

دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين دراسة ميدانية في بنك بركة - سورية

د. إبراهيم غسان عمار *

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ / ٢ / ٢ - تاريخ النشر ٢٩ / ٤ / ٢٠٢٥)

□ ملخص □

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة- سورية، وتم تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية في: الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، وتم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، حيث بلغ حجم عينة الدراسة ١١٧ موظفاً ممن وزعت عليهم الاستبانة المصممة من أجل جمع البيانات الأولية، وتم استعادة ١٠٦ استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS-25.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي) والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنك محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية المهارات الاستراتيجية لدى العاملين في البنك محل الدراسة، وتعزيز جانب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والعمل على تمكين العاملين من خلال منحهم الصلاحيات المطلوبة للإبداع. الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، السلوك الإبداعي، بنك بركة- سورية.

* الدكتور إبراهيم غسان عمار. عضو الهيئة التدريسية في جامعة أنطاكية السورية الخاصة. دمشق.

The Role of Strategic Leadership in Enhancing the Creative Behavior of Employees A Field Study in Baraka Bank – Syria

Dr. Ibrahim Ghassan Ammar*

(Received 2/2/2025.Accepted 29/4/2025)

□ABSTRACT □

The study aimed to identify the role of strategic leadership in enhancing the creative behavior of employees in Baraka Bank - Syria. Dimensions were identified by the independent variable (strategic leadership): including the following dimensions (strategic personality, strategic thinking, strategic change), and the dependent variable: the creative behavior of employees. The descriptive analytical approach was adopted, and the size of the study sample was 117 employees who were distributed the questionnaire designed to collect primary data, and 106 valid questionnaires were recovered for analysis. The data were analyzed and hypotheses were tested using the SPSS-25 program.

The most important results of the study: There were a statistically significant relationship between strategic leadership in its dimensions (strategic personality, strategic thinking, strategic change) and creative behavior among employees in the Baraka bank. The study recommended developing strategic skills among employees in the Baraka bank, enhancing the participatory aspect in the decision-making process, and work to empower employees by granting them the appropriate powers for creativity.

Keywords: Strategic leadership, strategic personality, strategic thinking, strategic change, creative behavior, Baraka Bank - Syria.

*Dr. Ibrahim Ghassan Ammar, a PHD member of the teaching staff at Antioch Private Syrian University – Damascus.

مقدمة البحث:

تُعتبر القيادة الاستراتيجية من الركائز الأساسية التي تساهم في تشكيل ثقافة العمل داخل المؤسسات، حيث تُعد من العوامل الحاسمة في إنشاء بيئة عمل تشجع على السلوك الإبداعي للموظفين، وتعمل القيادة الاستراتيجية على توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهداف طويلة الأمد من خلال اتخاذ قرارات مدروسة واستباقية، مع التركيز على أبعاد رئيسية، تشمل الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، والتغير الاستراتيجي.

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في عصر المعلومات والمعرفة، يتعاضد دور الابتكار والإبداع كعناصر حيوية لتحقيق التنافسية والاستدامة، وتتفاعل أبعاد القيادة الاستراتيجية بشكل متكامل لتعزيز بيئة عمل إبداعية، من خلال إزالة الحواجز التي قد تعيق السلوك الإبداعي، وتعزيز روح التعاون والمشاركة بين الموظفين. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الاستراتيجية على السلوك الإبداعي للموظفين، من خلال إجراء دراسة ميدانية في بنك بركة-سورية.

١- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة (الغريب، ٢٠٢٢) بعنوان: دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تبني السلوك

الإبداعي للعاملين في المنظمة- دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ممثلة بالأبعاد (التوجه الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة) ودرجة تبني السلوك الإبداعي من خلال التطبيق على ثلاثة شركات للأدوية في مصر، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وأداة الاستبانة التي وزعت على ٣٧٠ موظفاً في تلك الشركات، وأثبتت النتائج أن الشركات قد حققت ممارسات القيادة الاستراتيجية من جهة، وكذا فقد حقق عاملوها مستوى جيد من السلوك الإبداعي، وأخيراً هناك أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية في السلوك الإبداعي في الشركات محل الدراسة.

٢. دراسة (الجبوري والخزرجي، ٢٠٢١) بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية

الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية إحدى شركات وزارة

الإعمار والإسكان.

هدفت الدراسة إلى اختبار دور القيادة الاستراتيجية ممثلة بالأبعاد (التفكير الاستراتيجي، الشخصية الاستراتيجية، تطوير الثقافة التنظيمية) في تنمية الإبداع لدى العاملين من خلال التطبيق على شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية في العراق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من ٣١ مفردة بواسطة الاستبانة، وأبرز نتائج الدراسة تمثلت في: وجود علاقة تأثير للقيادة الاستراتيجية في تطوير الإبداع لدى العاملين في الشركة محل الدراسة.

٣. دراسة (العيسى والشهري، ٢٠٢٠) بعنوان: القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية

في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود في السعودية، ومدى توافر خصائصها الممثلة في (الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، المهارات الفنية)، وتم

استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من ١١٨ من القيادات الأكاديمية في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى توافر خصائص القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية عينة الدراسة، مع وجود بعض الصعوبات أمامهم والممثلة في قلة الوقت المتاحة نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية أثناء تأديتهم المهام اليومية.

٤. دراسة (الفرعولي وآخرون، ٢٠٢٠) بعنوان: دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القائد الريادي في تعزيز سلوكيات العمل الإبداعية للعاملين ضمن عينة من الكليات الأهلية في جامعة كربلاء المقدسة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة من الكليات الأهلية كحقل للدراسة من خلال استبانة شملت (٩٤) فرداً من العاملين في تلك الكليات، ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها أن للقيادة الريادية دور معنوياً في تعزيز سلوكيات العمل الإبداعية للعاملين في البيئة التعليمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Neuenfeldt & Sulíková, 2024) بعنوان: دور القادة في تعزيز

الإبداع في بيئة العمل: دراسة للعوامل السابقة الفردية والتنظيمية في إدارة الابتكار.

The Role of Leaders in Promoting Creativity in the Workplace: An Examination of Individual and Organizational Antecedents in Innovation Management

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية مساهمة القيادة في تهيئة بيئة مواتية للتفكير الإبداعي والممارسات المبتكرة، من خلال تحليل شامل للعوامل المتأثرة بالإبداع والقيادة، واعتمدت على المنهج النوعي الذي جمع بين الأدبيات النظرية السابقة لدراسة الدور متعدد الجوانب للقادة ممثلاً في (الشخصية القيادية، التفكير القيادي، التواصل، آليات الدعم، الثقافة التنظيمية) وتحديد تأثيرها على الإبداع، وتوصلت الدراسة إلى أن القادة يؤثرون بشكل كبير على مقومات الإبداع الفردية والمؤسسية، فمن خلال تعزيز ثقافة الانفتاح والمخاطرة والتحسين المستمر، يمكن للقادة إلهام التفكير الإبداعي والحلول المبتكرة، وتتضمن القيادة الفعالة امتلاك القادة للشخصية القيادية والتفكير القيادي، وتشجيع التعاون، وترسيخ الأمان النفسي.

