



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال

## دور ادارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

(دراسة تحليلية لآراء هيئة من التدريسين في بعض الكليات الحكومية في بغداد)

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير  
في علوم إدارة الأعمال

تقدم بها

كرار نزار نوري الكروي

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور  
ميثاق هاتف الفتلاوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة - الآية 32



# الاهداء

إلى من تفضل عليّ بنعمائه العدل في قضائه  
الله (ﷻ)

إلى الذي أوصى بالعلم والحلم وحسن الخلق  
النبي المصطفى (صلى الله عليه وآله وسلم)  
إلى والديّ اللذين ربباني ورفعا أيديهما بالدعاء لي  
حفظهما الله ورعاهما

والبسهما ثوب الصحة والعافية

إلى التي لا تفيها الكلمات والشكر

♥♥ زوجتي الغالية ♥♥

♥♥ إلى فلذت كبدي ابنتي ♥♥

(شمس)

إلى من آزرني وهون لي مصاعب الحياة

أخي .. أختي

♥♥ حبا واعتزازا ♥♥

♥♥

الباحث



## شكر وتقدير

-ب-

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد ولد آدم نبينا محمد صلى الله عليه و آله وَمَنْ سار على نهجه إلى يوم الدين، وبعد:

فأحمد الله عز وجل على ما من به عليّ من إتمام هذه الرسالة.

أود أن اشكر من شاركني في حكمته أستاذي المشرف الأستاذ المساعد الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي لتشجيعه اللانهائي وصبره اللامحدود، ونصائحه التي تخرجني من الأنفاق المظلمة طوال مدة دراستي. وأتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور عواد الخالدي عميد كلية الإدارة والاقتصاد لرعايته الأبوية لطلبة الدراسات العليا.

وأسجل خالص شكري وتقديري إلى أستاذي الفاضل الدكتور بلال نوري سعيد لدعمه المعنوي ووقوفه معي طوال مدة دراستي. وأتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان وابلغ عبارات التقدير إلى أساتذتي الذين نهلت من علمهم الأستاذ الدكتور علاء فرحان والأستاذ فؤاد حمودي العطار و الأستاذ الدكتور المرحوم محسن الراجحي والأستاذ الدكتور عبد الحسين الطائي والأستاذ الدكتور فيصل الطائي و الأستاذ الدكتور مهدي سهر والأستاذ المساعد الدكتور سعدي الموسوي و الدكتور محمود فهد الدليمي .

وهنا يلزمي ان اتقدم بفائق الشكر والتقدير الى السادة الخبراء لإسهاماتهم العلمية في توجيه الاستبانة وتقييمها لتكون ميسرة الفهم لدى عينة الدراسة. وكذلك أوجه شكري وعرفاني الى الاستاذ الفاضل الذي أشرف على تقويم الرسالة علمياً، والأستاذ الفاضل الذي أشرف على تقويمها لغوياً، كما وأشكر الاساتذة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها الذين ستكون لمساهماتهم وأراءهم وملاحظاتهم العلمية السديدة الدور الكبير في اكمال هذه الرسالة ووضعها بين يدي الباحثين والطلبة في المستقبل لتكون جزءاً متواضعاً تساهم في التراكم العلمي بشكل عام ومن ثم يخدم وطننا العزيز بشكل خاص. كما ارى واجباً على ان أشكر جميع اساتذتي الاعزاء في الدراساتين الاولى والعليا وبلا استثناء وادعوا لهم من صميم قلبي ان يوقفوا للخير وان يعطيهم الباري عز وجل ما يتمنون في الدنيا والاخرة. وان نسيت فلا أنسى أخوتي واخواتي زملاء دراستي لاسيما طلبة الماجستير كل من (نمير، عذراء، ايمان، افراح، خمائل، نادية). وفي بعض الأحيان تمر علينا لحظات نعجز فيها

-ج-

عن التعبير عن مشاعرنا فتخوننا الكلمات وأتوجه بالشكر والتقدير أيضا إلى العمداء ورؤساء الأقسام والأساتذة في كليات الطب والصيدلة في الجامعة المستنصرية والكلية التقنية الطبية و كلية التربية اللغة الإنجليزية جامعة بغداد لمساعدتهم غير المحدودة في تسهيل مهمتي في توزيع استمارة الاستبانة واعطائي المعلومات وفق ما احتاجه في الجانب العملي من الدراسة .

كما و خالص شكري وتقديري إلى المسؤولين عن مكتبة الدراسات العليا لتعاونهم معي طوال مدة الدراسة. كما أقدم شكري وتقديري إلى العاملين في المكتبة المركزية جامعة الكوفة ومكتبة الكلية التقنية الادارية/كوفة, والمكتبة المركزية جامعة القادسية ومكتبة كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية, والمكتبة المركزية ومكتبة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد, ومكتبة كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ومكتبة كلية الآداب ومكتبة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء. وأخيرا أوجه شكري واعتذاري إلى كل من غاب عن العقل لكنه في القلب حاضر ممن كان له دور في إتمام رسالتي هذه.

### المستخلص

تسعى الدراسة الى الكشف عن مستوى ادارة الانطباع في بيئة الاعمال بشكل عام والعينة المستهدفة بشكل خاص ومعرفة درجة تأثيرها في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى وجه الخصوص التدريسيين فيها من خلال صياغة مشكلة تناسب طبيعة واهمية هذين الموضوعين في دراسة السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال من حيث ابعادها التي تتضمن في محتواها الفكري اسلوب عمل الافراد داخل هذه المنظمات وبيان تأثيرهم وتأثيرهم في سلوكيات المواطنة لديهم , ولتحقيق أهداف البحث واختبار صحة فرضياته تم استعمال استبانة مستمدة من مقاييس جاهزة حديثة لباحثين أجانب تم تكييفها لتلائم البيئة العراقية. ومثلت عينة الدراسة (450) تدريسيًا موزعين على اربع كليات حكومية في بغداد وتم توزيع (210) أستبانته أي بنسبة (46.66 %) من المجتمع، والمسترجع منها كان (121) أستبانته والتي مثلت عينة الدراسة وتم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل واختبار الفرضيات, وقد كشفت الدراسة عن ان الكليات عينة الدراسة تهتم وبشكل رئيس ببعدي إدارة الانطباع التعزيز الذاتي والحظوة وان ادارة الانطباع لها دور معنوي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة في الكليات المبحوثة (على المستوى الكلي) وايضاً وجود تقبل عالٍ لدى أفراد عينة البحث اتجاه ممارساتهم لهذا السلوك أي أنهم يمارسون بشكل عالٍ بعض السلوكيات التي تتمثل بمد يد العون للزملاء الآخرين وتجنبهم لصعوبات ومشكلات العمل والى عدم التذمر والشكوى وإبداءهم روح التسامح والصبر فضلاً عن انغماسهم بالمشاركات البناءة في الحياة الاجتماعية للكلية. وأوصت الدراسة بالعمل على ايجاد او تحديد توليفة بين ابعاد ادارة الانطباع و سلوك المواطنة التنظيمية لغرض ايجاد ثقافة اخلاقية مميزة إذ أن هذا المزيج يمكن ان يتحقق بأفضل صورة عندما يستند الى قناعات حقيقية من لدن الادارة العليا وحث الإدارات المختلفة على انتهاج اسلوب التعامل الاخلاقي في سلوكياتهم اليومية مع الافراد الاخرين وما لذلك من انعكاسات على السمعة الطيبة التي قد تحضى بها الكلية.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	عنوان الموضوع
-		الآية
أ		الإهداء
ب-ت		شكر وتقدير
د		المستخلص
هـ		قائمة المحتويات
و-ز		قائمة الجداول
ز		قائمة الأشكال
2-1		المقدمة
24-3	منهجية الدراسة وبعض الجهود المعرفية السابقة	الفصل الأول
14-3	منهجية الدراسة	المبحث الأول
32-15	بعض الجهود المعرفية السابقة	المبحث الثاني
84-33	الإطار النظري	الفصل الثاني
57-33	إدارة الانطباع	المبحث الأول
84-58	سلوك المواطنة التنظيمية	المبحث الثاني
119-85	الجانب العملي للدراسة	الفصل الثالث
94-85	فحص بيانات الدراسة والتحقق من صدق المقاييس وثباتها	المبحث الأول
109-95	عرض وتحليل النتائج في ضوء إجابات العينة	المبحث الثاني
119-110	اختبار نموذج العلاقات	المبحث الثالث
123-120	الاستنتاجات والتوصيات	الفصل الرابع
121-120	الاستنتاجات	المبحث الأول
123-122	التوصيات والمقترحات	المبحث الثاني
132-124	قائمة المصادر	
-	الملاحق	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
12-11	توزيع أفراد العينة	1-1
78	أبعاد ونماذج الباحثين في سلوك المواطنة التنظيمية	1-2
88	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة	1-3
89	التمييز والتوصيف	2-3
91	ثبات البنائي اداة القياس	3-3
93-92	معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد او المتغير الذي تنتمي اليه	4-3
96	وصف لفقرات التعزيز الذاتي ضمن متغير ادارة الانطباع	5-3
98-97	وصف لفقرات الحظوة ضمن متغير ادارة الانطباع	6-3
99	وصف لفقرات التمثيل ضمن متغير ادارة الانطباع	7-3
111-100	وصف لفقرات الترهيب ضمن متغير ادارة الانطباع	8-3
102-111	وصف لفقرات التوسل ضمن متغير ادارة الانطباع	9-3
104-103	وصف لفقرات الايثار ضمن متغير (سلوك المواطنة التنظيمية)	10-3
105	وصف لفقرات وعي الضمير ضمن متغير (سلوك المواطنة التنظيمية)	11-3
107-106	وصف لفقرات الكياسة ضمن متغير (سلوك المواطنة التنظيمية)	12-3
108	وصف لفقرات المشاركة الطوعية ضمن متغير (سلوك المواطنة التنظيمية)	13-3
109	وصف لفقرات الروح الرياضية ضمن متغير (سلوك المواطنة التنظيمية)	14-3
110	حجم معامل الارتباط وتفسيره	15-3
111	قيم معامل الارتباط بين ادارة الانطباع بابعاده وسلوك المواطنة التنظيمية	16-3
112	قيم معاملات الارتباط بين التعزيز الذاتي وسلوك المواطنة التنظيمية	17-3
112	قيم معامل الارتباط بين بعد الحظوة وسلوك المواطنة التنظيمية	18-3
113	قيم معامل الارتباط بين بعد التمثيل وسلوك المواطنة التنظيمية	19-3
114	قيم معامل الارتباط بين بعد الترهيب وسلوك المواطنة التنظيمية	20-3
114	قيم معامل الارتباط بين بعد التوسل وسلوك المواطنة التنظيمية	21-3
115	ملخص ارتباط ادارة الانطباع بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية	22-3
116	قيم نموذج الانحدار لمتغيري البحث (121 = N)	23-3
116	قيم نموذج الانحدار لبعد التعزيز الذاتي (121 = N)	24-3
117	قيم نماذج الانحدار لبعد الحظوة (121 = N)	25-3



