

The Impact Of Impression Management On Improving Competitive Advantage In Syrian Commercial Banks

Dr. Fedaa Al-Sheikh Hassan^{*}
Dr. Noohad Nader^{**}
Mohammed Aidl Nirbi^{***} 

(Received 26 / 4 / 2025. Accepted 22 / 6 / 2025)

□ ABSTRACT □

The study aimed to analyze the role of impression management in enhancing the competitive advantage of three branches of the Syrian Commercial Bank in the governorates of Latakia, Jableh, and Tartous. It relied on three main dimensions: self-promotion, flattery, and seeking help, using a descriptive-analytical approach. Data were collected through a questionnaire distributed to 115 employees.

The results revealed a statistically significant positive effect of impression management practices, where self-promotion enhanced customer trust, flattery contributed to building positive relationships, and seeking help strengthened the bank's image as a cooperative entity.

The study recommended adopting systematic strategies including training employees in effective communication, developing distinguished customer services, and updating the visual identity (logos, colors) to reflect a modern image. It also emphasized the importance of fostering an organizational culture that supports knowledge sharing to improve service quality and customer loyalty.

The findings provide a practical framework for Syrian banks to enhance their competitiveness under difficult economic conditions by employing impression management as a tool to differentiate services and attract customers, thereby contributing to the sustainability of their performance.

Keywords: Impression management, competitive advantage, self-promotion, flattery, seeking help

Copyright  : Latakia University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* Assistant Professor – Department Of Business Administration – Faculty Of Economics – University Of Latakia – Latakia – Syria. Fedaahassan1984@gmail.com

** Assistant Professor – Department Of Business Administration – Faculty Of Economics – University Of Latakia – Latakia – Syria. Dr.noohadnader@gamil.com

*** Postgraduate Student – Department Of Business Administration – Faculty Of Economics – University Of Latakia – Latakia – Syria. Adilnairabi@gmail.com

أثر إدارة الانطباع على تحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية

د. فداء الشيخ حسن*

د. نهاد نادر**

محمد عادل نيربي*** 

تاريخ الإيداع 2025 / 4 / 26. قُبل للنشر في 2025 / 6 / 22

□ ملخص □

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة الانطباع في تعزيز الميزة التنافسية لثلاثة فروع من المصرف التجاري السوري في محافظات اللاذقية وجبلة وطرطوس. اعتمدت على ثلاثة أبعاد رئيسية: (الترويج الذاتي، الإطراء، طلب المساعدة)، باستخدام منهج وصفي تحليلي. جُمعت البيانات عبر استبانة وزعت على 115 موظفًا. كشفت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الانطباع، حيث عزز الترويج الذاتي ثقة العملاء، وساهم الإطراء في بناء علاقات إيجابية، بينما أدى طلب المساعدة إلى تعزيز صورة المصرف ككيان تعاوني. أوصت الدراسة بتبني استراتيجيات منهجية تشمل تدريب الموظفين على التواصل الفعال، وتطوير خدمات عملاء متميزة، وتحديث الهوية البصرية (شعارات، ألوان) لتعكس صورة حديثة. كما أكدت على أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لتبادل الخبرات لتحسين جودة الخدمات وولاء العملاء. توفر النتائج إطاراً عملياً للمصارف السورية لتعزيز تنافسيتها في الظروف الاقتصادية الصعبة، عبر توظيف إدارة الانطباع كأداة لتميز الخدمات وجذب العملاء، مما يساهم في تحقيق استدامة أداؤها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الانطباع، الميزة التنافسية، الترويج الذاتي، الإطراء، طلب المساعدة

حقوق النشر : مجلة جامعة اللاذقية - سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص 

CC BY-NC-SA 04

* أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - اللاذقية - سورية .

Fedaahassan1984@gmail.com

** أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - اللاذقية - سورية .

Dr.noohadnader@gamil.com

*** طالب دكتوراه - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - اللاذقية - سورية Adilnairabi@gmail.com

مقدمة:

في عالم تتسارع فيه وتيرة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، لم تعد الميزة التنافسية للمؤسسات مجرد نتاج للموارد المادية أو البنية التحتية، بل أصبحت مرهونةً بقدرتها على توظيف العوامل السلوكية والابتكارية بصورة متكاملة. وفي هذا السياق، تبرز **إدارة الانطباع (Impression Management)** كاستراتيجية حيوية لصياغة الهوية المؤسسية وتعزيز مصداقيتها أمام أصحاب المصلحة، سواء عبر التفاعل المباشر مع العملاء أو من خلال بناء سمعة تنظيمية مستدامة [1] إلا أن تعقيدات البيئة التنافسية الحديثة، خاصة في القطاع المصرفي - شريان الاقتصادات الناشئة - تفرض على المؤسسات تجاوز التكتيكات السطحية لإدارة الصورة إلى تبني **الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity)** كجسر يربط بين الانطباعات الإيجابية والممارسات القادرة على إحداث فرقٍ نوعي [2].

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على **المصارف التجارية في الساحل السوري**، التي تعمل في بيئة تشهد تحولات جذرية بسبب الأزمات الاقتصادية والضغط الجيوسياسية، مما يجعل تحسين الميزة التنافسية ليس خياراً استراتيجياً فحسب، بل ضرورةً للبقاء [3].

يهدف هذا البحث إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الانطباع في المصارف التجارية السورية من خلال قياس مستوى تبنيتها للأبعاد الثلاثة (الترويج الذاتي، الإطراء، طلب المساعدة)، وتقييم الأثر التفاضلي لكل بعد من هذه الأبعاد على مؤشرات الميزة التنافسية، وذلك لتقديم إطار عملي يمكن للمصارف السورية الاعتماد عليه لتعزيز تنافسيتها في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، مع التركيز بشكل خاص على دور إدارة الانطباع كألية لتحسين الصورة المؤسسية وولاء العملاء.