٢. دراسة (Mostafa et al, 2021) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل

استراتيجيات إدارة الوقت لتعزيز مهارات الإبداع الإداري "دراسة حالة: جامعة الأزهر.

The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills "Case Study: Al-Azhar University

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية ممثلة بالأبعاد (التوجه الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، تنمية رأس المال الفكري، أخلاقيات الثقافة التنظيمية) في تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت لتعزيز مهارات الإبداع الإداري في جامعة الأزهر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (١١٢) مفردة، وأظهرت النتائج العامة للدراسة ارتفاع مستويات القيادة الاستراتيجية في جامعة الأزهر، ومتوسط مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت

والإبداع الإداري. وهذا يعني أن هناك موافقة مقبولة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات إدارة الوقت في الجامعة محل الدراسة، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الوقت والإبداع الإداري في الجامعة محل الدراسة.

٣. دراسة (Syafitri et al, 2021) بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية على إبداع الموظفين بوساطة السلوك الصوتي.

The Effect of Strategic Leadership On Employees Creativity By The Mediation of Voice Behavior

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية ممثلة بالأبعاد (الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية) في إبداع الموظفين من خلال الدور الوسيط السلوك الصوتي، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في ٦ شركات إنشآت في بندر لامبونج في الهند وعددهم ٢٣٠ موظفًا، وكان حجم العينة الذي يمثل المجتمع المراد دراسته ١٤٦ موظفًا. وكانت نتائج الاختبار في هذه الدراسة أن السلوك الصوتي يمكن أن يتوسط تأثير القيادة الاستراتيجية على إبداع الموظفين، وزاد التأثير غير المباشر للقيادة الاستراتيجية على إبداع الموظفين بوساطة السلوك الصوتي، أكثر من التأثير المباشر، مما يشير إلى أن السلوك الصوتي التجريبي يمكن أن يتوسط بشكل كبير في تأثير القيادة الاستراتيجية على إبداع الموظفين.

ثالثاً: أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة من الدراسات السابقة:

الجدول (١) أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة من الدراسات السابقة

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	أوجه الاستفادة
الغريب، ٢٠٢٢	دراسة دور القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل من خلال بعد التغيير الاستراتيجي. دراسة السلوك الإبداعي لدى العاملين كمتغير تابع.	لم تتناول الدراسة السابقة أبعاد القيادة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي، الشخصية الاستراتيجية) اختلاف في بيئة الدراسة	الاستفادة في إثبات وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي. الاستفادة في إعداد الإطار النظري وتصميم الاستبانة
الجبوري والخزرجي، ٢٠٢١	دراسة دور القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل من خلال بعدي (التفكير الاستراتيجي، الشخصية الاستراتيجية). دراسة السلوك الإبداعي لدى العاملين كمتغير تابع.	لم تتناول الدراسة السابقة بعد القيادة الاستراتيجية (التغيير الاستراتيجي). اختلاف في بيئة الدراسة	الاستفادة في إثبات وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي. الاستفادة في إعداد الإطار النظري وتصميم الاستبانة
العيسى والشهري، ٢٠٢٠	دراسة دور القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل من خلال بعدي (التفكير الاستراتيجي، الشخصية الاستراتيجية).	لم تتناول دراسة السلوك الإبداعي لدى العاملين كمتغير تابع. اختلاف في بيئة الدراسة	الاستفادة في إعداد الإطار النظري وتصميم الاستبانة
القرعولي وآخرون، ٢٠٢٠	دراسة السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير تابع.	لم تتناول الدراسة السابقة القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل.	الاستفادة في إعداد الإطار النظري وتصميم الاستبانة

	اختلاف في بيئة الدراسة.		
الاستفادة في إثبات وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي. الاستفادة في إعداد الإطار النظري.	لم تتناول الدراسة السابقة بعد القيادة الاستراتيجية (التغيير الاستراتيجي). اختلاف في بيئة الدراسة	دراسة دور القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل من خلال بعدي (التفكير، الشخصية). دراسة السلوك الإبداعي لدى العاملين كمتغير تابع.	Neuenfeldt & Sulíková, 2024
الاستفادة في إعداد الإطار النظري وتصميم الاستبانة	لم تتناول الدراسة السابقة أبعاد القيادة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي، الشخصية الاستراتيجية). لم تتناول السلوك الإبداعي لدى العاملين كمتغير تابع. اختلاف في بيئة الدراسة	دراسة دور القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل من خلال بعد التغيير الاستراتيجي.	Mostafa et al, 2021
الاستفادة في إثبات وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي. الاستفادة في إعداد الإطار النظري	لم تتناول الدراسة السابقة بعد القيادة الاستراتيجية (التغيير الاستراتيجي). اختلاف في بيئة الدراسة	دراسة دور القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل من خلال بعدي (التفكير الاستراتيجي، الشخصية الاستراتيجية). دراسة السلوك الإبداعي لدى العاملين كمتغير تابع.	Syafitri et al, 2021

المصدر: من إعداد الباحث

٢- مشكلة البحث:

لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في بنك بركة ممثلاً بالإدارة المركزية في محافظة دمشق، وقام بتوزيع استبيان أولي على عينة استطلاعية مكونة من ٣٠ موظفاً في مختلف المستويات الإدارية في بنك، وكانت نتائج الدراسة الاستطلاعية على النحو التالي:

الجدول (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية

درجة الموافقة (نسبة)	درجة الموافقة (تكرار)	العبرة
٧٠%	٢١	تمتلك الإدارة العليا بالبنك شخصية استراتيجيية واضحة.
٦٠%	١٨	تفكر الإدارة العليا بطريقة عقلانية في العمل بالبنك.
٥٣.٣%	١٦	تعمل الإدارة العليا على تطبيق تغييرات بطرق وأساليب العمل بشكل دوري.
٥٠%	١٥	تركز الإدارة العليا على التعاون والتنسيق بين الأنشطة الإدارية والفنية في المنظمة
٤٣.٣%	١٣	تشجع الإدارة العليا الموهوبين لديها على إيجاد طرق جديدة لحل المشاكل.
٤٠%	١٢	تسعى الإدارة العليا لتمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات للإبداع.
46.7%	14	تقوم الإدارة العليا بتوفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين.
50%	15	تقوم الإدارة العليا بتقييم الأداء بانتظام وتقديم التغذية الراجعة للموظفين.
36.7%	11	تسعى الإدارة العليا إلى خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار.
33.3%	10	تقوم الإدارة العليا بتعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية.

