السورية، مثل ضعف آليات تمكين القيادات الإبداعية، أو غياب الحوافز الداعمة لتبني سلوكيات القدوة، أو تأثير الأزمات البنوية التي تقلل من فاعلية هذه الاستراتيجية في تحفيز الإبداع على نطاق واسع.

■ الفرضية الفرعية رقم 3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

بعد التخويف على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي

جدول 13. اختبار الفرض الفرعوي الثالث

المستويات			مؤشرات النموذج							الأصالة والمرونة
Sig.	t	B	Durbin-Watson	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R		

0.028	4.966	2.104	2.90	0.040	18.774	0.087	0.094	-0.308	(Constant)
0.022	4.595	0.399							التخويف

مصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

يوضح الجدول 13 من خلال تحليل البيانات وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين التخويف كاستراتيجية لإدارة الانطباع وبين الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي بالمصارف السورية. ووفقاً للنموذج الإحصائي، يفسر التخويف 9.4% فقط من التباين في الإبداع ($R^2 = 0.094$) ، بينما يعود الجزء الأكبر إلى عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو أنظمة الحواجز . وتشير قيمة ($F = 18.774$) (Sig. $F = 0.04$) معنوية النموذج كل، بينما تدعم قيمة ($t = -4.595$) (Sig. $t = 0.022$) وجود تأثير سلبي ذي دلالة للتخويف .

$$y = 2.104 - 0.399x + \epsilon$$

-تشير القيمة السالبة لمعامل الانحدار ($B = -0.399$) إلى أن كل زيادة في التخويف تقلل الإبداع التنظيمي بمقدار 0.399 وحدة

يعكس الأثر السلبي للتخويف طبيعة البيانات القائمة على الترهيب، والتي تثبت :

الأصالة: خوف الموظفين من طرح أفكار غير تقليدية .

المرونة: صعوبة التكيف مع التحديات بسبب الجمود الناتج عن الخوف .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

14.1 الاستنتاجات

1. أظهرت استراتيجيتنا الترويج الشخصي والنماذج القيادي تأثيراً إيجابياً متوسطاً على الأصالة والمرونة في الإبداع التنظيمي، حيث:

- الترويج الشخصي: فـ $R^2 = 0.332$ من التباين في الإبداع التنظيمي = (B = 0.326)، مع معامل انحدار.
 - النموذج القيادي: فـ $R^2 = 0.240$ من التباين (B = 0.266).
2. كان للتخويف تأثير سلبي معنوي، حيث فـ $R^2 = 0.094$ من التباين = (B = -0.399)، مع معامل انحدار سالب.
3. أشارت النتائج إلى أن البيئة التنظيمية السورية (المُنقلة بالتحديات البنوية) تضعف فعالية استراتيجيات إدارة الانطباع في تعزيز الإبداع، خاصةً مع غياب آليات دعم ملموسة.
4. تشير نسبة التقسيير المتبقية (67.8% للترويج الشخصي و 76% للنموذج القيادي) إلى تأثير عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية وأنظمة الحوافز

4.2 التوصيات

1. تصميم برامج تدريبية للقيادات حول "الترويج غير المباشر" (مثل تسليط الضوء على إنجازات الفريق بدلاً من الفرد)، لتجنب وصم النرجسية في الثقافة الجماعية.
2. تطوير نظام تقييم يعتمد على مقاييس موضوعية (KPI) تربط بين الترويج الذاتي المعتدل ومكافآت مالية أو ترقيات، لتحفيز الموظفين دون إثارة التناقض السلبي.
3. تدريب القيادة على تبني سلوكيات إبداعية ملموسة (مثل تبني أفكار الموظفين الجذرية، وتجربة نماذج عمل مبتكرة)، مع ربط أدائهم بمنح "جوائز الابتكار التنظيمي".
4. إنشاء قاعدة بيانات داخلية توثّق نجاحات القيادة في تعزيز الإبداع، كنماذج قابلة للاقتداء، مع نشر دراسات حالة (Case Studies) شهرياً.
5. تطبيق استبيان دوري (كل 6 أشهر) لرصد ممارسات التخويف باستخدام مقاييس مثل "معدل دوران الموظفين" و"مستوى الرضا النفسي"، ومقارنة النتائج بأداء الفروع.
6. استبدال التهديدات بالآليات مثل "حوارات تصحيح المسار" وهي اجتماعات فردية مع الموظفين لمناقشة الأخطاء كفرص تعلم. وبطاقات التحفيز السريع" أي منح موظفي الفروع الأقل أداءً فرصاً لقيادة مشاريع صغيرة لتعزيز الثقة.
7. إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات (Cross-functional Teams) تتمتع بصلاحية اتخاذ قرارات سريعة، مع تخصيص ميزانية شهرية (5% من أرباح الفرع) لتجربة أفكار غير تقليدية.
8. تطبيق نظام رقمي (Digital Idea Hub) يسمح للموظفين بمشاركة اقتراحاتهم بشكل مجهول، مع ضمان تنفيذ أفضل 3 أفكار مُختارة كل ربع سنة.
9. تدريب الموظفين على أدوات إدارة الأزمات (مثل سيناريوهات التعافي السريع) لتعويض تأثير التحديات الخارجية على الإبداع.
10. التعاون مع جامعات سورية لتصميم مناهج تدريبية تركز على الإبداع في الظروف الصعبة، مثل "الابتكار رغم الندرة".