المبحث الأول: منهجية البحث:**الدراسات السابقة**

1. **دراسة الغنيم (2021)** بعنوان " الترويج الذاتي في الثقافات الجماعية العربية وأثره على جودة الخدمات المصرفية: هدف البحث: تحليل تأثير الترويج الذاتي على جودة الخدمات المصرفية في البيئات العربية التي تُقدّر القيم الجماعية **منهج البحث وأدواته:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبانة شملت 150 موظفاً في المصارف السعودية

أهم النتائج: أظهرت النتائج أن الترويج الذاتي غير المباشر، من خلال إبراز إنجازات الفريق، أكثر فعالية في تعزيز جودة الخدمات مقارنة بالترويج الفردي

أهم التوصيات: ضرورة تدريب الموظفين على أساليب الترويج الجماعي وتكييف استراتيجيات التواصل مع الثقافة التنظيمية

2. **دراسة الحسين (2023)** بعنوان **البحث:** استراتيجيات إدارة الانطباع وأثرها على جودة الخدمات المصرفية كعامل تنافسي

هدف البحث: تقييم تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع مثل الإطراء وطلب المساعدة على جودة الخدمات في المصارف السورية

منهج البحث وأدواته: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع تحليل بيانات 120 استبانة من موظفي المصارف

أهم النتائج: الإطراء يعزز ولاء العملاء، بينما طلب المساعدة يعزز التعاون الداخلي بين الموظفين

أهم التوصيات: تبني برامج تدريبية لتحسين مهارات الموظفين في التواصل وإدارة الانطباع
3. دراسة **Bolin وآخرون (2016)** بعنوان:

"A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors".
مراجعة متعددة المستويات لدوافع وسلوكيات إدارة الانطباع

هدف البحث: استكشاف دوافع إدارة الانطباع على المستويين الفردي والتنظيمي في بيئات العمل
منهج البحث وأدواته: مراجعة منهجية لأدبيات إدارة الانطباع وتحليل بيانات ثانوية من 50 دراسة سابقة

أهم النتائج: إدارة الانطباع تعزز المصادقية التنظيمية وتقلل من التهديدات التنافسية
أهم التوصيات: دمج إدارة الانطباع في استراتيجيات الموارد البشرية لتحسين الأداء التنظيمي

1. دراسة **Lee وآخرون (2020)** بعنوان:
"Help-Seeking as Impression Management: A Cross-Cultural Analysis"

طلب المساعدة كأداة لإدارة الانطباع: تحليل عبر الثقافات
هدف البحث: تحليل تأثير طلب المساعدة على الصورة التنظيمية في سياقات ثقافية مختلفة
منهج البحث وأدواته: دراسة مقارنة باستخدام استبانات جمعت من موظفين في عشر دول
أهم النتائج: طلب المساعدة يعزز التماسك الفرقي في الثقافات الجماعية مثل العربية واليابانية
أهم التوصيات: تشجيع ثقافة التعاون عبر الحدود الثقافية لتحسين الصورة التنظيمية
تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالآتي:

- تركز الدراسة الحالية على المصارف السورية في ظل الأزمات الاقتصادية والجيوسياسية، مما يضيف رؤى جديدة حول فعالية إدارة الانطباع في ظروف صعبة، على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على بيئات مستقرة.
- تجمع الدراسة بين ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الترويج، الإطراء، وطلب المساعدة، لقياس تأثيرها الشامل على الميزة التنافسية، خلافاً للدراسات التي تناولت أبعاداً منفصلة.
- استخدمت الدراسة تحليلاً إحصائياً متقدماً مثل الانحدار المتعدد لتأكيد العلاقات السببية، بينما اقتصر بعض الدراسات السابقة على التحليلات الوصفية فقط.
- قدمت الدراسة توصيات ملموسة تشمل تحديث الهوية البصرية وتدريب الموظفين على مهارات إدارة الانطباع، وهي توصيات لم تُطرح بنفس التفصيل في الدراسات السابقة.

مشكلة البحث:

تواجه المصارف التجارية السورية تحديات كبيرة في بيئة الأعمال التنافسية، حيث تسعى إلى تعزيز ميزتها التنافسية لجذب العملاء والحفاظ عليهم. تعتبر إدارة الانطباع واحدة من الاستراتيجيات الهامة التي يمكن أن تسهم في تحسين الصورة الذهنية للمصرف وتعزيز الولاء لدى العملاء. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة معرفية حول مدى تأثير إدارة الانطباع على تحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية، من هنا تطرح إشكالية البحث من خلال السؤال التالي: هل تؤثر إدارة الانطباع على تحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل يؤثر الترويج الذاتي على تحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية؟
2. هل يؤثر الإطراء وتقدير الآخرين على تحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية؟
3. هل يؤثر إظهار طلب المساعدة على تحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل تأثير أبعاد إدارة الانطباع (الترويج الذاتي، الإطار، طلب المساعدة) على الميزة التنافسية للمصارف التجارية السورية.
2. قياس الدور التفاضلي لكل بعد في تحسين مؤشرات التنافسية (كجودة الخدمات وولاء العملاء).
3. تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز فعالية إدارة الانطباع في السياق السوري.

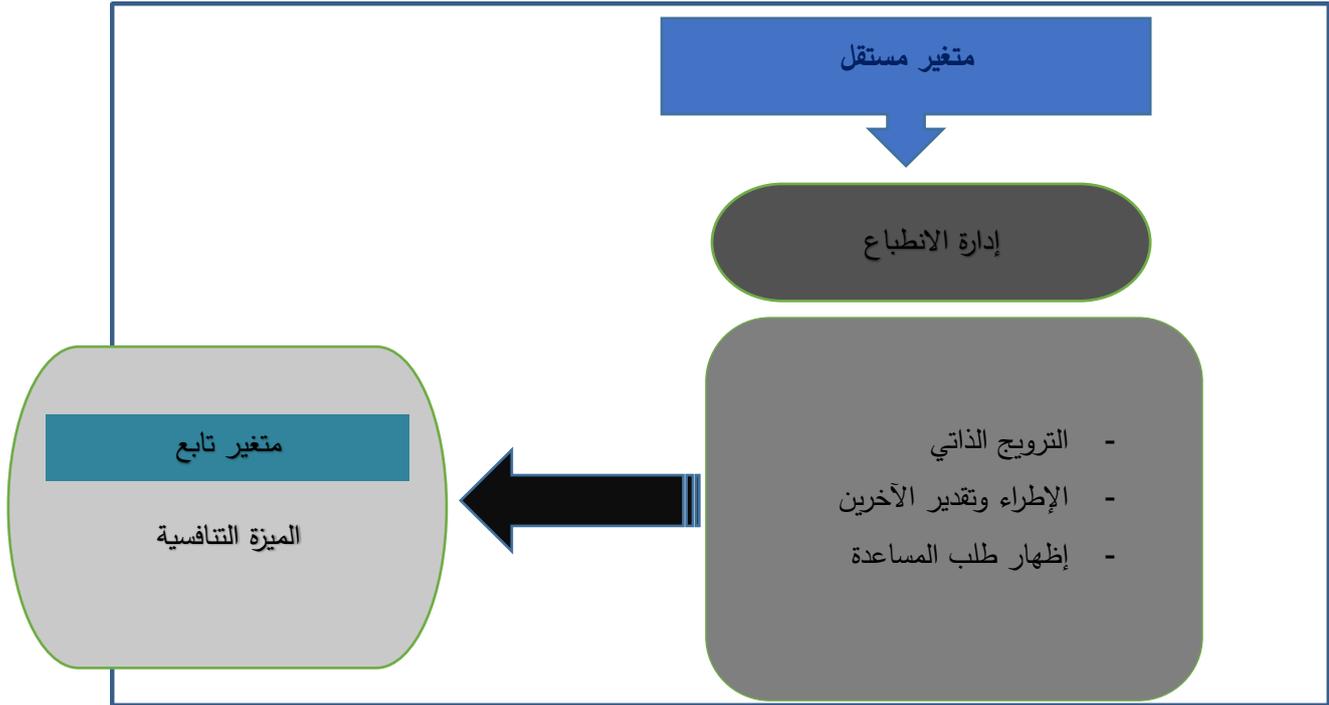
أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في عدة جوانب:

1. يساهم البحث في تقديم رؤية واضحة حول كيفية استخدام إدارة الانطباع كأداة لتعزيز الميزة التنافسية للمصارف التجارية السورية.
2. من خلال فهم تأثير إدارة الانطباع على رضا العملاء، يمكن للمصارف تحسين استراتيجياتها لتحقيق رضا أعلى بين العملاء.
3. يساعد البحث في تطوير استراتيجيات مبتكرة وفعالة لإدارة الانطباع، مما يساهم في تحسين صورة المصارف لدى الجمهور.
4. يوفر البحث توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين إدارة الانطباع في المصارف، مما يعزز من قدرتها التنافسية.
5. إضافة قيمة علمية للمكتبة الأكاديمية من خلال توفير دراسة معمقة حول موضوع إدارة الانطباع في القطاع المصرفي السوري.

متغيرات الدراسة

- 1- (X): إدارة الانطباع وله 3 أبعاد: (الترويج الذاتي - الإطار وتقدير الآخرين - إظهار طلب المساعدة)
- 2- (Y): الميزة التنافسية



الشكل رقم 1. نموذج الدراسة

مصدر: إعداد الباحث

فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير معنوي لإدارة الانطباع على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير معنوي للترويج الذاتي كأحد أبعاد 'إدارة الانطباع على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.
- الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للإطراء وتقدير الآخرين كأحد أبعاد 'إدارة الانطباع على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير لإظهار طلب المساعدة كأحد أبعاد إدارة الانطباع على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.

سبب اختيار الدراسة

1. إدارة الانطباع هي عملية يمكن من خلالها للمؤسسات تشكيل وتوجيه تصورات العملاء والجمهور. في قطاع الخدمات المصرفية، تعتبر هذه العملية حاسمة لأنها تؤثر بشكل مباشر على ثقة العملاء وولائهم.
2. في سوق مليء بالمنافسة مثل السوق المصرفي، القدرة على التميز والتفوق على المنافسين تعتبر ميزة حيوية. إذا تمكنت المصارف من إدارة الانطباع بشكل فعال، يمكنها بناء صورة إيجابية وجذب المزيد من العملاء، مما يعزز من ميزتها التنافسية.

3. بالنظر إلى التحديات الاقتصادية التي تواجهها سوريا، تحتاج المصارف إلى استراتيجيات فعالة لتعزيز مكانتها. إدارة الانطباع يمكن أن تكون أداة قوية لتعزيز الثقة في القطاع المصرفي المحلي والعالمي.
4. مع التقدم في التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي، أصبحت إدارة الانطباع أكثر تعقيداً ولكنها أيضاً أكثر تأثيراً. دراسة تأثير هذه الاستراتيجيات في السياق السوري يمكن أن يوفر رؤى قيمة للمصارف في كيفية الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين صورتها.
5. هناك قلة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع تحديداً في السياق السوري، مما يمنح البحث قيمة مضافة ويضيف معرفة جديدة إلى المجال. باختصار، اختيار هذا الموضوع يمكن أن يساهم في سد فجوة معرفية هامة ويقدم توصيات عملية لتعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري.

منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي الأنسب لهذه الدراسة لأنه يساعد في وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقة بينهما. في هذا البحث، يتم استخدام هذا المنهج لوصف أثر إدارة الانطباع على تحسين الميزة التنافسية، ويتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والذي يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم جمع معلومات من عينة كبيرة يمكن تحليلها إحصائياً.

حدود الدراسة:

- a. الحدود المكانية: المصارف التجارية في الساحل السوري
- b. الحدود البشرية: وتشمل عينة من العاملين في المصارف التجارية
- c. الحدود الزمانية: تمتد فترة البحث بين عامي 2024-2025م.
- d. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة الانطباع (الترويج الذاتي، الإطار، طلب المساعدة)، وذلك للأسباب التالية:

- هذه الأبعاد تتماشى مع الثقافة التنظيمية والمجتمعية المحلية التي تعتمد على القيم الجماعية والتواصل المباشر.
- سهولة قياس هذه الأبعاد مقارنةً بأبعاد أخرى أكثر تعقيداً مثل "التبرير" أو "الإكراه"، والتي تتطلب منهجيات مختلفة.
- الأبعاد المختارة تعزز بناء العلاقات مع العملاء، وهو الهدف الرئيسي للدراسة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة.

عينة الدراسة:

تمت هذه الدراسة في عينة من المصارف التجارية في الساحل السوري شملت 3 أفرع للمصرف التجاري السوري في كل من: اللاذقية - جبلة - طرطوس، حيث بلغ عدد الموظفين في هذه الأفرع 183 موظف في كافة المستويات وفقاً للتقرير السنوي للمصرف التجاري السوري 2023-2024. 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 100 موظف من كافة الاختصاصات.