من خلال الجدول السابق، يتضح للباحث ما يلي:

- معظم الموظفين يرون أن الإدارة العليا تمتلك رؤية واستراتيجية واضحة، مما يعزز توجه نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، كما أن الإدارة العليا تقوم ببعض التغييرات، ولكن هناك حاجة لتعزيز تلك الجهود لضمان استمرارية الابتكار والتكيف مع التحديات المتغيرة.
- وجود مستوى جيد من التفكير الاستراتيجي، ومن الممكن تحسينه.
- هناك حاجة لتحسين مستوى التعاون بين الأقسام لتعزيز الفعالية والإبداع، وضرورة تحسين الإجراءات التي تشجع على الابتكار، مما يساهم في زيادة تمكين الموظفين.
- عدم منح الموظفين الصلاحيات اللازمة أثناء عملهم بالشكل الأمثل.
- وجود حاجة إلى تعزيز برامج التدريب لضمان تحسين الأداء والإبداع لدى الموظفين.
- تدني الموافقة حول خلق بيئة عمل مبتكرة، مما يشير إلى ضرورة تحسين بيئة العمل لتكون أكثر تشجيعاً على الابتكار، والحاجة لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لزيادة شعورهم بالانتماء والإبداع.

بناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن الاستنتاج أن تطبيق القيادة الاستراتيجية في الإدارة المركزية لبنك بركة كان جيداً، في حين أن تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين كان بين المتوسط والمقبول، وبناءً على هذه النتائج، يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيس التالي: هل يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة في سورية؟، تتفرع عنه التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد دور لبعد الشخصية الاستراتيجية في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك البركة في سورية؟

- هل يوجد دور لبعد التفكير الاستراتيجي في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك البركة في سورية؟

- هل يوجد دور لبعد التغيير الاستراتيجي في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك البركة في سورية؟

٣- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة في سورية.

ولتحقيق الهدف الرئيس للبحث، تم وضع الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد دور الشخصية الاستراتيجية في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك البركة في سورية.

- تحديد دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك البركة في سورية.

- تحديد دور التغيير الاستراتيجي في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك البركة في سورية.

٤- أهمية البحث:

- الأهمية العلمية: يكتسب البحث أهميته العلمية من ضرورة وجود قيادة إدارية واعية في القطاع

المصرفي، تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم وتنمية السلوك الإبداعي لديهم، إضافةً إلى

التطرق إلى موضوع هام لم يأخذ حقه الكافي من قبل الباحثين سابقاً، على حد علم الباحث، مما يسهم في إثراء المكتبة العربية بالمعلومات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي للموظفين.

- الأهمية العملية: تبرز الأهمية العملية للدراسة من النموذج المقترح لدراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الشخصية، التفكير، التغيير) والسلوك الإبداعي للموظفين ضمن بيئة مصرفية متمثلة في بنك بركة - سورية، والخروج بنتائج وتوصيات تسهم في تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة.

٥- فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر جوهري للقيادة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة سورية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر جوهري للشخصية الاستراتيجية في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة سورية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر جوهري للتفكير الاستراتيجي في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة سورية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر جوهري للتغيير الاستراتيجي في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة سورية.

٦- منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي لهذه الدراسة، حيث يُستخدم هذا المنهج لوصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، وتقديم وصف دقيق وشامل لها. كما قام الباحث باستخدام أسلوب التحليل المسحي لاختبار الفرضيات ومعالجة البيانات ولتحقيق ذلك، تم توزيع استبانات مبنية وفق مقياس ليكرت الخماسي على عينة من العاملين في بنك البركة في الإدارة المركزية.

٧- مجتمع وعينة البحث:

ضم مجتمع الدراسة موظفي من مرتبة (مدير دائرة- معاون مدير دائرة- موظف) بنك البركة في الإدارة العامة والبالغ عددهم ١٦٨ موظفاً، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث:

الجدول (٢) توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقسام المدروسة

موظف	معاون مدير إدارة	مدير دائرة
١٢٦	٢١	٢١

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المقدمة من البنك.

بالنسبة لعينة البحث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد حجم عينة البحث المناسب، وتم تحديد عينة البحث كما يلي:

قانون حجم العينة في المجتمعات الكبيرة:

$$n = \frac{z^2 p(1 - p)}{d^2}$$

= n الحجم الأدنى للعينة

= Z = التوزيع الطبيعي المعياري = ١.٩٦

$P =$ النسبة المتوقعة من الدراسات السابقة والمشابهة = ٠.٥٠

$D =$ خطأ التقدير المسموح به. = ٠.٠٥

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)}{0.05^2} \geq 384$$

بما أن حجم المجتمع محدد وهو أقل من ١٠٠٠٠٠ يتم تحويل حجم العينة وفق الصيغة التالية:

$$nsz = \frac{sz}{1 + \frac{sz}{N}}$$

$nsz =$ الحد الأدنى للعينة عندما يكون المجتمع أقل من ١٠٠٠٠٠

$Sz =$ الحد الأدنى للعينة عندما يكون حجم المجتمع كبيراً أو أكبر من ١٠٠٠٠٠

$N =$ حجم المجتمع

$$nsz = \frac{384}{1 + \frac{384}{168}} = 117$$

وبالتالي فإن عينة الدراسة التي تمثل المجتمع تمثيلاً حقيقياً قد بلغت ١١٧ مفردة، بحيث أن النتائج التي

سيتم الحصول عليها من عينة الدراسة قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

٨- الإطار النظري للدراسة:

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تعتبر عملية القيادة الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تصميم وتنفيذ ومراقبة الخطط لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ضمن البيئة الإدارية التي تعمل فيها. (Prasertcharoensuk & Tang, 2017, P316-323)

تم تعريف القيادة الاستراتيجية على أنها القدرة على التنبؤ بالمستقبل، والتخلي بالمرونة في أداء المهام، وتطوير الهيكل التنظيمي، والقدرة على التأثير على الآخرين في سبيل تعزيز نجاح المنظمة على المدى الطويل مع الحفاظ على النتائج الجيدة على المدى القصير. (Ismail et al., 2018, P 486)، وهذا ما أيده (McGrath et al, 2018, P115) بأن القيادة الاستراتيجية لها أثر إيجابي على المدى المنظور للمنظمة في أدائها وثقافتها التنظيمية ونمط اتخاذ القرار.