118	قيم نموذج الانحدار لبعد التمثيل (121 = N)	26-3
118	قيم نموذج الانحدار لبعد الترهيب (121 = N)	27-3
119	قيم نماذج الانحدار لبعد التوسل (121 = N)	28-3

### قائمة الأشكال

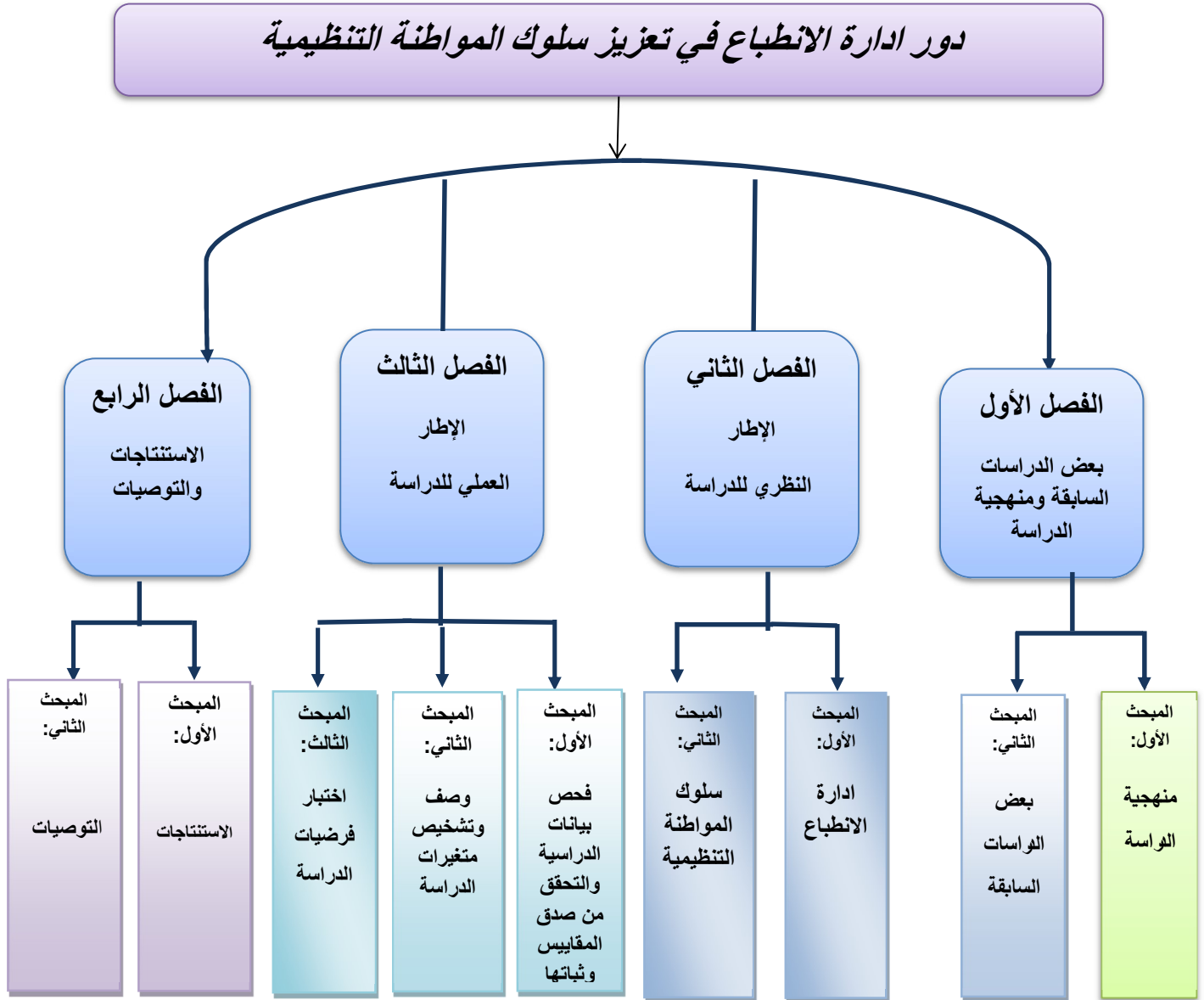
رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
7	المخطط الافتراضي للدراسة	1-1
42	نموذج جاذبية إدارة الانطباع غير اللفظي	1-2
45	استراتيجيات إدارة الانطباع	2-2
50	أبعاد إدارة الانطباع	3-2
65	أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمة	4-2
67	أهم مزايا أداء سلوك المواطنة التنظيمية	5-2
76	العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية والآثار الناجمة عنه	6-2

### قائمة الملاحق

الملحق	الرقم
استمارة الاستبانة	1
أسماء السادة محكمي الاستبانة	2

إن المتتبع لتطور الفكر الإداري في الأونة الأخيرة يلاحظ تحول الدراسات من النماذج التقليدية المتنوعة الى جيل جديد من النماذج تتناسب مع التطورات في البيئة الخارجية وما تتطلبه من مواكبة مستمرة لكل جوانبها المتسارعة التغيير ومن تلك المتطلبات موضوعة إدارة الانطباعات التي هي خلق تصورات جديدة مرغوبة لدى الآخرين تجاه المنظمة وسياساتها او تغيير تلك الافكار المأخوذة عنها لهدف معين - لدافع شخصي مثلاً. فضلاً عن كون ذلك ضروري في التفاعلات الاجتماعية إذ تتضمن إدارة الانطباعات مجموعة من القدرات والمهارات التي تتمثل في " محاولة الشخص السيطرة على الانطباعات التي يصوغها الآخرين حوله" . وعلى الرغم من اختلاف الاساليب التي تمارس فيها عملية تكون الانطباعات وعلى مختلف المستويات التنظيمية فان الضرورة تتطلب الوقوف على الدرجة التي تمارس فيها هذه الاساليب ومن ثم تحديد السلوكيات المترتبة عليها في كونها اخلاقية ام لا اخلاقية من خلال استكشاف أبعاد إدارة الانطباعات ( التعزيز الذاتي، الحظوة، التمثيل، الترهيب، التوسل) واثرها في السلوكيات التطوعية التي تسهم بشكل كبير في تعزيز فاعلية المنظمة إذ ان المورد البشري أصبح اليوم عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة واكتسابها للميزة التنافسية، كذلك فأن هذا المورد البشري يجب أن تكون له حرية التصرف بمساحات معينة في بعض المواقف يتعدى بها حدود واجباته الرسمية لممارسة دور إيجابي غير رسمي وهو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي اذا ما استثمرت بالصورة الصحيحة فأنها تكون بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة الأمر الذي يؤدي بها الى النجاح والتميز. وسلوك المواطنة التنظيمية يتمثل بالأبعاد ( الإيثار، ووعي الضمير، الكياسة، المشاركة الطوعية، الروح الرياضية). وأن في اغلب المنظمات هناك حد أدنى من السلوك الموثوق لما بعد الدور والسلوك الإبداعي الذي كان محط اهتمام الكتاب والباحثين أمثال ( Organ Podsakoff)) وغيرهم كثيرون ممن اقترحوا أنه يمكن أن يؤثر في أداء المنظمة. ويعد هذا المفهوم (سلوك المواطنة التنظيمية) حديثاً نسبياً فقد تنامي خلال التسعينيات من القرن الماضي وما زال يتطور وبسرعة متزايدة ولأن حاجة المنظمات الى التميز يدعونا بمختلف مجالاتها يدعوا الى ايلاء عناية فائقة بطبيعة الجهود المبذولة لإنجاز الأعمال وذلك بالتركيز عما ينجزه العنصر البشري والتي احداها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، التي تعبر عن مقدرة المنظمة في اكتساب الأنماط السلوكية من المرؤوسين والتي ليست من ضمن واجبات المهام ولا يمكن ان تقرض بالقوة والاجبار والتي تعطي للمنظمة الفرصة ليتحسن اداءها والوصول الى مستويات الفاعلية والكفاءة.