المبحث الثاني: الإطار النظري

إدارة الانطباع:

تعرف إدارة الانطباع عند **Erving Goffman** بأنها العملية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى التحكم في الانطباعات التي تتشكل لدى أصحاب المصلحة (العملاء، المستثمرين، الجهات التنظيمية) عبر تنظيم سلوكياتها وتفاعلاتها الخارجية، وذلك باستخدام أدوات مثل الهوية المؤسسية والرسائل الإعلامية المخططة كما في [4]. وصفت **Mark Leary & Robin Kowalski** هذه العملية بأنها الجهود الواعية أو غير الواعية التي تبذلها المنظمة للتأثير على كيفية إدراك الجمهور لها، سواء عبر تعديل سياساتها أو توجيه رسائلها التسويقية لتحقيق أهداف استراتيجية أو تعزيز سمعتها، كما في [5]. وعرفها **Mark C. Bolino** وآخرون في سياق العمل كما يلي: بأنها الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لتعديل صورتها أمام الجمهور الخارجي والداخلي، مثل إبراز إنجازاتها المستدامة أو معالجة الأزمات الإعلامية، لتعزيز المصداقية التنظيمية كما في [1]

وركز **Barry R. Schlenker** على البعد المؤسسي بقوله إن هذه العملية تركز على إدارة الهوية التنظيمية عبر التحكم في المعلومات التي تقدمها المنظمة عن نفسها، بهدف الحفاظ على صورة متسقة ومرغوبة في السوق، كما في [6] بناءً على التعاريف السابقة يقترح الباحث تعريف إدارة الانطباع بأنها "العمليات الديناميكية التي تستخدمها المنظمات لتوجيه تصورات الجمهور عنها عبر قنوات متعددة (كالرقمية والإعلامية والتفاعلية)، وذلك بدمج التكتيكات المؤسسية (مثل الشعارات والتقارير السنوية) وتكييفها وفق السياقات التنافسية والاجتماعية، لتحقيق أهداف مثل تعزيز السمعة أو تجنب السلبية أو بناء شراكات استراتيجية".

أبعاد إدارة الانطباع:

إدارة الانطباع المؤسسي هي عملية استراتيجية واعية تستخدمها المنظمات للتأثير على تصورات العملاء والمستثمرين، سواء عبر البيئات التنافسية أو التفاعلات المجتمعية. تعتمد هذه العملية على أبعاد رئيسية تختلف أولوياتها باختلاف الثقافة التنظيمية وطبيعة القطاع، أبرزها:

1. الترويج الذاتي (Self-Promotion)

هو تسليط الضوء على إنجازات المنظمة ومبادراتها لتعزيز صورتها ككفؤ وريادي، سواء عبر الحملات الإعلامية أو التقارير السنوية أو المشاركة في الفعاليات البارزة. وفقاً لنظرية الإشارات ((Signaling Theory)، يُستخدم الترويج المؤسسي لنقل معلومات حول الجودة والشفافية، مما يقلل من عدم التماثل المعلوماتي بين المنظمة والعملاء.

- يحذر **Rosenfeld et al.** من "مفارقة الترويج الذاتي"، حيث قد يُنظر إلى المبالغة فيه كعلامة على النرجسية، خاصة في الثقافات التي تُقدّر التواضع كما في [7] ، ويُعتبر الترويج ضرورياً في مقابلات العمل، كما يظهر في دراسة **Treadway** وآخرون حول تأثيره الإيجابي على تقييم المرشحين كما في [8]

في القطاعات التنافسية (مثل المصارف): يُعتبر الترويج عبر النجاحات الجماعية أكثر قبولاً من التركيز على الإنجازات الفردية للقادة، كما توضح دراسة **الغنيم** [9]

2. الإطراء (Flattery & Appreciation)

وهو استخدام المجاملات أو المبادرات المجتمعية (مثل برامج المسؤولية الاجتماعية) لإظهار تقدير المنظمة للعملاء والمجتمع، بهدف تعزيز الولاء والثقة. وفقاً لـ Jones & Pittman يندرج هذا البعد تحت استراتيجية "الإرضاء المؤسسي"، التي تهدف إلى زيادة الجاذبية التنظيمية عبر إظهار الامتنان للجمهور [10]. ويُشير Vonk إلى أن الإطراء الفعّال يجب أن يكون "مُحدداً" بدلاً من التعميمات الفضفاضة، لتعزيز المصادقية. [11]

3. إظهار طلب المساعدة (Help-Seeking)

وهو إظهار المنظمة لحاجتها إلى تعاون العملاء أو الشركاء (مثل الاستطلاعات أو الشراكات)، لإبراز شفافتها وتعزيز صورة الكيان المتواضع والقابل للتطوير.

- وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)، يُنشئ هذا البعد "دينًا اجتماعيًا" (Social Debt) ويعزز العلاقات المتبادلة مع الجمهور. كما في [12].

من التحديات قد يُضعف طلب المساعدة المتكرر دون نتائج ملموسة صورة المنظمة كـ "غير كفؤ". كما في [1]. كذلك فإن الإطراء المفرط غير المصدق (مثل الوعود غير المنجزة) قد يُنظر إليه كمحاولة للتلاعب [13]. تختلف أولويات هذه الأبعاد باختلاف الثقافة التنظيمية، لكنها تشكل معاً إطاراً متكاملًا لبناء صورة مؤسسية إيجابية في ظل المنافسة، خاصة في القطاعات الحساسة مثل المصارف.

الميزة التنافسية: (Competitive Advantage)

هي قدرة المؤسسة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء بشكل مستدام مقارنة بالمنافسين، سواء عبر التميز في التكلفة أو الخدمات أو الابتكار كما في [14]. وهي تُعتبر ميزة حيوية في ظل التحديات الاقتصادية والمنافسة الشرسة، وتتحقق عبر أربعة أبعاد رئيسية:

1. تحسين جودة الخدمات المقدمة

تشير جودة الخدمات إلى مدى تلبية الخدمات المصرفية لتوقعات العملاء من حيث الدقة والسرعة والشفافية. وفقاً لدراسة حديثة في [15]، تُقاس الجودة عبر معايير مثل:

- **التقنية الرقمية:** استخدام أنظمة مصرفية متطورة لتجنب الأخطاء.
 - **التعامل البشري:** تدريب الموظفين على مهارات التواصل وحل المشكلات.
- في سوريا، أظهرت تقارير البنك المركزي السوري (2023) أن تبني منصات إلكترونية ساهم في خفض شكاوى العملاء بنسبة 30%، رغم التحديات التقنية.