ويرى (الزهراني، ٢٠١٨، ص٢٠٨) أن القيادة الاستراتيجية هي مجموعة من الأعمال والأنشطة (تحديد الوضع الحالي للمنظمة، صياغة التوجهات والتحالفات الاستراتيجية، تحقيق التغيير، واتخاذ القرارات الاستراتيجية) من أجل ضمان نمو المنظمة واستمراريتها في بيئة العمل.

خصائص القائد الاستراتيجي:

إن مهام القائد الاستراتيجي بمثابة الأدوار التي يؤديها في المنظمة من جهة بما في ذلك تحقيقاً لمصالح المنظمة وتطويرها، وكذا قيادته للأفراد، وهذا يتطلب الوصول بمستوى القادة إلى مكان يتسم بما يلي (العلائق، ٢٠٢٠، ص ١٣٧):

- يعمل القادة الاستراتيجيون على تمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار وتقديم المدخلات

في كل مرحلة من مراحل عملية التغيير.

- ينبغي للقادة الاستراتيجيين اليوم التركيز على دمج نهج عملي ونفعي للتغيير الاستراتيجي.

يتميز القائد الاستراتيجي عن غيره بقدرته على فهم مجرى الأحداث دون تحيز لأرائه واتجاهاته القائمة، كما يتمتع بالقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة واتخاذ الإجراء المطلوب، ويتطلب من القائد الاستراتيجي خلق بيئة ملهمة ومحفزة لدعم وتوجيه كل فرد في المنظمة في الاتجاه الصحيح من أجل تحقيق النتائج المخطط لها، وهذا يتطلب منه تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية والتركيز على الممارسات الإدارية وتنظيمها ووضع معايير قابلة للقياس معلنة مسبقاً للجميع وخلق رؤية ورسالة أكثر وضوحاً يطبقها الموظفون. (Chatchawaphun et al,2016,P34-46).

ووضح (بالخير وبن قدور، ٢٠٢١، ص ٢٦) أهم الصفات التي ينبغي للقائد الاستراتيجي أن يتمتع بها ويمارسها:

- يعرف كيفية وضع خطة قصيرة وطويلة المدى تعكس بدقة أهداف المنظمة.

- القدرة على تحديد مقياس الأولويات.

- التعرف على الفرص والتحديات القائمة.

- موازنة نقاط القوة والضعف في المنظمة.

- تحديد الأهداف العامة والفرعية التي يمكن تطبيقها وقياسها.

- توقع الأحداث المستقبلية برؤية واقعية.

- تحديد الاحتياجات البشرية والمادية اللازمة لإنجاز الخطة.

- تحديد طرق قياس نجاح الخطة وتقديمها.

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

تُعد القيادة الاستراتيجية من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات، حيث تسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والتنمية المستدامة، وقد أجمع العديد من الباحثين على توافر أبعاد للقيادة الاستراتيجية حيث أجمع (الجبوري والخزرجي، ٢٠٢١، الرقاد، ٢٠٢٠، العيسى والشهري، ٢٠٢٠، Syafitri et al, 2021، Neuenfeldt & Sulíková, 2024) على الشخصية الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي كأبعاد القيادة الاستراتيجية، في حين أجمع (الغريب، ٢٠٢٢، Mostafa et al, 2021، اعقابة، ٢٠١٧) على التغيير الاستراتيجي كبعد للقيادة الاستراتيجية، وفيما يلي توضيح للأبعاد الثلاثة للقيادة الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة الحالية:

١. **الشخصية الاستراتيجية:** تتمثل الشخصية الاستراتيجية للقادة في المنظمة في تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، فضلاً عن تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم رسم الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات (الرقاد، ٢٠٢٠، ص ١٩). كما تعني قدرة القائد على التفاعل الشخصي والتعاون مع الآخرين، والتمتع بمهارات اتصال عالية يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوك العاملين ويحمسهم ويثير دافعيتهم نحو العمل، ويملك القدرة والاستعداد للتعاون مع الغير من أجل مصلحة المنظمة، كما تتضمن المهارات اللغوية من حيث الطلاقة، والوضوح واستخدام المهارات غير اللفظية في الحوار، والحصول على تغذية راجعة، والقدرة على

التفاوض والإقناع، والتعامل مع الصراعات بفاعلية لتحقيق الأهداف المستقبلية (العيسى والشهري، ٢٠٢٠، ص ٢٠٤).
٢. التفكير الاستراتيجي: تتعلق المهارات الفكرية الاستراتيجية بالمفاهيم العامة للمنظمة، والاستراتيجيات والسياسات والتخطيط الاستراتيجي، وتفهم تعقيدات المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، ومن أهم هذه المهارات (التفكير، التخطيط، الإبداع، الابتكار، والقدرة على التصور) (العيسى، والشهري، ٢٠٢٠، ص ٢٠٤).

وينطوي بعد التفكير الاستراتيجي لدى القادة في المنظمات على ما يلي (الرقاد، ٢٠٢٠، ص ٢٠):

- التفكير الأخلاقي: يمكن تعزيز التفكير الأخلاقي من خلال الممارسة، ويجب استخدامه في التفكير الاستراتيجي، وخاصة عند مقارنة الخيارات الاستراتيجية، ويعتمد على اكتساب وتطوير مهارات التفكير اللفظي والبصري، والانخراط العاطفي، حيث تساعد في تحديد ما هو الصحيح.
 - التفكير النقدي: يستخدم التفكير النقدي المنطق الاستنتاجي والاستقرائي لتقييم مصداقية المعلومات، ومعقولة الاستنتاجات، وقابلية تطبيق المهام وتوسيعها، وينمي السمات الشخصية مثل الاستقلال الفكري، والشجاعة، والاعتماد على الذات.

٣. التغيير الاستراتيجي:

تتضمن عملية التغيير الاستراتيجي تطوير القيادة وإشراك العاملين على كافة المستويات، وهي مهام وأدوار تؤخذ في الاعتبار، وبالتالي إقناع العاملين والزامهم وخلق الاستعداد والرغبة والقدرة على العمل من أجل طريقة جديدة لإدارة التغيير، وتغيير أنظمة وعمليات الموارد البشرية، كما تعتمد عملية التغيير على السلوك البشري، كما يجب على القيادة أن تأخذ في الاعتبار بناء قدرات التغيير الداخلية للكيان المعني بالتغيير، وهي عملية متكررة ومتغيرة وفقاً لاستجابات وتدخلات الأطراف الفاعلة في العملية، ويجب أن يدرك القادة أن التغيير قد يكون تجربة عاطفية يستجيب لها المتأثرون بها في الصف الأول والإدارة الوسطى، لذلك يجب تعيّنهم لإقناع وتوسيع التأثير على الآخرين، فالقادة هم من يقدمون مهارات وأدوات وسلوكيات جديدة في طريقة عمل الأفراد من المديرين والمساعدين لأنهم هم من يساهمون في قيادة المنظمة، وقيادة عملية التغيير والتطوير التنظيمي من خلال استراتيجية القوة والإكراه والإقناع والمشاركة. (اعقاب، ٢٠١٧، ص ٤١).