المراجع References

- [1] Saeed, R. I. (2024). The Impact of Administrative Empowerment on Employees' Creativity: A Field Study on Employees of the Syrian Telecommunications Company in Tartous Governorate. Journal of Al-Baath University, Series of Economic and Tourism Sciences, 46(12), 11-14
- [2] Arnous, A. A. K. (2025). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: A Survey Study on the Public Establishment for Drinking Water and Sanitation in Homs City. Journal of Homs University, Series of Economic and Tourism Sciences, 47(6), 47-82.
- [3] Müller, T., & Schmidt, H. (2022). Impression management strategies and organizational authenticity in European financial firms. Journal of Financial Services Management, 15(4), 245-267.
- [4] Clarke, J., & Patel, R. (2023). Flexibility and innovation in UK healthcare: The mediating role of impression management. Healthcare Management Review, 39(1), 75-98
- [5] AL-HUSSAMI, M., ALRAMLY, M., ALOMARI, K. 2021 – Leadership styles and organizational innovation in Jordanian banks. International Journal of Business Innovation and Research, Vol. 24(3), 345–360.
- [6] AL-GHAMDI, S. 2021 – Impression Management and Its Impact on Work Behaviors in Saudi Organizations. Arab Journal of Management, Vol. 39(4), 45–67.
- [7] CHEN, X., HOU, Y. 2022 – The dark side of leadership: How intimidation stifles creativity. Journal of Organizational Behavior, Vol. 43(2), 210–225.
- [8] EDMONDSON, E.C. 2018 – The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley, New York, 1st edition, 256p.
- [9] GRANT, A.M., BERRY, J.W., 2011 – The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. Academy of Management Journal, Vol. 54(1), 73–96
- [10] AL-SALEH, M., 2022 – The Repercussions of Economic Crises

on the Syrian Banking Sector: A Critical Analysis. *Arab Journal of Financial Studies*, Vol. 18(3), 88–112.

- [11] GOFFMAN, E., 1959 – The presentation of self in everyday life. Anchor Books, New York, 1st edition, 259p.
- [12] ARGYRIS, C., SCHÖN, D.A., 1978 – Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley, Boston, 1st edition, 344p.
- [13] LEARY, M.R., KOWALSKI, R.M., 1990 – Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, Vol. 107(1), 34–47.
- [14] BOLINO, M.C., KACMAR, K.M., TURNLEY, W.H., GILSTRAP, J.B., 2016 – A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, Vol. 42(1), 156–186.
- [15] SCHLENKER, B.R., 2003 – Self-presentation. In: *Handbook of self and identity*. Guilford Press, New York, 492–518.
- [16] CONNELLY, B.L., CERTO, S.T., IRELAND, R.D., REUTZEL, C.R., 2011 – Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, Vol. 37(1), 39–67.
- [17] AL-GHUNAIM, K., 2021 – Self-Promotion in Arab Collectivist Cultures. *Arab Journal of Management*, Vol. 12(2), 45–60.
- [18] AL-SUHAILI, N., 2020 – Ethical Leadership in Arab Governments: The Role Model Approach. *Arab Journal of Leadership Studies*, Vol. 7(2), 33–50.
- [19] FERRIS, G.R., ZINKO, R., BROUER, R.L., BUCKLEY, M.R., HARVEY, M.G., 2007 – Strategic intimidation in organizations: A review and research agenda. *Journal of Management*, Vol. 33(6), 917–940.
- [20] AL-ZUBAIDI, M., 2017 – Changing Attitudes Toward Bullying in Arab Work Environments: An Analytical Study. *Arab Journal of Human Resources*, Vol. 14(1), 22–39.
- [21] AMABILE, T., PRATT, M., 1996 – The Dynamic Componential Model of Organizational Creativity. *Journal of Management Studies*, Vol. 33(4), 523–548.
- [22] SHALLEY, C.E., GILSON, L.L., 2004 – What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15(1), 33–53.

- [23] ANDERSON, R., KIM, S., 2020 – Modern management tools and competitive advantage. International Journal of Strategic Management, Vol. 34(2), 45–60.
- [24] GUILFORD, J.P., 1950 – Creativity. American Psychologist, Vol. 5(9), 444–454.
- [25] ZHOU, J., SHALLEY, C.E., 2008 – Handbook of organizational creativity. Lawrence Erlbaum Associates, New York, 1st edition, 512p.
- [26] RUNCO, M.A., 2004 – Creativity. Annual Review of Psychology, Vol. 55, 657–687.