ولسلوك المواطنة التنظيمية آثاراً متعددة تشمل تحسين مستوى الكفاءة و الفعالية التنظيمية، الإرتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين، والحد من التسرب الوظيفي . وقد قسمت الدراسة الى اربع فصول يمكن توضيحها من خلال الشكل ادناه:-



شكل (1)  
هيكلية الدراسة

## الفصل الأول

### منهجية الدراسة وبعض الجهود المعرفية السابقة

يرمي الباحث في هذا الفصل إلى عرض المنهجية التي ستعتمد في رسم خريطة الدراسة بشكل عام , وعرض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ولتحقيق ذلك يتكون هذا الفصل من مبحثين:

**المبحث الأول: منهجية الدراسة.**

**المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة.**

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

يسعى الباحث من خلال هذا المبحث إلى توضيح مشكلة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأهميتها وتعريف حدود الدراسة الزمنية والمكانية والبشرية وباقي الفقرات المتممة للمنهجية.

#### أولاً: مشكلة الدراسة:

تتجسد مشكلة الدراسة بدافعين هما دافع فكري (معرفي) ودافع ميداني ، إذ يتعلق الدافع الفكري والمعرفي بما اثبتته مراجعة الباحث لفكر الإداري لمتغيرات الدراسة ( إدارة الانطباع ، وسلوك المواطنة التنظيمية) التي مازال قيد التشكيل والتأطير الفكري على مستوى النظرية ومجالات التطبيق (لاسيما إدارة الانطباع ) ، إذ لم يصل الجدل الفكري الى مستوى من النضج المعرفي لرسم حدود العلاقة بين إدارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الافراد ما شكل دافعا للباحث للخوض في دراسة هذه المتغيرات .اما الدافع الميداني فقد تمثل بما يلمسه المهتم والمختص في البيئة التعليمية في الجامعات العراقية لاسيما مجتمع الدراسة من انخفاض في مستوى الأداء فضلا عن الشعور المحسوس عند اكثر الأساتذة والموظفين بعدم الرضا والانزعاج من الكثير من السياسات والإجراءات والتي تعكس بمجملها وجود مشاكل كثيرة قد يكون احد مسبباتها عدم الاهتمام بالمتغيرات السلوكية الفاعلة في البيئة الاجتماعية للجامعة ومدى تأثير هذه المتغيرات في مجريات عمل الجامعة ومنها ( إدارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية) وتتجلى مشكلة الدراسة بشكل اكثر وضوحا عبر التساؤلات الآتية:-

- 1- ما مستوى ممارسة عينة البحث لسلوكيات إدارة الانطباع و مستويات المواطنة التنظيمية ؟
- 2- ما مستوى العلاقة بين ابعاد إدارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية وطبيعتها؟
- 3- ما اثر ابعاد إدارة الانطباع في سلوك المواطنة التنظيمية ؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة:-

تستمد الدراسة أهميتها من الآتي:

- 1- أهمية المتغيرات المبحوثة كظواهر إدارية حاسمة وحرية، إذ تركز هذه الدراسة وترتبط بين متغيرين مهمين ( إدارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية) لهما تأثير كبير في أداء المنظمات.

2- الأهمية التطبيقية للدراسة التي تعد محاولة لتحليل وتشخيص دور ادارة الانطباع بأبعادها في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة البحث والتي ستسهم في معرفة توجه الكليات عينة البحث نحو تبني الفلسفات الفكرية والمعرفية الحديثة التي تعزز من التكامل بين توجهات الفرد والمنظمة فيما يخص متغير ادارة الانطباع وانعكاس ذلك في تحقيق وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية , وتوظيف العلاقة بين إدارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية للحصول على الأداء المميز .

### ثالثا: أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- الكشف عن مستوى ونوع ممارسات ادارة الانطباع في الكليات المبحوثة .
- 2- تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الكليات المبحوثة .
- 3- تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية.

### رابعا: نطاق الدراسة وحدودها (معرفية ، ميدانية ، زمانية).

#### 1- الحدود المعرفية

تتجسد الحدود المعرفية للبحث في محورين *الاول* ادارة الانطباع وتتضمن ابعاد (التعزيز الذاتي , الحظوة ، التمثيل ، الترهيب ، والتوسل) و*الآخر* سلوك المواطنة التنظيمية وتتضمن ابعاد(الايثار، وعي الضمير ، الكياسة، المشاركة الطوعية، والروح الرياضية) وتعود الاصول الفكرية لها الى علم المنظمة وبشكل ادق السلوك التنظيمي

#### 2- الحدود الميدانية

اما الحدود الميدانية للدراسة فتمثلت بعدد من الكليات الحكومية والبالغ عددها اربع كليات كمجتمع للبحث أما افراد العينة فهم(التدريسيون) وحسب إحصاءات الكليات مجتمع البحث وهي كليات(الطب، والصيدلة الجامعة المستنصرية) و(الكلية التقنية الطبية) و(قسم اللغة الإنجليزية جامعة بغداد).

#### 3- الحدود الزمانية

امتدت حدود الدراسة الزمنية لأخر عامين يمثلان المدة التي تسنمها المسؤولين في الكليات المبحوثة.

## خامسا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، إذ استخدمت المنهج الوصفي في وصف البيانات المتعلقة بعينة الدراسة عن المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة، واستخدمت المنهج التحليلي في علاقات الارتباط والتأثير.

## سادسا: مخطط الدراسة الفرضي

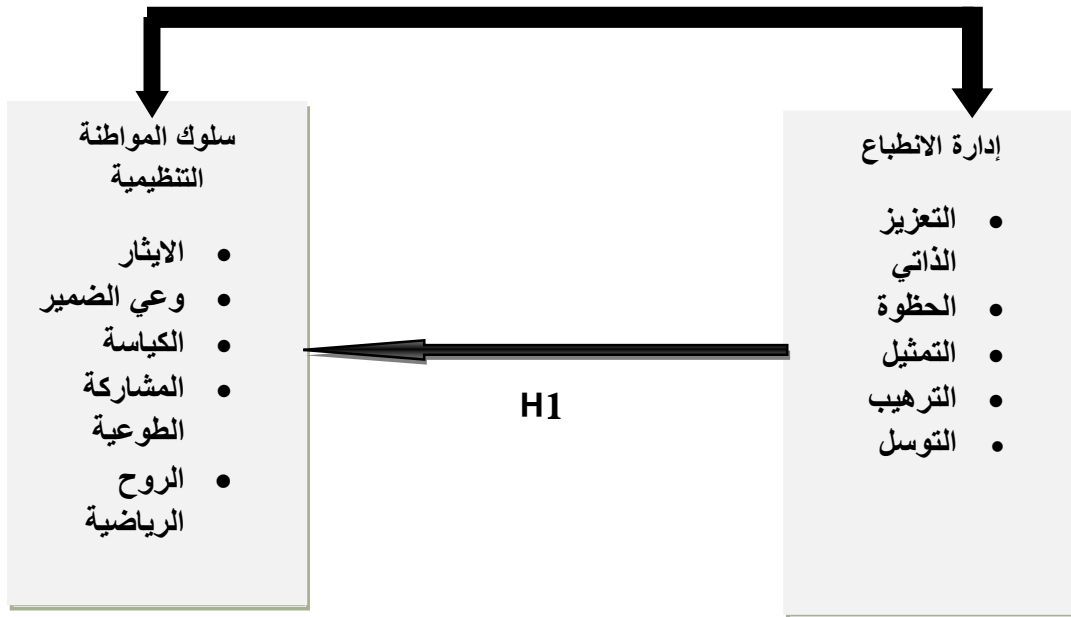
بالاستناد الى الاطار الفكري لأدبيات إدارة الانطباع و سلوك المواطنة التنظيمية وفي ضوء مشكلة الدراسة واهدافها، جرى تصميم مخطط الدراسة الفرضي والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين المتغيرين الرئيسين وكما موضح في الشكل (1-1).

**1) المتغير المستقل:** (إدارة الانطباع) وتتمثل ابعاده بـ) التعزيز الذاتي ، الحظوة ، التمثيل ، الترهيب ، والتوسل).

**2) المتغير المعتمد:** (سلوك المواطنة التنظيمية) وتتمثل ابعاده بـ) الايثار، وعي الضمير، الكياسة، المشاركة الطوعية، والروح الرياضية).