مفهوم السلوك الإبداعي:

يشير مفهوم السلوك الإبداعي إلى السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه فرد أو مجموعة في مكان العمل، ولا ينتج عنه بالضرورة نتائج جديدة، ولكنه سلوك يسبق الإبداع في صورته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً بحد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة. (السكرانة، ٢٠٠٩، ص ٢٥٩).

وتم تعريف السلوك الإبداعي بأنه القدرة على توليد أفكار وحلول جديدة ومبتكرة تتجاوز الأنماط التقليدية، وتحويل هذه الأفكار إلى تطبيقات عملية ذات قيمة مضافة، والقدرة على الربط بين المفاهيم المختلفة، واستكشاف طرق جديدة لحل المشكلات، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة في مختلف المجالات. (الحجايا، ٢٠١٢، ص ١٠).

السلوك الإبداعي هو كل التصرفات الفردية التي تؤدي إلى خلق وتقديم وتطبيق أفكار جديدة على أي مستوى تنظيمي، وهو نتيجة لمجموعة من القرارات التي يتخذها الفرد، تبدأ بالوعي بالوضع الحالي، ثم الاهتمام وجمع المعلومات، ثم تقييم البدائل المتاحة، ثم تجربة هذه البدائل، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة، أو رفضها. (Jawad, 2016, p231).

حاجة المنظمات للسلوك الإبداعي:

إن أهم الأسباب التي تدعم حاجة المنظمات للسلوك الإبداعي:

- الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات سواء كانت ظروفًا (سياسية، اجتماعية، اقتصادية) والتي تستوجب على المنظمات التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها (الجميل، ٢٠١٨، ص ١٦).

- يتطلب الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وتقدير دورة حياتها في المنظمات، وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة أو طريقة إدارتها بأساليب إبداعية بحيث يمكنها من زيادة القدرة على المنافسة والاستمرار في السوق والتنامي من خلال ضمان حصة السوقية بين المنظمات المنافسة وبالتالي زيادة أرباحها (الجميل، ٢٠١٨، ص ١٧).

- عنصر الإبداع يعتبر عنصر أساسي في مجال الإدارة وبخاصة في العصر الذي نعيشه اليوم وما فيه من تنافس شديد بين منظمات الأعمال مع محدودية الموارد والتطوير بهدف الوصول إلى أفكار جديدة يمكن تطويرها بشكل يرتقي إلى الأداء ويعمل على زيادة الإنتاجية، إن جوهر العملية الإبداعية عبارة عن فكرة مصدرها الإنسان فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصر هام وأساسي لتطوير منظمات الأعمال، وإن المنظمات الحريصة على التميز لا تدخر جهداً في إتاحة المجال للعاملين فيها على تنمية إمكانيات الإبداع من خلال بذل شتى أنواع الحوافز سواء المادية أو المعنوية (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ٦٥)

- الإدارات ذات السلوك الإبداعي هي سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الجادة وكذلك التغييرات السريعة والديناميكية في بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك محاولات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات السريعة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك الكثير من المجالات التي يمكن استثمارها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى تعظم من قدرات وإمكانات منظمات الأعمال (مسلم، ٢٠١٤، ص ٤٥).

٩- الدراسة العملية:

عينة وأداة البحث:

قام الباحث بتوزيع ١١٧ استبانة أعيد منه ١٠٦ استبانة وتم استبعاد ١١ استبانات غير صالحة بسبب نقص الإجابات والإجابات الخاطئة، بهدف الوصول إلى حجم العينة المطلوب والذي بلغ ١٠٦ مشاهدة. وتم تصميم استبانة بالاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة وتم تصميمها على أساس مقياس LIKERT الخماسي الموضحة درجاته كما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

والجدول التالي يوضح محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور والدراسات التي تم الاستعانة بها في تصميم عبارات الاستبانة

الجدول (٢) محاور الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	المرجع المستند عليه في تصميم العبارات
الشخصية الاستراتيجية	٤	الغريب، ٢٠٢٢، Mostafa et al, 2021
التفكير الاستراتيجي	٤	الجبوري والخزرجي، ٢٠٢١ العيسى والشهري، ٢٠٢٠، الرقاد، ٢٠٢٠
التغيير الاستراتيجي	٤	الجبوري والخزرجي، ٢٠٢١ العيسى والشهري، ٢٠٢٠، الرقاد، ٢٠٢٠
تعزيز السلوك الإبداعي	٨	القرعولي وآخرون، ٢٠٢٠، الجبوري والخزرجي، ٢٠٢١، الجميلي، ٢٠١٨، الحجايا، ٢٠١٢

المصدر: من إعداد الباحث

دراسة ثبات وصدق المقياس:

- **دراسة ثبات المقاييس:** تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل الاستبانة الموزعة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لكل الاستبانة الموزعة

Reliability Statistics		
N of Items	Cronbach's Alpha	المحور
٤	٠.٩٦٩	الشخصية الاستراتيجية
٤	٠.٩٧١	التفكير الاستراتيجي
٤	٠.٩٦٧	التغيير الاستراتيجي
٨	٠.٩٧٢	تعزيز السلوك الإبداعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من ٠.٦ لجميع محاور البحث، ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة.

- **دراسة صدق المقياس:** تم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من صدق المقياس، حيث تم تطبيق هذا التحليل على كل محور من محاور الاستبانة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار KOM:

الجدول (٤) اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لمحاور الاستبانة

Sig.	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	المحور
0.000	٠.٨٦٦	الشخصية الاستراتيجية
0.000	٠.٨٣٠	التفكير الاستراتيجي
0.000	٠.٨٠٩	التغيير الاستراتيجي
0.000	٠.٨٨٨	تعزيز السلوك الإبداعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تتراوح بين /0.809/ و /٠.٨٨٨/ وهي أكبر من ٠.٧ وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة للإجراء التحليل، كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (٠.٠٠٠) وهي أصغر من ٠.٠٥ وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

- اختبار التوزيع الطبيعي:

قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة باستخدام اختبار كولموغوروف سميرنوف فكانت النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (٥) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الشخصية_الاستراتيجية	التفكير_الاستراتيجي	التغيير_الاستراتيجي	تعزيز_السلوك_الإبداعي
N		68	68	68	68
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.2941	3.1618	3.5074	3.3033
	Std. Deviation	.79050	.81241	.85951	.82218
Most Extreme Differences	Absolute	.182	.187	.170	.228
	Positive	.126	.144	.105	.145
	Negative	-.182-	-.187-	-.170-	-.228-
Test Statistic		.182	.187	.170	.228
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