2. تحقيق سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء

تُعرف سرعة الاستجابة (Responsiveness) بقدرة البنك على تلبية طلبات العملاء في الوقت المناسب، خاصة عبر القنوات الرقمية. وفقاً لـ Alalwan، فإن تبني تطبيقات الهاتف المحمول يخفض الوقت اللازم لإتمام المعاملات بنسبة 50% كما في [16]. في السياق السوري، يُلاحظ أن بعض المصارف بدأت بتقديم خدمات مثل "فتح الحساب في 10 دقائق" لكن العقبات البيروقراطية ما زالت تحد من الكفاءة.

3. تحقيق الكفاءة المتفوقة

الكفاءة التشغيلية تعني تحقيق أقصى إنتاجية بأقل تكاليف ممكنة. تشير دراسة Bucăța و Zamfir إلى أن الأتمتة تُقلل تكاليف التشغيل بنسبة 25% في المتوسط كما في [17]. في سوريا، تُعاني المصارف من ارتفاع التكاليف بسبب

انقطاع الكهرباء وضعف البنية التحتية، لكن بعضها نجح في خفض النفقات عبر التحويلات الإلكترونية بدلاً من الفروع التقليدية

4. تحقيق الإبداع والابتكار

الابتكار هو المحرك الرئيسي لتميز البنوك في العصر الرقمي. يُشير Thakor إلى أن تبني تقنيات مثل البلوك تشين والمحافظ الإلكترونية يجذب شريحة الشباب ويُعزز الكفاءة كما في [18]. على الرغم من محدودية الإمكانيات في سوريا، أطلقت بعض المصارف خدمات الدفع عبر الهاتف مثل: خدمة E-Pay في بنك BEMO مما يعكس توجهًا نحو التحديث

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أداة البحث:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، فبعد 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 سؤال تتعلق بالمتغير المستقل (إدارة الانطباع) و10 أسئلة للمتغير التابع (الميزة التنافسية). وتألقت عينة البحث من 100 موظف، تم توزيع 128 استبانة للحصول على العدد المطلوب، حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 115 استبانة (89.8%)، وتم استبعاد 15 استبانة (11.7%) لعدم الاستيفاء أو لتشابه الإجابات. كما يوضح الجدول 1

الجدول رقم 1. توزيع الاستبانة

النسبة %	العدد	البيانات
100	128	مجملة الاستبانات الموزعة
89.8	115	الاستبانات المسترجعة
11.7	15	الاستبانات غير الصالحة للتحليل
78.1	100	الاستبانات الصالحة للتحليل

مصدر: إعداد الباحث

ثبات وصدق أداة الدراسة: باستخدام مقياس ألفا كرونباخ:

مفهوم ألفا كرونباخ يُعتبر أحد الأدوات الإحصائية الأساسية لقياس ثبات الاستبانة، أي مدى اتساق فقراتها وتماسكها في قياس المفهوم أو السمة التي صُممت لقياسها. يعتمد هذا المفهوم على فكرة أن الفقرات المشكلة للاستبانة يجب أن تكون مترابطة بشكل كافٍ لتعكس معاً البعد أو الظاهرة المستهدفة، مما يعزز الثقة في أن النتائج ليست عشوائية أو ناتجة عن عوامل خارجية.

يحسب معامل ألفا كرونباخ من خلال تحليل التباين بين إجابات المبحوثين على الفقرات، حيث يقيس مدى اتساق الإجابات مع بعضها البعض. تتراوح قيمته بين 0 و1، كلما اقتربت القيمة من 1، زادت درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات، مما يشير إلى ثبات عالٍ للاستبانة. عادةً ما تُعتبر القيمة 0.7 أو أعلى مقبولة في معظم البحوث العلمية، بينما تشير القيم الأقل من 0.6 إلى ضعف في اتساق الفقرات، وقد تحتاج إلى مراجعة أو حذف بعض الأسئلة.

الجدول رقم 2. الثبات والصدق

المحاور	ثبات	صدق	العبارات
إدارة الانطباع	.839**	.899**	15
الميزة التنافسية	.857**	.903**	10
المتوسط	.848**	.901**	

مصدر: إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

يتضح أن الاستمارة تحقق مستوى جيد من الثبات والصدق لجميع المحاور، حيث بلغ متوسط ثبات المحاور 0.848 ومتوسط صدقها 0.901 يمكن القول بأن الاستمارة موثوقة وصالحة للاستخدام في أخذ العينات وجمع البيانات. الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss.25 لحساب (نسب مئوية، متوسطات، انحراف المعياري، تحليل الارتباط، معامل الانحدار المتعدد) متوسط إجابات أفراد العينة: لتقييم آراء المشاركين حول مجالات الاستبيان، تم استخدام المتوسط الحسابي ودرجة التحقق كما هو موضح فيما يأتي:

الجدول رقم 3. متوسط ودرجة تحقق ردود المبحوثين

الرقم	الاستبانة	متوسط	Verification
1	إدارة الانطباع	3.96	عالية
2	الميزة التنافسية	3.60	عالية
	المتوسط العام	3.78	عالية

مصدر: إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

يوضح الجدول 3 تقييم مرتفع لمحاور الدراسة، ونقوم فيما يلي بتحليل مفصل لهذه المحاور المحور الأول: إدارة الانطباع

من خلال مستوى إجابات أفراد عينة البحث على متغير إدارة الانطباع بأبعاده الثلاثة تبين أن المتوسط العام لهذا المتغير (3.96) وبانحراف معياري بلغ (0.4562) مما يدل على درجة تأييد مرتفعة أبعادها أفراد العينة لهذا المتغير.

- البعد الأول: الترويج الذاتي

الجدول رقم 4. مقاييس متغير الترويج الذاتي

الرقم	الأسئلة	متوسط حسابي	انحراف معياري	النتيجة
1	برز الموظفون إنجازاتهم الشخصية لتعزيز ثقة العملاء بالمصرف.	4.10	.3768	عالية
2	يستخدم الموظفون شهاداتهم وخبراتهم المهنية لإقناع العملاء بجودة الخدمات.	3.90	.3422	عالية
3	يحرص الموظفون على ذكر نجاحات المصرف السابقة خلال التفاعل مع العملاء.	4.00	.2908	عالية
4	يظهر الموظفون ثقة عالية بقدراتهم عند تقديم الخدمات المصرفية.	4.20	.3588	عالية

5	يستفيد الموظفون من الفرص (مثل الاجتماعات) للترويج لمهاراتهم الفردية	3.80	.3456	عالية
النتيجة	mean	4.00	.3244	عالية

مصدر: إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

بين الجدول 4 أن العبارات سجلت متوسطات تراوحت بين 3.80 و4.20، مع أعلى قيمة لـ "إظهار الثقة العالية عند تقديم الخدمات" (4.20)، مما يشير إلى فعالية هذا البعد في تعزيز صورة الموظفين.