تكون حركة المخطط بوجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين كل من المتغير المستقل (إدارة الانطباع) وبعده والمتغير التابع ( سلوك المواطنة التنظيمية) بأبعاده.

H2



شكل رقم (1-1)

المخطط الفرضي للدراسة

سابعاً: فرضيات الدراسة:-

تستند هذه الدراسة الى فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:-

أ- الفرضية الرئيسية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الانطباع في سلوك المواطنة التنظيمية وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

(1) الفرضية الفرعية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعزيز الذاتي فيسلوك المواطنة التنظيمية.

(2) الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحظوة في سلوك المواطنة التنظيمية .

(3) الفرضية الفرعية الثالثة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمثيل في سلوك المواطنة التنظيمية.

(4) الفرضية الفرعية الرابعة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التهيب في سلوك المواطنة التنظيمية.

(5) الفرضية الفرعية الخامسة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التوسل في سلوك المواطنة التنظيمية.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الانطباع بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية.

(1) الفرضية الفرعية الاولى:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التعزيز الذاتي في سلوك المواطنة التنظيمية.

(2) الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الحظوة في سلوك المواطنة التنظيمية.

(3) الفرضية الفرعية الثالثة:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التمثيل في سلوك المواطنة التنظيمية.



4) الفرضية الفرعية الرابعة:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التهيب في سلوك المواطنة التنظيمية.

4) الفرضية الفرعية الخامسة- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التوسل في سلوك المواطنة التنظيمية.

ثامنا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها:

1- إدارة الانطباع:-

هي العملية التي من خلالها يحاول الفرد السيطرة على انطباعات الآخرين التي تشكل ذاته و محاولة التأثير في تعابير الأفراد الآخرين تجاه فرد ما من خلال بعض السلوكيات مثل استعمال العبارات الصوتية او غير الصوتية التي تكمل انماط السلوك للشخص.

وقد اعتمد الباحث مقياس (Bolino&Turnley:1999) الذي يتضمن الأبعاد الآتية:-

1. التعزيز الذاتي :-هو تقديم الشخص لنفسه بصفة الكفاءة العالية فيما يتعلق بالمهارات أو قدرات معينة.

2. الخطوة:- هي العملية التي تظهر السلوكيات التي يتم استخدامها من لدن الجهات التنظيمية لجعل المنظمة الأكثر جاذبية للآخرين.

3. التمثيل:-محاولة الافراد خلق انطباع بأنهم متفوقون اخلاقيا، وصالحين في المجتمع.

4. التهيب:- هو الطريقة التي ينظر فيها الآخرون له على أنه عنيد وذو شخصية قوية.

5. التوسل:- وتعني الظهور بمظهر العاجز أو تعيس الحظ، وقد تثير لدى الآخرين الشعور

بواجب رعاية الفرد. وتتضمن تقليل قيمة الذات وطلب المساعدة، وإذا أسرف الفرد في استخدام هذه الاستراتيجية، فإنه سينظر إليه على أنه كسول وكثير المطالب.

2- سلوك المواطنة التنظيمية:- هو السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تعزيز اداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

وقد اعتمد الباحث مقياس (Podsakoff:1990) الذي يتضمن الأبعاد الآتية:-

1. الايثار:- ويقصد به مدى قدرة الفرد على مساعدة الآخرين الذين حوله (الزملاء،

الرؤساء) في أداء عملهم لتحقيق أهداف المنظمة.

2. وعي الضمير:- يتضمن هذا البعد الطاعة، احترام وقت الحضور للعمل، الدقة، الترتيب، الاعتناء بممتلكات المنظمة، والتصرف بوقت العمل.
3. الكياسة:- تشمل عملية التعامل مع الزملاء باحترام، ومنع حدوث المشاكل من خلال حفظ المعلومات التي تدخل في قراراتهم ونشاطاتهم والتي يمكن ان تؤثر فيهم سلبا اذا ما تسربت لأخرين قد يجدونها مفيدة في اوقات معينة.
4. المشاركة الطوعية: تشير الى سلوك الفرد التطوعي الذي يعبر عن المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها والحرص على نجاحها وتطورها.
5. الروح الرياضية:- وتعني تحمل المشاق ومتاعب العمل، وعدم الراحة، والإجتهاد الناتج عن ممارسات مهام العمل.

#### تاسعا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة على نوعين من الأساليب في جمع البيانات والمعلومات يمكن أجمالها بالاتي:

##### 1. الجانب النظري:

استعان الباحث في تغطية هذا الجانب من الدراسة بما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث من كتب ودوريات وبحوث ودراسات ورسائل جامعية, كما تمت الاستفادة من خدمات شبكة المعلومات العالمية ( الانترنت).

##### 2. الجانب التطبيقي:

اعتمد الباحث على المصادر المختلفة لجمع البيانات والمعلومات لاستكمال الجانب العملي من الدراسة وكالاتي:

- المقابلات الشخصية: وشملت عدداً من التدريسين في هذه الكليات بهدف توضيح أهداف وأهمية الدراسة ومدى إمكانية تنفيذها في المنظمة المبحوثة، والاستفادة من المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها.

▪ **الاستبانة:** استخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ تعد الاستبانة من الوسائل المهمة في جمع البيانات، ويشيع استخدامها في البحث الاجتماعي حينما تكون البيانات المطلوبة لها صلة وثيقة بمشاعر الأفراد.

#### عاشراً: - الأساليب الإحصائية المستخدمة: -

من أجل تحليل استجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة وقياسها، تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل الإحصائية، فضلاً عن توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS v.21). وفيما يأتي أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

أ- الوسط الحسابي الموزون

ب- الانحراف المعياري

ج- كرونباخ ألفا

د- الارتباط البسيط R

هـ- تحليل الانحدار المتعدد

و- اختبار F

ز- اختبار T

#### أحدى عشر: - وصف عينة الدراسة: -

اشتمل المحور الأول من الاستبانة على المعلومات الشخصية لعينة الدراسة التي بلغ عدد الافراد فيها (450) تدريسياً بمختلف الألقاب وحسب إحصاءات الكليات مجتمع البحث وهي كليات (الطب، والصيدلة الجامعة المستنصرية) و(الكلية التقنية الطبية) و(قسم اللغة الإنجليزية جامعة بغداد).

وجاء اختيار الأساتذة كعينة من أجل الاستفادة من الثقافة التي يتمتعون بها والدرجة العلمية ما يسهل الأمر على الباحث في الدعم والحصول على التعاون و الاستجابة المرجوة للبحث. وتم توزيع ( 210 ) أستبانة ، والمسترجع منها كان (121) أستبانة وكالاتي:

أ- توزيع عينة الدراسة بحسب النوع الاجتماعي:

يتبين من الجدول (3) أن عدد الذكور في عينة الدراسة هو (94) ويمثلون (77%) من عينة الدراسة، في حين كان عدد الإناث (27) ويشكلن (23%) من إجمالي العينة.

### جدول (1-1)

#### توزيع أفراد العينة

توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي		
النسبة	العدد	الجنس
77%	94	ذكر
23%	27	انثى
100%	121	المجموع
توزيع عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية		
النسبة	العدد	الفئات العمرية
5,8%	7	اقل من 25 سنة
37,2%	45	35 - 26
29,8%	36	45 - 36
16,5%	20	55 - 46
10,7%	13	56 سنة فأكثر
100%	121	المجموع
توزيع عينة الدراسة بحسب التحصيل العلمي		

النسبة	العدد	التحصيل العلمي
%12	15	بكالوريوس
%36	43	ماجستير
%52	63	دكتوراه
%100	121	المجموع
توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة		
النسبة	العدد	عدد سنوات الخدمة
%9	11	اقل من 5 سنوات
%17	21	6-10 سنة
%26	31	11-15 سنة
%28	34	16-20 سنة
%20	24	21 فأكثر
%100	153	مجموع

#### توزيع عينة الدراسة بحسب العمر:

إذ تركزت أعمار عينة الدراسة ضمن الفئتين (26-35) و (36-45) إذ بلغ عددهم ضمن الفئة الأولى (45) فردا وشكلوا نسبة (2,37%) من مجموع العينة في حين كان عددهم في الأخرى (36) و شكلوا (8,29%) من مجموع العينة، في حين كانت الفئة العمرية الأقل هي (اقل من 25 سنة) إذ مثلت نسبة (8,5%) وكما هو موضح في الجدول أن الفئات العمرية

الوسطى سجلت أكثر نسبة وهذا ما يشير إلى أن الملاكات ذات الأعمار المتوسطة هي التي تتولى أعمال المنظمة وهو ما يدل على وجود دافع الشباب والخبرة في مزاولة الأعمال.