يوضح الجدول (٦) قيم مؤشرات كولموغوروف سميرنوف لكل محور من محاور الاستبانة ومستوى الدلالة المقابلة لها، وحيث أنه يتم مقارنة مستوى الدلالة المحسوبة مع مستوى الدلالة النظرية ٠.٠٠٥، نجد أن كل القيم كانت تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة النظري ٠.٠٠٥، وبالتالي فجميع محاور البحث لا تخضع للتوزيع الطبيعي، إلا أنه وحسب نظرية النهاية المركزية التي تتضمن تقارب التوزيع الاحتمالي لمتوسط المتغير العشوائي ومجموعه مع التوزيع الطبيعي في حال كان حجم العينة أكبر من ٣٠، فيمكننا القول بأن متوسط محاور البحث ومجموعها يتقارب مع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

الإحصاءات الوصفية واختبار الفروق عن الإجابة المحايدة (٣): تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور وأسئلته واختبار اختلاف هذه المتوسطات عن القيمة المحايدة (٣) والنتائج مبينة في الآتي:

- الشخصية الاستراتيجية:

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الشخصية الاستراتيجية

الدلالة الإحصائية SIG	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور
.000	6.164	.819	3.49	106	تمتلك الإدارة العليا بالبنك شخصية استراتيجية واضحة.
.008	2.687	1.085	3.28	106	للإدارة أهداف خاصة مستقبلية حول تطوير العمل وتطوير الذات.
.000	7.818	.969	3.74	106	للإدارة القدرة على طرح حلول وأفكار جديدة لتحسين العمل المستقبلي بالبنك.
.001	3.271	1.039	3.33	106	تتميز الإدارة بالقدرة الشخصية المنفردة في حل

المشكلات الحالية.					
الشخصية_الاستراتيجية	106	3.2941	.79050	3.068	.003

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

نلاحظ أن متوسطات الإجابات على عبارات المحور لا تساوي متوسط الحياد (٣) وحيث نلاحظ أن كافة المتوسطات كانت أعلى من متوسط الحياد رقم ٣، حيث كان المتوسط العام للمحور يساوي ٣.٢٩ وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على تحقق بعد الشخصية الاستراتيجية، كما نجد أن قيمة المعنوية أقل من ٠.٠٥ لأغلب أسئلة المحور، والمحور ككل، أي إجابات المستجوبين مختلفة عن المتوسط الحيادي الرقم (٣).

- التفكير الاستراتيجي:

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التفكير الاستراتيجي

الدلالة الإحصائية SIG	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور
.000	6.225	.936	3.57	106	تفكر الإدارة بطريقة عقلانية في العمل بالبنك.
.001	3.459	.983	3.33	106	تسعى الإدارة لتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بشكل دائم.
.000	5.634	.793	3.43	106	تركز الإدارة على دراسة نقاط القوة والضعف في بنك.
.012	2.559	1.063	3.26	106	تركز الإدارة على دراسة الفرص والتحديات الحالية والمستقبلية لعمل بنك.
.005	4.642	.81241	3.1618	106	التفكير_الاستراتيجي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

نلاحظ أن متوسطات الإجابات على عبارات المحور لا تساوي متوسط الحياد (٣) وحيث نلاحظ أن كافة المتوسطات كانت أعلى من متوسط الحياد رقم ٣، حيث كان المتوسط العام للمحور يساوي ٣.١٦ وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على تحقق بعد التفكير الاستراتيجي، كما نجد أن قيمة المعنوية أقل من ٠.٠٥ لأغلب أسئلة المحور، والمحور ككل، أي إجابات المستجوبين مختلفة عن المتوسط الحيادي الرقم (٣).

- التغيير الاستراتيجي:

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التغيير الاستراتيجي

الدلالة الإحصائية SIG	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور
.001	3.274	1.068	3.34	106	تسعى الإدارة لإحداث تغييرات بطرق وأساليب العمل لتحسينه.
.002	3.241	.989	3.31	106	تركز الإدارة على عرض خدمات مصرفية جديدة تميزها عن غيرها.
.004	2.929	1.161	3.33	106	تسعى الإدارة لنشر المفاهيم الحديثة للثقافة التنظيمية في بنك.
.000	4.002	1.068	3.42	106	تركز الإدارة على تطوير هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع أهدافها المستقبلية.
.000	4.868	.85951	3.5074	106	التغيير_الاستراتيجي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

نلاحظ أن متوسطات الإجابات على عبارات المحور لا تساوي متوسط الحياد (٣) وحيث نلاحظ أن كافة المتوسطات كانت أعلى من متوسط الحياد رقم ٣، حيث كان المتوسط العام للمحور يساوي ٣.٥٠ وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية تحقق بعد التغيير الاستراتيجي، كما نجد أن قيمة المعنوية أقل من ٠.٠٥ لأغلب أسئلة المحور، والمُحور ككل، أي إجابات المستجوبين مختلفة عن المتوسط الحيادي الرقم (٣).

-تعزيز السلوك الإبداعي:

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تعزيز السلوك الإبداعي

الدالة الإحصائية SIG	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور
.008	3.407	1.049	3.25	106	تركز الإدارة على التعاون والتنسيق بين الأنشطة الإدارية والفنية في المنظمة
.009	3.096	.927	3.19	106	تشجع الإدارة الموهوبين لديها على إيجاد طرق جديدة لحل المشاكل.
.003	2.894	1.195	3.10	106	تسعى الإدارة لنشر مفاهيم الرقابة الذاتية بين العاملين في بنك
.006	2.834	.857	3.24	106	تسعى الإدارة لتمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات للإبداع.
.002	2.290	.678	3.08	106	تركز الإدارة على تدريب المبدعين لديها خارجياً لإكسابهم المعارف الحديثة.
.005	2.827	.744	2.87	106	تميز الإدارة المبدعين من خلال الحوافز وفرص الترقية.
.006	2.862	1.043	2.81	106	تركز الإدارة على مفاهيم الإبداع كأساس لعملية التغيير المطلوبة.
.000	3.627	1.395	3.08	106	تركز الإدارة على الإبداع التكنولوجية بشكل كبير في تميزها عن منافسيها.
.003	3.042	.82218	3.3033	68	تعزيز السلوك الإبداعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

نلاحظ أن متوسطات الإجابات على عبارات المحور لا تساوي متوسط الحياد (٣) وحيث نلاحظ أن كافة المتوسطات كانت أعلى من متوسط الحياد رقم ٣، حيث كان المتوسط العام للمحور يساوي ٣.٣٠ وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن وجود تعزيز في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنك، كما نجد أن قيمة المعنوية أقل من ٠.٠٥ لأغلب أسئلة المحور، والمُحور ككل، أي إجابات المستجوبين مختلفة عن المتوسط الحيادي الرقم (٣).