- البعد الثاني: الإطراء وتقدير الآخرين

الجدول رقم 5. مقاييس متغير الإطراء وتقدير الآخرين

الرقم	الأسئلة	متوسط حسابي	انحراف معياري	النتيجة
1	يُقدم الموظفون مجاملات صادقة للعملاء لتعزيز علاقاتهم معهم.	3.80	.5879	عالية
2	يُظهر الموظفون تقديرًا لآراء العملاء واقتراحاتهم أثناء التعامل.	3.90	.5422	عالية
3	يستخدم الموظفون عبارات الثناء (مثل: "رأيك مهم لنا") لتحسين تجربة العميل.	3.85	.4588	عالية
4	يُبدي الموظفون امتنانهم للعملاء على ولائهم للمصرف.	3.95	.6443	عالية
5	يحرص الموظفون على إبراز نقاط القوة لدى العملاء خلال الحوار.	3.90	.5633	عالية
النتيجة	mean	3.88	.5562	عالية

مصدر: إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

يظهر الجدول 5 أن البعد الثاني من أبعاد إدارة الانطباع حقق متوسطاً عاماً 3.88، حيث برزت عبارة "إبداء الامتنان للعملاء" كأعلى متوسط (3.95)، تليها "تقدير آراء العملاء" (3.90)، مما يؤكد أهمية التعامل الإيجابي في بناء العلاقات. في بعد طلب المساعدة، سجلت العبارات متوسطات قريبة من 3.90، مع تركيز واضح على "تشجيع ملاحظات العملاء" و"طلب رأي الإدارة" (3.95 لكل منهما)، مما يعكس توجه المصرف نحو تعزيز التعاون الداخلي والخارجي.

- البعد الثالث: إظهار طلب المساعدة

الجدول رقم 6. مقاييس متغير إظهار طلب المساعدة

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	يطلب الموظفون مساعدة الزملاء عند مواجهة تحديات في خدمة العملاء.	3.75	.59087	عالية

2	يُظهر الموظفون تواضعًا عند طلب إرشادات من العملاء لتحسين الخدمة.	3.85	.67789	عالية
3	يعترف الموظفون بحاجتهم إلى الدعم الفني عند التعامل مع معاملات معقدة.	3.90	.56443	عالية
4	يشجع الموظفون العملاء على مشاركة ملاحظاتهم لتحسين الخدمات.	3.95	.76434	عالية
5	يطلب الموظفون رأي الإدارة عند اتخاذ قرارات مهمة تخص العملاء.	3.95	.67809	عالية
النتيجة	mean	3.88	.6754	عالية

مصدر: إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

وضح الجدول 6 أن بعد "إظهار طلب المساعدة" أظهر متوسطاً مرتفعاً (3.88)، حيث برزت ممارسات التشاور مع الإدارة (3.95) وتلقي ملاحظات العملاء (3.95) كأكثر الأنشطة قبولا. أظهر الموظفون بعض التردد في طلب مساعدة الزملاء (3.75)، رغم اعترافهم بالحاجة للدعم الفني (3.90). يعكس ذلك ثقافة مؤسسية تدعم التدرج الهرمي في طلب المساعدة أكثر من التعاون الأفقي بين الموظفين، مع حفاظها على انطباع إيجابي عام.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم 7. مقاييس متغير الميزة التنافسية

الرقم	الأسئلة	متوسط حسابي	انحراف معياري	النتيجة
1	يقدم المصرف خدمات مبتكرة تميزه عن المصارف المنافسة.	3.40	.84243	عالية
2	يحرص المصرف على تقليل وقت انتظار العملاء أثناء إتمام المعاملات.	3.80	.94342	عالية
3	يتمتع المصرف بسمعة طيبة بين العملاء مقارنة بالمنافسين.	3.75	1.03277	عالية
4	يُطور المصرف حلولاً رقمية (مثل التطبيقات) لتحسين تجربة العميل.	3.70	1.03419	عالية
5	يحقق المصرف معدلات رضا عملاء أعلى من المتوسط في القطاع المصرفي.	3.85	1.03398	عالية
6	يقدم المصخدم عروضاً ترويجية جذابة تفوق ما يقدمه المنافسون.	3.85	1.05467	عالية
7	يتمتع موظفو المصرف بمهارات اتصال استثنائية مقارنة بموظفي المصارف الأخرى.	3.90	.99050	عالية
8	يُظهر المصرف مرونة في التعامل مع شكاوى العملاء وحلها بسرعة.	3.75	.91379	عالية
9	يستثمر المصرف في تدريب الموظفين لضمان جودة الخدمات.	3.90	.92050	عالية
10	يتبنى المصرف استراتيجيات حديثة لجذب العملاء (مثل الخدمات الرقمية).	3.90	1.09016	عالية
النتيجة	mean	3.60	.5432	عالية

مصدر: إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

يوضح الجدول 7 أن المتوسط العام لمحور الميزة التنافسية بلغ 3.60، مع تفوق عناصر مثل "مهارات الاتصال الاستثنائية" و"الاستثمار في تدريب الموظفين" (3.90 لكل منهما)، بينما جاءت "الخدمات المبتكرة" في أدنى المستويات (3.40)، مما يشير إلى حاجة المصارف لتعزيز الابتكار. بينما تعكس الانحرافات المعيارية المنخفضة في معظم الأبعاد تجانس آراء المبحوثين، بينما ارتفعت في بعض مؤشرات الميزة التنافسية (مثل 1.09 للاستراتيجيات الحديثة)، مما يدل على تباين في التقييمات

اختبار الفرضيات:

نهدف هنا إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير أبعاد إدارة الانطباع، وهي الترويج الذاتي، الإطار، وطلب المساعدة، على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في سوريا. لتحقيق ذلك، تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد الذي يسمح بقياس التأثير المشترك والمستقل لكل بعد من أبعاد إدارة الانطباع على المتغير التابع، وهو الميزة التنافسية. حيث تم اعتماد المعادلة العامة التالية للنموذج:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \varepsilon$$

حيث:

Y: الميزة التنافسية (المتغير التابع).