#### ب- توزيع عينة الدراسة بحسب التحصيل العلمي:

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة بحسب التحصيل العلمي، إذ تشير النتائج الإحصائية الواردة فيه أن معظم افراد العينة هم من حملة شهادة الدكتوراه إذ بلغت نسبتها (52%) ومن ثم حملة شهادة الماجستير بنسبة (36%) ومن ثم حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (12%) ما يعني أن عينة الدراسة تمتلك المؤهل العلمي والكفاءة والقدرة على تبني المفاهيم العلمية والاتجاهات الإدارية المعاصرة، فضلاً عن القدرة على فهم واستيعاب فقرات الاستبانة.

#### ث- توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة:

تدل الأرقام الواردة في الجدول أن الفئة (16-20) سنة تشكل أكبر نسبة (28%) من سنوات الخدمة الوظيفية، و فئة (11-15) سنة إذ بلغت نسبتها (26%)، ثم فئة (21 فأكثر) سنة بنسبة (20%) من العينة، و فئة (6-10) سنة إذ بلغت نسبتها (17%) في حين كانت أقل نسبة هي للذين تراوحت سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة (9%) وهذا يدل على نضج عينة الدراسة في الإجابة على الاستبانة وأن معظم أفراد العينة يمتلك خبرة طويلة في مجال العمل الإداري والأكاديمي.

## المبحث الثاني

## بعض الجهود المعرفية السابقة

يتناول الباحث في هذا المبحث عرضاً لأهم الدراسات السابقة التي تمكن من الاطلاع عليها والتي تناولت متغيرات الدراسة ومن ثم مناقشة هذه الدراسات ومجالات الإفادة منها.

## أولاً: إدارة الانطباع

1- دراسة (فندي وآخرون, 2013)	
عنوان الدراسة	أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على ادوار القيادة الرؤيوية (دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات).
عينة الدراسة	بلغت عينة الدراسة (28) فرداً من قيادات وزارة النقل الادارية.
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد تأطير نظري وفكري عن ادارة الانطباع وأساليبها والقيادة الرؤيوية وأدوارها.</li> <li>• تشخيص ووصف أساليب إدارة الانطباع وأدوار القيادة الرؤيوية في المنظمة عينة البحث.</li> <li>• الوقوف على مستوى التأثير المعنوي لأساليب ادارة الانطباع على ادوار القيادة الرؤيوية في هذه المنظمة المبحوثة</li> </ul>
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود علاقة ارتباط بين اساليب ادارة الانطباع وأدوار القيادة الرؤيوية، فضلاً عن التأثير الموجب لتطبيق اساليب ادارة الانطباع على ادوار تلك القيادة ونجاحها.</li> <li>• سعي القادة الاداريون الى تعزيز ذواتهم امام العاملين من خلال آليات مقنعة مثل قول الحقيقة او امتلاك المعرفة التامة بالعمل.</li> </ul>
الأساليب الإحصائية المستخدمة	النسب المئوية والتكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل الاختلاف ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	طبقت الدراسة في إحدى منظمات القطاع العام. ربطت ادارة الانطباع مع القيادة الرؤيوية بينما دراستنا تربط إدارة الانطباع مع سلوك المواطنة التنظيمي

نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	طبقت الدراسة في بيئة عراقية. استخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات.
---------------------------------	---

2- دراسة (جلاب وحسين, 2008)	
عنوان الدراسة	أساليب إدارة الانطباع وعلاقتها مع اخلاقيات العمل (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الطب في جامعة القادسية)
عينة الدراسة	بلغت عينة الدراسة (61) فرداً من موظفي كلية الطب في جامعة القادسية).
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعرف باحد اهم الموضوعات التي تفتقر لها الادبيات الادارية لاسيما العربية منها في ادارة الانطباع، ومن ثم المساهمة في سد جزو من النقص الموجود في هذا الميدان.</li> <li>• وصف وتشخيص اساليب ادارة الانطباع واخلاقيات العمل في المنظمة عينة البحث</li> </ul>
نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط معنوي عكسية بين اساليب ادارة الانطباع و اخلاقيات العمل.
الأساليب الإحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط الخطي البسيط(Pearson).
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	ركزت الدراسة على أساليب إدارة الانطباع وعلاقتها مع اخلاقيات العمل بينما دراستنا تركز على تأثير إدارة الانطباع على سلوك المواطنة التنظيمية.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	طبقت في بيئة عراقية، وكانت استطلاعية. طبقت الدراسة في قطاع تعليمي مشابهه لدراستنا.

3- دراسة (Akarçay and Aslan:2014)	
عنوان الدراسة	The Effects Of Impression Management And Organizational Affective Commitment On



Citizenship Performance (أثر إدارة الانطباع والالتزام العاطفي التنظيمي في أداء المواطنة)	
بلغت عينة الدراسة (200) موظف في الرعاية الصحية في خمسة مستشفيات تركية.	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أجريت هذه الدراسة من أجل معرفة أثر إدارة الانطباع والالتزام العاطفي التنظيمي في أداء المواطنة.</li> <li>• وصف وتشخيص ادارة الانطباع والالتزام التنظيمي وأداء المواطنة عينة البحث.</li> </ul>	هدف الدراسة
وجد أن الالتزام العاطفي التنظيمي كان له أثر إيجابي منخفض في أداء المواطنة. وتبين أن إدارة الانطباع كان لها تأثير سلبي في الأداء المنخفض للمواطنة.	نتائج الدراسة
الوسط الحسابي و الانحدار البسيط و الانحدار المتعدد.	الأساليب الإحصائية المستخدمة
لم تلتق الدراسة مع دراستنا كونها طبقت في بيئة أجنبية فضلا عن كونه اطبقت في قطاع خدمي.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
استخدمت الانحدار المتعدد والبسيط بوصفه إحدى الأدوات الإحصائية المعول عليها في تحليل البيانات إحصائيا	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية

## 4- دراسة (Adnan &amp; Latif, 2012)

Impression Management and its Impact on Employee Promotion (أدارة الانطباع وأثرها في ترقية الموظفين)	عنوان الدراسة
بلغت عينة الدراسة (200) موظفا في جامعات القطاع العام في مدينة بيشاور في باكستان.	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إيجاد العلاقة بين المتغيرين أي إدارة الانطباع وأثره على تعزيز الموظفين.</li> <li>• تأثير إدارة الانطباع على تشجيع الموظفين .</li> </ul>	هدف الدراسة

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموظفين الذي يستخدمون إدارة الانطباع لإقناع المشرف للحصول على بعض معدلات الأداء إيجابية، اي من اجل الحصول على الترقية في المؤسسة.</li> <li>• اثبتت ان العمل الشاق والخبرة في العمل ليست هي العوامل الوحيدة لتعزيز الموظف داخل المنظمة</li> </ul>	نتائج الدراسة
الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, معامل الاختلاف.	الأساليب الإحصائية المستخدمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تتشابه أبعاد الدراسة السابقة مع أبعاد الدراسة الحالية.</li> <li>• طبقت في بيئة غير عراقية</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طبقت الدراسة في قطاع تعليمي مشابه لدراستنا.</li> <li>• استخدمت الانحدار المتعدد بوصفه إحدى أدوات التحليل الإحصائي</li> </ul>	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
<b>5- دراسة (Yilmaz, 2014)</b>	
<p>Perception of Organizational Politics and Impression Management Behaviors: A Tourism Industry Perspective</p> <p>(ادراك السياسة التنظيمية وسلوكيات إدارة الانطباع من منظور صناعة السياحة)</p>	عنوان الدراسة
بلغت عينة الدراسة (205) موظف يعملون في فنادق الخمسة نجوم في وسط مدينة أزمير التركية.	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة الآثار المحتملة لمفهوم السياسة التنظيمية على السلوكيات إدارة الانطباع للعاملين .</li> <li>• مدى العلاقة بين السياسة التنظيمية وسلوكيات إدارة الانطباع في تنشيط قطاع السياحة.</li> </ul>	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدراك الموظفين للسياسة التنظيمية كان عاملاً مهماً في تحديد سلوكيات إدارة الانطباع.</li> <li>• معرفة أهمية السياسة التنظيمية وسلوكيات إدارة الانطباع في قطاع السياحة يعزز فرص تطورها .</li> </ul>	نتائج الدراسة

الوسيط الحسابي و معامل الارتباط ومعامل الانحدار.	الأساليب الإحصائية المستخدمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختلاف عينة ومكان تطبيق الدراسة.</li> <li>• اختلاف ابعاد هذه الدراسة عن الأبعاد المستخدمة في دراستنا.</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد مستوى إدارة الانطباع في المنظمة المبحوثة.</li> <li>• استخدمت الانحدار المتعدد بوصفه إحدى أدوات التحليل الإحصائي</li> </ul>	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية

6- دراسة (Jain, 2012)	
Moderating Effect of Impression Management On the Relationship of Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior (اثر الدور التفاعلي لإدارة الانطباع على العلاقة بين الذكاء العاطفي و سلوك المواطنة التنظيمي)	عنوان الدراسة
بلغت عينة الدراسة (250) مديرا تنفيذيا لشركات تصنيع الدرجات النارية ومقرها في شمال الهند.	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة تأثير الدور التفاعلي على العلاقة بين متغيرين مهمين وهما الذكاء العاطفي و سلوك المواطنة التنظيمية.</li> <li>• وضع إطار مفاهيمي يحدد كيف يساعد الذكاء العاطفي للموظفين في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود إدارة الانطباع.</li> </ul>	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كان تأثير الذكاء العاطفي أقوى على سلوك المواطنة مقارنة مع إدارة الانطباع.</li> <li>• أن تأثير القائد الذي يتمتع بالذكاء العاطفي يكون إيجابي على أداء الموظفين لسلوك المواطنة.</li> </ul>	نتائج الدراسة
الوسيط الحسابي و النسبة المئوية والارتباط و الانحدار المتعدد.	الأساليب الإحصائية المستخدمة

<ul style="list-style-type: none"> <li>• طبقت الدراسة في قطاع صناعي بينما دراستنا في قطاع التعليم.</li> <li>• طبقت في بيئة غير عراقية.</li> </ul>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ربطت ما بين إدارة الانطباع وبين سلوك المواطنة التنظيمية.</li> <li>• استخدمت استمارة الاستبانة في جمع البيانات.</li> </ul>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>7- دراسة (Aggarwal &amp; Krishnan, 2012)</p>	
<p>Impact of Transformational Leadership on Follower' s Self-Efficacy: Moderating Role of Follower' s Impression Management</p> <p>أثر القيادة التحويلية على مستخدمي الكفاءة الذاتية من خلال الدور التفاعلي لإدارة انطباع المستخدمين .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>بلغت عينة الدراسة (112) من العاملين في صناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم دراسة حول كيفية تعزيز فعالية الذات لدى المرؤوسين باستخدامهم استراتيجيات إدارة الانطباع على المشرفين .</li> <li>• معرفة أثر القيادة التحويلية في تعزيز فعالية الذات لدى المرؤوسين..</li> </ul>	<p>هدف الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية لدى المرؤوسين.</li> <li>• ترتبط استراتيجيات إدارة الانطباع التي تركز على النفس مع الكفاءة الذاتية بشكل إيجابي.</li> </ul>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>معامل الارتباط والانحدار البسيط.</p>	<p>الأساليب الإحصائية المستخدمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طبقت في بيئة أجنبية.</li> <li>• لم تلتق الدراسة مع دراستنا لكونها طبقت في قطاع الصناعة وهذا ما يختلف عن القطاع الذي طبقت فيه دراستنا</li> </ul>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>

• اتفقت الدراسة على اعتماد بعض الأبعاد المعتمدة في دراستنا.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
---	---------------------------------

8- دراسة ( Gwal,2015 )	
Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship (تكتيكات إدارة الانطباع: النجاح المرتبط بعلاقات العمل)	عنوان الدراسة
بلغت عينة الدراسة (50) اكااديمياً من حملة الماجستير والدكتوراه في مختلف المعاهد الأكاديمية في ولاية اندورا الهندية	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعرف على اي الأساليب الشائعة التي يستخدمها الموظف لإدارة الانطباع.</li> <li>• فهم أحد المحددات الهامة للعلاقات الاجتماعية للفرد يساعده على الحصول على نظرة أوسع من الناس.</li> </ul>	هدف الدراسة
ميل المستجيبين عينة الدراسة الى التركيز في اساليب ادارة الانطباع المركزة على العمل في علاقاتهم و الاهتمام بكل ما يتصل به سواء من حيث اظهار النتائج الإيجابية و إخفاء السلبية أو من حيث السلوكيات المؤدية لخلق انطباع إيجابي.	نتائج الدراسة
الوسط الحسابي و النسبة المئوية و معامل ألفا.	الأساليب الإحصائية المستخدمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طبقت في بيئة أجنبية.</li> <li>• عدم دراسة أثر ادارة الانطباع على سلوك المواطنة التنظيمية.</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
• طبقت الدراسة في قطاع تعليمي مشابهه لدراستنا.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية

ثانياً- سلوك المواطنة  
التنظيمية

1- دراسة ( العامري، 2002 )

سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة : دراسة استطلاعية لآراء المدراء	عنوان الدراسة
بلغت عينة الدراسة ( 139 ) مديراً من المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض.	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.</li> <li>توضيح اهميته للمنظمات الصحية.</li> <li>الكشف عن مستواه في المستشفيات الحكومية.</li> </ul>	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>توافر سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة واطئة في هذه المستشفيات.</li> <li>وجود ارتباط قوي بين عمر المدير وبين رؤيته لهذا السلوك في موظفيه .</li> <li>وتحقق فروق جوهرية بين العرب والأجانب في أبعاد هذا المفهوم.</li> </ul>	نتائج الدراسة
الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والارتباط البسيط.	الأساليب الإحصائية المستخدمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأنه متغير مستقل بينما في دراستنا هو متغير معتمد.</li> <li>اختلاف عينة ومكان تطبيق الدراسة.</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>اشتركت مع دراستنا بهدف من أهدافها وهو التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة قيد الدراسة.</li> </ul>	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية

## 2- دراسة (حواس،2003)

اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة العليا العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية.	عنوان الدراسة
بلغت عينة الدراسة (385) عاملاً في البنوك التجارية في مدينة القاهرة المصرية	عينة الدراسة

<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياس اثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية .</li> <li>• ازالة الغموض الذي يكتنف سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي</li> </ul>	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي.</li> <li>• ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي.</li> <li>• ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي.</li> </ul>	نتائج الدراسة
معامل ألفا كرونباخ والتكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل الارتباط ومعامل الانحدار .	الأساليب الإحصائية المستخدمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طبقت الدراسة في قطاع المصارف بينما دراستنا في قطاع التعليم</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتفاق مع الدراسة على إن سلوك المواطنة التنظيمية ضرورية لتحقيق الازدهار في كل مؤسسة</li> </ul>	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية

## 3- دراسة (الزهيري،2010)

دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)	عنوان الدراسة
بلغت عينة الدراسة (70) مديراً من المستوى التنظيمي الأول والثاني ومن هم بدرجتهم في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية ومعملها التابع (معمل سمنت الكوفة الجديد)	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشخيص واقعي لسلوك المواطنة التنظيمية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية ومعمل اسمنت الكوفة الجديد .</li> </ul>	هدف الدراسة

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد علاقة سلوك المواطنة التنظيمية والانقياد التنظيمي في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ومعمل اسمنت الكوفة الجديد.</li> <li>• بيان علاقة واثر عوامل النجاح الحرجة مع الانقياد التنظيمي في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ومعمل اسمنت الكوفة الجديد.</li> <li>• التصدي لمحاولة تحديد عوامل النجاح الحرجة ذات الأثر الكبير في المنظمة المبحوثة وكيفية استخدامها بفاعلية من المديرين لاحتواء تأثيرها.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يسعى الأفراد العاملين إلى تجنب المشاكل والصعوبات من خلال تقديم النصح وإرشاد بعضهم البعض الآخر مما يؤدي إلى تنسيق عالي بين أفراد المجموعة الواحدة أو بين الجماعات داخل المنظمة.</li> <li>• يميل الأفراد إلى مساعدة بعضهم لتخفيف أعباء العمل الثقيلة، بغية الوصول إلى الكفاءة في انجاز المهام.</li> <li>• يقع على عاتق الأفراد الأخذ بزمام المبادرة لتطوير المنظمة والتكيف مع التغيير والحفاظ على أصولها.</li> </ul>	نتائج الدراسة
<p>النسبة المئوية و التحليل العاملي والانحدار البسيط والانحدار المتعدد والانحدار المتدرج ومعامل التحديد الزائف ومعامل الارتباط الرتبي.</p>	الأساليب الإحصائية المستخدمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طبقت الدراسة في قطاع صناعي بينما دراستنا طبقت في قطاع تعليمي</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طُبِّقت في بيئة عراقية.</li> <li>• استعملت الدراسة الاستبانة بوصفها إحدى أدوات جمع البيانات</li> </ul>	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية



أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية	عنوان الدراسة
بلغت عينة الدراسة (444) من العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>التعرف على تحليل أثر متغيرات الدافعية في سلوك المواطنة التنظيمية.</li> <li>تحديد وتشخيص دوافع العاملين في بلديات محافظات الجنوب وبيان ما هي أكثر الحاجات مساهمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.</li> </ul>	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لأبعاد الدافعية (، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات) في سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعادها (فضائل المواطنة العامة، الإيثار، الضمير الحي، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية).</li> </ul>	نتائج الدراسة
العلاقة الخطية الهيكلية و تحليل العامل.	الأساليب الإحصائية المستخدمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>طبقت الدراسة في قطاع البلدية بينما درستنا طبقت في قطاع التعليم، وكانت ميدانية بينما درستنا استطلاعية</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>المقياس والابعاد مشابهه للمقياس والابعاد المتبعة في درستنا.</li> </ul>	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية

## 5- دراسة (الشامي، 2014)

روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية(دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة)	عنوان الدراسة
بلغت عينة الدراسة (300) فرداً من أعضاء الإدارة العليا والوسطى والدنيا في العتبة الحسينية المقدسة في العراق	عينة الدراسة