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر جوهري للقيادة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة سورية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية:
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر جوهري للشخصية الاستراتيجية في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة سورية.

لاختبار الفرضية السابقة استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (الشخصية الاستراتيجية) والمتغير التابع (تعزيز السلوك الإبداعي) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (١٠) ملخص تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.974 ^a	.950	.949	.18601	.458

a. Predictors: (Constant), الشخصية_الاستراتيجية

b. Dependent Variable: تعزيز_السلوك_الإبداعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ ٠.٩٧٤ مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (الشخصية الاستراتيجية) والمتغير التابع (تعزيز السلوك الإبداعي) كما أن قيمة معامل التحديد ٠.٩٥٠ مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ٩٤.٧% من تغيرات المتغير التابع، ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي تم تطبيق اختبار ANOVA:

الجدول (١١) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.008	1	43.008	1243.064	.000 ^b
	Residual	2.283	66	.035		
	Total	45.291	67			

a. Dependent Variable: تعزيز_السلوك_الإبداعي

b. Predictors: (Constant), الشخصية_الاستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ ٠.٠٥ ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي، وبناءً عليه نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر جوهري للشخصية الاستراتيجية في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة سورية.

وتم حساب معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (١٢) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.035-	.097		-.363-	.718
	الشخصية_الاستراتيجية	1.014	.029	.974	35.257	.000

a. Dependent Variable: تعزيز_السلوك_الإبداعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

يبين الجدول معاملات الانحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل علاقة الانحدار بين (الشخصية الاستراتيجية) و(تعزيز السلوك الإبداعي):

$$\text{(تعزيز السلوك الإبداعي)} = -0.035 + 1.014 \times \text{(الشخصية الاستراتيجية)}$$

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (الشخصية الاستراتيجية) بدرجة سيلحقها ارتفاع في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنك بدرجة ١.٠١٤ درجة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر جوهري للتفكير الاستراتيجي في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة سورية.

لاختبار الفرضية السابقة استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) والمتغير التابع (تعزيز السلوك الإبداعي) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (١٣) ملخص تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.974 ^a	.949	.948	.18671	.335

a. Predictors: (Constant), التفكير_الاستراتيجي

b. Dependent Variable: تعزيز_السلوك_الإبداعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ ٠.٩٧٤ مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) والمتغير التابع (تعزيز السلوك الإبداعي) كما أن قيمة معامل التحديد ٠.٩٤٩ مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ٩٤.٧% من تغيرات المتغير التابع. ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي تم تطبيق اختبار ANOVA:

الجدول (١٤) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.990	1	42.990	1233.187	.000 ^b
	Residual	2.301	66	.035		
	Total	45.291	67			

a. Dependent Variable: تعزيز_السلوك_الإبداعي

b. Predictors: (Constant), التفكير_الاستراتيجي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ ٠.٠٥ ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي. وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر جوهري للتفكير الاستراتيجي في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة سورية. وتم حساب معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (١٥) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.186	.092		2.028	.047
	التفكير_الاستراتيجي	.986	.028	.974	35.117	.000

a. Dependent Variable: تعزيز_السلوك_الإبداعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

يبين الجدول معاملات الانحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل علاقة الانحدار بين (التفكير الاستراتيجي) و(تعزيز السلوك الإبداعي):

$$\text{تعزيز السلوك الإبداعي} = 0.186 + 0.986 (\text{التفكير الاستراتيجي})$$

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (التفكير الاستراتيجي) بدرجة سيلحقها ارتفاع فعالية تعزيز السلوك الإبداعي بدرجة ٠.٩٨٦ درجة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر جوهري للتغيير الاستراتيجي في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة سورية.

لاختبار الفرضية السابقة استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (التغيير الاستراتيجي) والمتغير التابع (تعزيز السلوك الإبداعي) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (١٦) ملخص تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.962 ^a	.925	.924	.22693	.366

a. Predictors: (Constant), التغيير_الاستراتيجي

b. Dependent Variable: تعزيز_السلوك_الإبداعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ ٠.٩٦٢ مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (التغيير الاستراتيجي) والمتغير التابع (تعزيز السلوك الإبداعي) كما أن قيمة معامل التحديد ٠.٩٢٥ مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ٩٦.٩% من تغيرات المتغير التابع. ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي تم تطبيق اختبار ANOVA:

الجدول (١٧) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.892	1	41.892	813.475	.000 ^b
	Residual	3.399	66	.051		
	Total	45.291	67			

a. Dependent Variable: تعزيز_السلوك_الإبداعي

b. Predictors: (Constant), التغيير_الاستراتيجي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ ٠.٠٥ ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي. وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر جوهري للتغيير الاستراتيجي في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة سورية.

وتم حساب معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (١٨) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.077	.116		.658	.513
	التغيير_الاستراتيجي	.920	.032	.962	28.521	.000

Dependent Variable: تعزيز_السلوك_الإبداعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

يبين الجدول معاملات الانحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل علاقة الانحدار بين (التغيير الاستراتيجي) و(تعزيز السلوك الإبداعي):

$$\text{(تعزيز السلوك الإبداعي)} = 0.077 + 0.920 \text{(التغيير الاستراتيجي)}$$

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (التغيير الاستراتيجي) بدرجة سيلحقها ارتفاع في تعزيز السلوك الإبداعي بدرجة ٠.٩٢٠.

١٠ - النتائج:

- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه يوجد أثر جوهري للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي) في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين في بنك بركة سورية.

- أظهرت نتائج الدراسة الوصفية أن بنك بركة سورية يحقق القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة بدرجة متوسطة وفقاً لآراء أفراد العينة وفق الترتيب الآتي (التغيير الاستراتيجي ٣.٥٠٧ مع انحراف معياري ٠.٨٥٩٥١، الشخصية الاستراتيجية ٣.٢٩٤ مع انحراف معياري ٠.٧٩٠٥٠، التفكير الاستراتيجي ٣.١٦١ مع انحراف معياري ٠.٨١٢٤١)، كما يحقق بنك بركة سورية مستوى متوسط من السلوك الإبداعي وفقاً لآراء أفراد العينة حيث جاء بدرجة ٣.٣٠٣ مع انحراف معياري ٠.٨٢٢١٨.

- يوجد وعي وإدراك عالي من قبل القيادة في بنك بركة سورية لناحية تحقيق الشخصية الاستراتيجية، من خلال زيادة مستوى التشاركية مع العاملين، ومنح المزيد من المرونة التنظيمية داخل بيئة البنك.
- يستخدم بنك بركة سورية التقنيات الحديثة في العمل بنكي في خدمة تحقيق أهداف الاستراتيجية، في مجال العاملين والعملاء.