X1: الترويج الذاتي.

X2: الإطار.

X3: طلب المساعدة.

β_0 : الثابت.

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: معاملات الانحدار التي تعبر عن تأثير كل متغير مستقل.

ε : الخطأ العشوائي.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.27 والحصول على نموذج الانحدار المتعدد الموضح في الجدول الآتي: وتم الحصول على نتائج ملخصة في الجدولين التاليين. يوضح الجدول الأول ملخص أداء النموذج، بينما يعرض الجدول الثاني معاملات الانحدار الخاصة بكل متغير مستقل مع مؤشرات الدلالة الإحصائية.

جدول رقم 8. نموذج الانحدار المتعدد

التفسير	القيمة	مؤشر النموذج
وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	0.82	معامل الارتباط R
تفسر الأبعاد الثلاثة 67% من التباين في الميزة التنافسية.	0.67	معامل التحديد R ²
النموذج يحتفظ بفاعليته بعد تعديل عدد المتغيرات.	0.65	معامل التحديد المعدل
ذو دلالة إحصائية عالية (p=0.000)، مما يؤكد صلاحية النموذج.	28.74	اختبار F

مصدر: إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

يبين الجدول 8 أن النموذج العام يحقق مستوى جيداً من التفسير حيث يفسر 67% من التباين في الميزة التنافسية، مما يدل على قوة العلاقة بين أبعاد إدارة الانطباع والميزة التنافسية. كما أن اختبار F ذو دلالة إحصائية عالية، مما يؤكد صلاحية النموذج ككل، وقد ظلت هذه النتائج ثابتة حتى بعد تعديل معامل التحديد لمراعاة عدد المتغيرات (Adjusted)

$R^2 = 0.65$. ونوضح في الجدول رقم 9 معاملات الانحدار الخاصة بكل بعد من أبعاد إدارة الانطباع وتأثيرها على الميزة التنافسية، مع عرض مؤشرات الدلالة الإحصائية

جدول 9. معاملات الانحدار لأبعاد إدارة الانطباع

المتغير المستقل	المعامل β	الخطأ المعياري	قيمة t	الدلالة p	التفسير
الثابت β_0	2.85	0.31	9.19	0.000	القيمة الأساسية للميزة التنافسية عند غياب تأثير المتغيرات المستقلة.
الترويج الذاتي	0.21	0.05	4.20	0.000	كل زيادة وحدة في الترويج الذاتي ترفع الميزة التنافسية بمقدار 0.21.
الإطراء	0.24	0.06	4.00	0.000	كل زيادة وحدة في الإطراء ترفع الميزة التنافسية بمقدار 0.24.
طلب المساعدة	0.18	0.04	4.50	0.000	كل زيادة وحدة في طلب المساعدة ترفع الميزة التنافسية بمقدار 0.18.

مصدر: إعداد الباحث استناداً إلى برنامج spss.27

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن جميع أبعاد إدارة الانطباع (الترويج الذاتي، الإطراء، طلب المساعدة) لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية. حيث جاء معامل الانحدار للإطراء الأعلى بين المتغيرات ($\beta = 0.24$, $p < 0.01$)، مما يشير إلى أن هذا البعد يلعب الدور الأكثر أهمية في تعزيز الميزة التنافسية، يليه الترويج الذاتي ($\beta = 0.21$, $p < 0.01$)، ثم طلب المساعدة ($\beta = 0.18$, $p < 0.01$) تظهر هذه النتائج أن بناء العلاقات الإيجابية مع العملاء من خلال الإطراء والتقدير أكثر فعالية في تحسين التنافسية مقارنة بالبعدين الآخرين.

من الناحية الإحصائية، كانت جميع معاملات الانحدار مستقرة وموثوقة، حيث لم تتضمن فترات الثقة 95% لأي منها قيمة الصفر، كما أن قيم عامل تضخم التباين (VIF) كانت جميعها أقل من 5، مما يؤكد عدم وجود مشكلة التعددية الخطية التي قد تؤثر على صحة النتائج.

تؤكد هذه النتائج الأهمية الاستراتيجية لإدارة الانطباع في القطاع المصرفي السوري، خاصة في الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد. ورغم أن جميع الأبعاد كانت مؤثرة، إلا أن التفوق النسبي لبعد الإطراء يستحق اهتماماً خاصاً من المدراء وصناع القرار. وقد يعود هذا إلى الطبيعة المجتمعية للثقافة السورية التي تضع قيمة عالية للعلاقات الشخصية والتقدير الاجتماعي. كما أن التأثير الأقل نسبياً لطلب المساعدة قد يعكس بعض التحفظات الثقافية حول إظهار الحاجة للمساعدة في بيئة العمل التنافسية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

النتائج

1. النتائج العامة:

(1) حقق هذا البعد متوسطاً عاماً مرتفعاً بلغ 4.00، مما يدل على تبني قوي لاستراتيجيات الترويج الذاتي في المصارف المدروسة. وأظهرت البيانات أن عبارة "يظهر الموظفون ثقة عالية بقدراتهم عند تقديم الخدمات المصرفية" حققت أعلى متوسط تقييم بلغ 4.20، مما يعكس قوة الثقة الذاتية لدى الموظفين. في المقابل، سجلت عبارة "يستفيد الموظفون من الفرص للترويج لمهاراتهم الفردية" أدنى متوسط بلغ 3.80، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين استغلال الفرص الترويجية.

(2) بلغ المتوسط العام لبعده الإطراء 3.88، مما يدل على وجود ثقافة تقدير إيجابية. وقد سجلت عبارة "يُبدى الموظفون امتنانهم للعملاء على ولائهم للمصرف" أعلى متوسط (3.95)، مما يدل على وعي الموظفين بأهمية تقدير العملاء. بينما جاءت عبارة "يقدم الموظفون مجاملات صادقة للعملاء" في أدنى المتوسطات (3.80)، مما يشير إلى حاجة لتعزيز مهارات الإطراء الصادق.