<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختبار العلاقة بين متغير (روحانية مكان العمل) ومتغير (سلوك المواطنة التنظيمية) لدى العاملين في المنظمة ومن خلال الدور الوسيط لمتغير (جاذبية الهوية التنظيمية).</li> <li>• التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة (المساعدة , الإذعان , الإبداع , الروح الرياضية ) على وفق إجابات العاملين في العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة.</li> </ul>	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود علاقة سببية ما بين روحانية مكان العمل وجاذبية الهوية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بحيث ان تحسين بمستوى روحانية مكان العمل سينعكس في اغلب الأحيان على زيادة مستوى إدراك الفرد لجاذبية هوية المنظمة التي ينتمي اليها وهذا الإدراك الإيجابي وبمرور الزمن سيشجع الأفراد ويحفزهم للانغماس في السلوكيات التطوعية في المنظمة.</li> </ul>	نتائج الدراسة
<p>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل كرونباخ الفا و التحليل العاملي التوكيدي ومعامل الارتباط البسيط و تحليل الانحدار البسيط و تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار.</p>	الأساليب الإحصائية المستخدمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختلاف ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية</li> <li>• اختلاف عينة ومكان تطبيق الدراسة.</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طبقت الدراسة في بيئة عراقية.</li> <li>• استخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات.</li> </ul>	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية

## 6- دراسة (Moorman, 1991)

<p><b>Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors</b></p> <p>العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية</p>	عنوان الدراسة
<p>بلغت عينة الدراسة (225) عامل في شركتين امريكيتين</p>	عينة الدراسة

<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختبار العلاقة السببية بين العدالة التنظيمية وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.</li> <li>• مقارنة اثر انواع العدالة التنظيمية مع اثر الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية</li> </ul>	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جميع عناصر العدالة التنظيمية لها اثر معنوي على الرضا الوظيفي.</li> <li>• لا يوجد اثر معنوي للرضا الوظيفي على ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.</li> <li>• فشل مفاهيم العدالة التوزيعية للتأثير على أي بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.</li> </ul>	نتائج الدراسة
معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط.	الأساليب الإحصائية المستخدمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طبقت الدراسة في قطاع صناعي بينما دراستنا في قطاع تعليمي حكومي.</li> <li>• طبقت في بيئة غير عراقية.</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدمت وسائل إحصائية مشابهة لدراستنا مثل معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط ، تحليل (T).</li> </ul>	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية

## 7- دراسة (Murphy et al, 2002)

<b>Job Satisfaction and Organizational Citizenship behavior</b> الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.	عنوان الدراسة
بلغت عينة الدراسة (41) عاملاً للخدمة الإنسانية المستعملة من منظمة معنية برعاية الأطفال المعوقين.	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة دور سلوك المواطنة التنظيمية كعامل مهم من عوامل أداء الوظيفية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.</li> </ul>	هدف الدراسة

• ان الرضا الوظيفي يرتبط بشدة مع سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين.	نتائج الدراسة
الانحراف المعياري و الوسط الحسابي الموزون ومعامل الارتباط سبيرمان	الأساليب الإحصائية المستخدمة
• طبقت في بيئة أجنبية.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
• اعتماد سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير معتمد • العينة من ضمن منظمة غير ربحية.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية

## 8- دراسة (Jahangir et al,2004)

Organizational citizenship behavior :its nature and Antecedents. سلوك المواطنة التنظيمية: طبيعته واسبقياته.	عنوان الدراسة
دراسة نظرية في بنغلادش	عينة الدراسة
• تحديد أسبقيات سلوك المواطنة التنظيمية. • معرفة طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية.	هدف الدراسة
• إيجاد مجموعة من الأسبقيات ل(OCB) يستطيع المدراء من خلالها التأثير في الأفراد العاملين. • التغيب عن العمل و دوران العمل سببهما عدم توافر (OCB). • ظروف العمل تؤثر على تواجد(OCB)بين العاملين.	نتائج الدراسة
---	الأساليب الإحصائية المستخدمة
• إنها دراسة نظرية. • طبقت في بيئة غير عراقية.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
• محاولة تقديم إطار نظري شامل لسلوك المواطنة التنظيمية.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية

9- دراسة (Khalid & Ali, 2005)	
<b>The Effects of Organization Citizenship Behavior on Withdrawal Behaviour</b> تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في السلوك الانسحابي.	عنوان الدراسة
بلغت عينة الدراسة (63) مديراً يشرف على مرؤوسين من مجموعة فنادق في شمال ماليزيا	عينة الدراسة
• اختبار تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في السلوك الانسحابي (معدل دوران العمل والغيابات)	هدف الدراسة
• قيم المواطنة والروح الرياضية تؤثر بشكل معنوي ولكن بالاتجاه السلبي في دوران العمل. • أن مراعاة الضمير فقط هو الذي يؤثر بشكل معنوي في الغيابات.	نتائج الدراسة
الوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الانحدار البسيط	الأساليب الإحصائية المستخدمة
• اختلاف عينة ومكان الدراسة. لم تدرس العلاقة بين ادارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
• بعض ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
10- دراسة (Ahamdi et al,2011)	
<b>Survey Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Food Product Firms in Kurdistan</b> العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في منظمات صناعة الأغذية في إقليم كردستان.	عنوان الدراسة
بلغت عينة الدراسة (٧٣) من أصحاب تلك المصانع.	عينة الدراسة
تحليل العلاقة الارتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في عدد من مصانع الأغذية في إقليم كردستان في العراق.	هدف الدراسة

نتائج الدراسة	أن عدالة التوزيع والإجراءات والتعامل ترتبط بعلاقة إيجابية سلوك المواطنة التنظيمية. بينما لم تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية بين عدالة المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية.
الأساليب الإحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي و الانحدار البسيط و الانحدار المتعدد.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	• نفس المقياس المستخدم ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	• عينة ومكان التطبيق. • لم تأخذ تأثير إدارة الانطباع على سلوك المواطنة التنظيمية.

11- دراسة (Asgari et al , 2008)	
عنوان الدراسة	<b>The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors</b>
عينة الدراسة	العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية . بلغت عينة الدراسة (220) موظفا من الموظفين الدائمين ومدرائهم ممن يعملون في منظمات تعليمية في مدينة شيراز الإيرانية.
هدف الدراسة	• التعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية . • التعريف بنمط القيادة التحويلي ونمط القيادة التبادلي . • وبيان أثر العلاقات التبادلية بين القائد والعاملين كعامل وسيط في تلك العلاقة.
نتائج الدراسة	• القيادة التحويلية ذات ارتباط قوي وإيجابي ودال احصائياً مع سلوك المواطنة التنظيمية. • وجود أثر للعلاقات التبادلية بين المدير والمرؤوسين في العلاقة بين النمط القيادي للمدير وسلوك المواطنة التنظيمية.

الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف	الأساليب الإحصائية المستخدمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طبقت في بيئة غير عراقية.</li> <li>• لا تتشابه أبعاد الدراسة السابقة مع أبعاد الدراسة الحالية</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عينة الدراسة يعملون في منظمات تعليمية.</li> </ul>	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية

### ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة

#### 1 - مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة فيضاً معرفياً تمخض عنه بعض جوانب الدراسة الحالية, ويمكن تحديد بعض مجالات الإفادة بالآتي :-

أ-الإسهام في صياغة أهداف الدراسة وبناء نموذج الدراسة ووضع فرضياتها. والإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة، من خلال معرفة الوسائل الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب تحليلها.

ب. افادة الباحث في وضع الاطار النظري من خلال التعرف على المصادر والبحوث المعتمدة في الدراسات السابقة .

ج- التعرف على منهجية هذه الدراسات وتسلسل فقراتها ، ما ساعد الباحث في بناء منهجية الدراسة.

د- أعطت إثراءً معرفياً يفيد الدراسة الحالية بالانطلاق لتأطير الظواهر والمتغيرات ذات العلاقة بالدراسة.

هـ- إن اغلب الدراسات الاستطلاعية لمتغير إدارة الانطباع كان في بيئات أجنبية وهذا عامل محفز لإجراء هكذا دراسات في البيئة العراقية للإفادة من هذه الجهود المعرفية.