- يعتمد بنك بركة سورية على دراسة دورية لبيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحليل نقاط القوة والضعف، والتحديات والفرص، في مجال تقديم الخدمات الجديدة، ودخول أسواق جديدة.
- تعمل القيادة في بنك بركة على تطبيق كامل الخطة الاستراتيجية الموضوعية، وتعمل على تطوير الإمكانيات المتاحة لتحقيق هذه الغاية.

- إن حالة السلوك الإبداعي لدى العاملين في بنك بركة سورية تتميز بدرجة عالية من التحقق.
- تعمل قيادة بنك بركة سورية على تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال منحهم المزيد من التحفيز المادي والمعنوي.

- تسعى قيادة بنك بركة سورية إلى نشر حالة الإبداع بين كافة العاملين عبر تعزيز تلك الحالة لدى العاملين الأقل إبداعاً من أجل رفع مستواها لديهم بالشكل الأمثل.

-تمكن بنك بركة سورية بفضل تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية من تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين لديها بشكل إيجابي.

١١ - التوصيات:

استناداً إلى النتائج المستخلصة من الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي في بنك بركة - سورية، يُوصى بما يلي:

-**تعزيز التغيير الاستراتيجي:** يجب على إدارة بنك بركة سورية وضع استراتيجيات واضحة لتعزيز التغيير الاستراتيجي، بما في ذلك توفير التدريب والموارد اللازمة لدعم عمليات التغيير، وينبغي تشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات التغيير لضمان القبول والتحفيز.

-**تطوير الشخصية الاستراتيجية:** من خلال تعزيز مهارات القيادة لدى القادة والموظفين عبر ورش عمل ودورات تدريبية تركز على مهارات الاتصال، وبناء العلاقات، والتعاون، وتطبيق برامج تطوير مهارات التفاوض والإقناع، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين.

-**تحسين التفكير الاستراتيجي:** من خلال توجيه الجهود نحو تعزيز التفكير الاستراتيجي عبر تشجيع التفكير النقدي والإبداعي بين الموظفين، وإنشاء بيئات عمل تحفز على تبادل الأفكار وتوفير منصات لتطوير الحلول الابتكارية.

-**تعزيز السلوك الإبداعي:** من خلال تبني سياسات تشجع على الابتكار، مثل برامج المكافآت للمشاريع الإبداعية والأفكار الجديدة، وان تتضمن هذه السياسات أيضاً آليات لتقييم الأداء الإبداعي وتقديم التغذية الراجعة البناءة.

-**تقييم دوري للقيادة الاستراتيجية:** من خلال إجراء تقييمات دورية لفعالية القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على السلوك الإبداعي، واستخدام هذه التقييمات لتحديد مجالات التحسين وتعديل الاستراتيجيات وفقاً لذلك.

-**تعزيز ثقافة الابتكار:** من خلال خلق ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار وتضمن النجاحات للموظفين، وتفعيل قنوات للتغذية الراجعة، مما يمكن الموظفين من التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بحرية.

المراجع:

المراجع العربية:

الكتب:

-السكرانة، بلال خلف. (٢٠٠٩). *أخلاقيات العمل*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ط١.

عمان. الأردن.

-العلائق، بشير. (٢٠٢٠). *القيادة الإدارية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ط١. عمان.

الأردن.

-القيوتي، محمد. (٢٠٠٠). *دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية*. دار

اليازوري للنشر والتوزيع. ط١. عمان. الأردن.

-مسلم، عبد الله حسن. (٢٠١٤). *الإبداع والابتكار والتنسيق*. دار المعزز للنشر والطباعة. ط١.

عمان. الأردن.

الرسائل العلمية:

- اعقابة، حنان. (٢٠١٧). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية تنظيم وعمل. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة باتنة. الجزائر.
- الجميلي، مهدي. (٢٠١٨). أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير. كلية الإدارة. جامعة آل البيت. الأردن.
- الرقاد، سناء. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

الدوريات والمؤتمرات:

- الأكلبي، عايض شافي. (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي - دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. ١٩ (١).
- بالخير، محمد. بن قدور، أشواق. (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير بالمؤسسة العمومية. مجلة التمكين الاجتماعي. ٣ (٣).
- الجبوري، أسامة. الخزرجي، محمد. (٢٠٢١). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية إحدى شركات وزارة الإعمار والإسكان. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. ١٧ (٥٤). الجزء ٢. ١٦٠-١٧٧.
- الحجابيا، سليمان سالم. (٢٠١٢). ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ١٢ (١).
- الزهراني، إبراهيم. (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. جامعة الإمارات. ٤٢ (٢).
- العيسى، غزيل، الشهري، صالحة. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. المجلة العربية للإدارة. ٤٠ (١).
- الغريب، أيمن. (٢٠٢٢). دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تبني السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة - دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. ١٣ (٣). ٢١٥-٢٦٤.
- الفزعولي، حسين. الحكيم، ليلي. الشمري، أحمد. (٢٠٢٠). دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. ١٦ (٦٦). ٢٥٤-٢٧٨.

المراجع الأجنبية:

- Abu Mostafa, Y. Salama, A. Abu Amuna, Y. Aqel, A. (2021). *The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills "Case Study: Al-Azhar University*. International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR). 5 (3). 36-48.
- Chatchawaphun, P., Julsuwan, S., & Srisa-ard, B. (2016). *Development of Program to Enhance Strategic Leadership of Secondary School Administrators*. International education studies, 9(10).
- Ismail, S. Kanesan, A. & Muhammad, F. (2018). *Teacher Collaboration as a Mediator for Strategic Leadership and Teaching Quality*. International Journal of Instruction, 11 (4).
- Jawad, A. (2016). *The Role Of Creative Behavior Of Individuals In Achieving The Leadership Of Modern Organizations Exploratory Study In General Company For Sufi Industries In Baghdad*. Master Thieess. Baghdad University.
- McGrath, J. & Laksana, (2018). *A strategic leadership model for teacher evaluation using walkthroughs for student engagement at international schools in Thailand*. Scholar: Human Sciences, 10(2).
- Prasertcharoensuk, T., & Tang, K. N. (2017). *The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3*. Kasetsart Journal of Social Sciences, 38(3).
- Syafitri, R. Ahadiat, A. Hayati, K. (2021), *The Effect of Strategic Leadership On Employees Creativity By The Mediation of Voice Behavior*, International Journal of Economics and Management Studies. 8 (1). 91-97.
- Neuenfeldt, E & Sulíková, R. (2024). *The Role of Leaders in Promoting Creativity in the Workplace: An Examination of Individual and Organizational Antecedents in Innovation Management*. Conference: 43rd International Business Information Management Association ConferenceAt: Madrid.