(3) حقق بعد طلب المساعدة متوسطاً عاماً بلغ 3.88، مما يدل على وجود بيئة عمل تدعم طلب المساعدة بشكل معتدل. وقد حصلت عبارتا "يشجع الموظفون العملاء على مشاركة ملاحظاتهم" و"يطلب الموظفون رأي الإدارة" على أعلى متوسط تقييم (3.95)، ما يعكس انفتاحاً جيداً على التواصل والمساعدة. أما عبارة "يطلب الموظفون مساعدة الزملاء عند مواجهة تحديات" فقد سجلت أدنى متوسط (3.75)، مما يشير إلى وجود تحديات في ثقافة طلب الدعم بين الزملاء.

(4) أظهرت النتائج اتساقاً في التقييمات بين أفراد العينة، كما يتضح من الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً.

2. نتائج اختبار الفرضيات:

(1) أظهرت نتائج الانحدار المتعدد تأثيراً إحصائياً ذا دلالة قوية لإدارة الانطباع على الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة $R^2=0.67$ ، مع قيمة $F=28.74$ ومستوى دلالة $p<0.01$ ، مما يؤكد أهمية إدارة الانطباع كعامل مؤثر في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف.

(2) أظهرت نتائج الانحدار أن متغير الترويج الذاتي له تأثير إيجابي معنوي على المتغير التابع، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري 0.21 (β)، مع قيمة إحصائية t تساوي 4.20، ومستوى دلالة إحصائية (p) أقل من 0.01، مما يشير إلى قوة العلاقة وتأثيرها الإيجابي الدال إحصائياً.

(3) تبين أن متغير الإطراء يمتلك تأثيراً إيجابياً معنوياً أكبر مقارنة بالترويج الذاتي، حيث سجل معامل الانحدار المعياري 0.24 (β)، وقيمة t بلغت 4.00، مع مستوى دلالة ($p<0.01$)، مما يعكس أهمية الإطراء في تعزيز المتغير التابع بشكل ملحوظ.

(4) سجل طلب المساعدة تأثيراً إيجابياً معنوياً أيضاً، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري 0.18 (β)، مع قيمة t تساوي 4.50، ومستوى دلالة ($p<0.01$)، مما يؤكد دلالة هذا المتغير في تفسير التغيرات في المتغير التابع ضمن النموذج الإحصائي المستخدم.

التوصيات:

1. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تركز على رفع مستوى الثقة بالنفس لدى الموظفين أثناء تقديم الخدمات المصرفية.
2. توفير منصات وفرص رسمية تمكن الموظفين من إبراز مهاراتهم الفردية بشكل أكثر فعالية.
3. إنشاء نظام حوافز يشجع الموظفين على تقديم إطراءات صادقة وبناءة للعملاء.
4. تنظيم ورش عمل تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات الإطراء والتواصل الإيجابي.
5. تطوير قنوات اتصال رسمية تسهل طلب الدعم والمساعدة بين الموظفين.
6. تحفيز العملاء على تقديم ملاحظاتهم بشكل منتظم من خلال آليات تفاعلية واضحة.
7. الاستثمار في تطوير المهارات التي حصلت على تقييمات عالية مثل مهارات الاتصال الاستثنائية.
8. توثيق أفضل الممارسات ونشرها بين الفروع التي حققت أداءً متميزاً لتعزيز الأداء العام.

9. إجراء دراسات تحليلية معمقة لفهم أسباب انخفاض مؤشرات مثل "الخدمات المبتكرة".
10. وضع خطط تطوير مستهدفة لمعالجة الجوانب التي سجلت أدنى متوسطات وتحسينها بشكل مستدام.

المراجع:

- [1] M. Bolino, K. Kacmar, W. Turnley, J. Gilstrap, A multi-level review of impression management motives and behaviors, *Journal of Management*, 42(1), 156-186, 2016.
- [2] T. Amabile, M. Pratt, *The Dynamic Componential Model of Organizational Creativity*, 2022.
- [3] S. Alavi, J. Habel, *The Role of Organizational Creativity in Crisis Management: Evidence from Syrian Banks*, 2023.
- [4] E. Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life: A Revisitation*, 2020.
- [5] M. Leary, R. Kowalski, *Impression management: A literature review and two-component model*, *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47, 2021.
- [6] B. Schlenker, *Self-presentation*, In M. Leary, J. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*, 492-518, Guilford Press, 2003.
- [7] B. Connelly, S. Certo, R. Ireland, C. Reutzel, *Signaling theory: A review and assessment*, *Journal of Management*, 37(1), 39-67, 2011.
- [8] L. Hussein, *Impression management strategies and their impact on the quality of banking services as a competitive factor*, *Tishreen University Journal*, 43(2) (in Arabic), 112-125, 2021.
- [9] K. Al-Ghunaim, *Self-promotion in Arab collective cultures*, *Arab Management Journal*, 12(2) (in Arabic), 45-60, 2021.
- [10] R. Vonk, *Self-serving interpretations of flattery: Why ingratiation works*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(4), 515-526, 2012.
- [11] S. Lee, et al., *Help-seeking as impression management: A cross-cultural analysis*, *International Journal of Psychology*, 55(4), 589-598, 2020.
- [12] R. Cropanzano, M. Mitchell, *Social exchange theory: An interdisciplinary review*, *Journal of Management*, 31(6), 874-900, 2015.
- [13] B. Owens, M. Johnson, T. Mitchell, *Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership*, *Organization Science*, 30(5), 865-885, 2019.
- [14] A. Al-Khatib, A. Al-Gasaymeh, *Service quality and customer loyalty in Middle Eastern banks: The mediating role of digital satisfaction*, *International Journal of Bank Marketing*, 40(5), 789-812, 2022.
- [15] S. Al-Hawary, M. Al-Syasneh, *The role of digital transformation in enhancing the quality of banking services: Evidence from Arab banks*, *Journal of Financial Services Marketing*, 26(3), 189-201, 2021.
- [16] A. Alalwan, *Mobile food ordering apps: An empirical study of the factors affecting customer e-satisfaction and continued intention to reuse*, *International Journal of Information Management*, 50, 28-44, 2020.
- [17] D. Bucăța, F. Zamfir, *The role of digital transformation in improving banking operations*, *Journal of Financial Services Marketing*, 25(4), 235-247, 2020.
- [18] A. Thakor, *Fintech and banking: What do we know?* *Journal of Financial Intermediation*, 41, 100833, 2020.