## المبحث الأول

### ادارة الانطباع

تمهيد:-

لاحظ العديد من الكتاب والفلاسفة أن الناس يسعون للانخراط في السلوكيات التي تمكنهم من السيطرة على انطباعات جمهورهم ، وكما كتب شكسبير، " كل العالم مرحلة ، وجميع الرجال والنساء مجرد لاعبين فيها، وشخص واحد في هذه المرحلة يلعب أجزاء كثيرة فيها" ونحن نعيش في عصر المعلومات، لذلك فإنه ليس من المستغرب أن استخدام السيطرة على المعلومات يلعب دورا مركزيا في كل حياتنا. اذ تعد إدارة الانطباع النشاط الموجه للسيطرة على تنظيم المعلومات من أجل التأثير في الانطباعات التي شكلها الافراد. وقد استقطب مفهوم ادارة الانطباع الكثير من الباحثين النفسيين واثار اهتماما ملحوظا لدراسات ميدانية متنوعة في مساحات واسعة من فروع علم النفس، ويحكم ادارة الانطباع دافعين **الأول** دافع ارضاء الاخرين **والآخر** من أجل تثبيت صورة الفرد الاجتماعية أي مركزه الاجتماعي ويمثل ادارة الانطباع (الهوية) التي نقدمها للعالم ولأنفسنا من خلال الملابس ، والمظهر، والجنس ، ونبرة الصوت ، وانتقاء الكلمات ومجموعة السلوكيات الاتصالية ، وعند ظهور الأفراد الى الاخرين لإعطاء هوية تعريفية لشخصياتهم تطرح التساؤلات لهؤلاء الأفراد ولنا، كيف نظهر امام الاخرين؟ وكيف نبذو ؟ وكيف نتصرف ؟ فذلك يعني أن هناك صفقة بين ذواتنا وبين الاخرين في محتوى اجتماعي معين يحكمه الموقف وبما ان الافراد لا يستطيعون التفاعل بعضهم مع البعض الا بعد ان يقوم احدهم بتعريف نفسه للآخر، فيعني ذلك اصدار احكام غير صحيحة قد يصدرها الافراد على من يقدم ذاته امامهم بشكل سريع او بصورة مشوشة وما يشكله ذلك من تبعات وفي جميع الميادين الاجتماعية والسياسية والادارية زيادة عن الجوانب النفسية والاخلاقية، فتقديم الذات يجب ان يأخذ مكانه الصحيح من خلال المهارات التي يتعلمها الافراد في كيفية ظهورهم أمام الاخرين كي يعطوا الانطباع الصحيح عنهم ويتكون ذلك الانطباع من خلال حس المجتمع في العلاقات الاجتماعية التي نجد انفسنا معتمدين عليها يوميا.

وعليه قام عالم الاجتماع (Erving Goffman) بوضع أسس ما يسمى حاليا "بإدارة الانطباع" ويرى (Goffman) أن سلوكنا اليومي في أي لقاء هو نوع من أداء الأدوار يشابه إلى حد بعيد الأداء المسرحي، وأن كان يختلف عنه في أنه ليس للتسلية أو التعليم وإنما لتكوين صورة متناسقة



وواضحة عن الذات من خلال التفاعل مع الآخرين. وفي تعريفه لمعنى الذات قال (Goffman) إن تكوين المشاهد والانطباعات الخاصة ، وتحديد أماكن المقاومة في موضوع ما، لا يتأثر بتركيبية الأشخاص والمؤسسات، وإنما بالقيود المفروضة على الحوار المباشر والصريح في النظام الاجتماعي. وهذا ما أكدته (William Shakespeare) في جملته الشهيرة " كل العالم مرحلة، وجميع الرجال والنساء مجرد لاعبين فيها " الا ان (Goffman) له رأي آخر والذي بينه في كتابه (العرض الذاتي في الحياة اليومية) و قال فيه " ان كل العالم ليس بالطبع مرحلة واحدة، ولكنها مجموعة تجارب ومراحل متعاقبة من أجل كسب الخبرة والتعلم.

### اولا/ مفهوم الانطباع:

في اللغة طَبَعَ الشيءَ - طَبَعًا، وَطَبَاعَةً: صَاغَهُ وَصَوَّرَهُ فِي صُورَةٍ مَّا، وَفَلَانًا عَلَى كَذَا : عَوَّدَهُ وَنَشَّأَهُ عَلَيْهِ(شمس الدين ،2005: 521 ) ويقال "انطبعت الفكرة في ذهنه" اي ترسخت وثبتت (مصطفى واخرون ،1989 : 550). في حياتنا اليومية و أثناء مسيرتنا غالبا ما تواجهنا تفاعلات اجتماعية مع الآخرين نجد فيها أنفسنا أمام حقائق عن الواقع ، فأحيانا نفحص الوجه الآخر ونلاحظ ملامحه رغم ألفتنا لوجوه الكثيرين أو نتفحص ما يلبسه الآخرون أو حتى نبرات أصواتهم أو تكوينهم الجسدي وهذه المتغيرات وغيرها تحدد كيف نكون انطباعاتنا الشخصية عنه هل نتقبله؟ أم نعدّه غير مقبولٍ أي ذو سمات لا تألفها انفسنا؟ . وعملية الانطباع هي واحدة من أكثر المجالات الناشئة في مجال بحوث مقابلة اختيار الاشخاص للوظائف فالنظرة السريعة أو اللقاء السريع الخاطف يحدد أحيانا الكثير من الانطباعات عن الشخص ومدى تقاربنا النفسي منه ونتساءل في داخلنا، هل يمكن أن نتقبله؟ أم نشعر بأن سماته الشخصية و العامة بعيدة عنا؟ (Posthuma et al,2002:8). لذا فإن عملية تكوين الانطباعات هي عملية تقويم الآخرين ومدى إمكانية الحكم على سلوكهم وخصالهم الداخلية والخارجية النفسية والبدنية وتضم خصائصهم بمعنى أوسع مشاعرهم لحظات التفاعل الأولى، مدى التقبل أو نقيضه ، البشاشة أو التجهم في الشكل الظاهري للشخصية. وعليه عرف الانطباع على انه " القدرة العقلية التي نملكها لفهم شيء عن شخصية الفرد الآخر لنكون عنه صورة بوصفه انسانا ذا خصائص معينة تشكل شخصية مميزة"(Anderson,2013:125). وعرفها (Britt,1992:6) بأنها تأثيرات اللوائح التي يضعها الشخص عن الآخرين مما يفهم بها الفرد عن الآخرين بصورة سلبية أو ايجابية ". وتعدّ عملية

تكوين الانطباعات من العمليات الرئيسية في الإدراك الاجتماعي ولكي نفهم كيف يكون الفرد انطباعاته عن غيره لا بدّ من ذكر العوامل المؤثرة في تكوين الانطباعات وأهمها:

1- السمات المركزية.

2- الانطباعات الاولى.

1- السمات المركزية:

يعرفها (عبد الستار) على انها " الصفات او الخصال التي تظهر في سلوك الفرد بشكل دائم نسبيا وبشكل منسق(عبد الستار،436،1987). او هي سمات شخصية معينة يركز عليها عند تكوين الانطباع دون غيرها من السمات الأخرى , على سبيل المثال (الدفء - البرودة) التي تعدّ من السمات المركزية لأنها تتطوي على قطبين متناقضين , فالدفء نقيض البرودة بكل تأكيد وعلى هذا الأساس فقد عدت هذه السمة مركزية واستعملت في الدراسات على أنها سمات مركزية ولتبيان أثرها في تكوين الانطباعات يلجأ الباحثون إلى وضعها في قائمة من الكلمات ويطلب من الافراد إعطاء بعض الأوصاف عن شخص افتراضي(الخالدي،2010: 36). وكما جاء في تجارب (Asch) عندما طلب من إحدى المجموعات تدوين انطباعاتهم عن شخص يوصف بأنه عامل (نشيط وماهر ونكبي ودافئ وذو إرادة قوية وحذر) وطلب من مجموعة أخرى تدوين انطباعاتهم عن الشخص نفسه مع تغيير في إحدى الأوصاف الواردة إذ استبدل كلمة ( دافئ) بكلمة (بارد), وقد اتضح من التجربة أن أفراد كل مجموعة نظمت معلوماتها عن السمات المركزية (دافئ - بارد) وأهملت السمات الهامشية التي لم يكن لها أثر يذكر في تكوين الانطباعات وهذا يعني أن السمات المركزية هي سمات لافتة للانتباه لذا يعول عليها كثيراً في إدراك الفرد للآخرين وتكوين الانطباعات عنهم(اباضة،2001: 22).

2- الانطباعات الأولى:

يتضح من دراسة الانطباعات الأولى ان عملية الادراك تتسم بالتعقيد ، اي أنه كلما رأينا وسمعنا عن سلوك الشخص كان حكمنا عليه أكثر دقة لكن ما يدعو للدهشة هو طبيعة إصدارنا للأحكام والسرعة المذهلة في إصدارنا لها بناء على الانطباعات الأولى ونقصد بالانطباعات الأولى تلك الانطباعات التي تتكون عن الفرد للوهلة الأولى وتحديداً عند اللقاء الأول والحقيقة إنّ الانطباعات الأولى مهمة جداً لاسيما في ميدان التفاعل الاجتماعي وهو الأمر الذي جعل الأفراد في كل مناسبة

يحرصون كل الحرص على أن يظهرها بمظهر لائق في اللقاءات الاجتماعية الأولى لأن الانطباعات تبدأ بالتشكل أثناء هذه اللقاءات الأولى ومن الصعوبة تعديل هذه الانطباعات في لقاءات لاحقة (ديماري و وايت، 2008:19).

### ثانيا/ تكوين الانطباع واستمراره:

تعد المصافحة واحدة من أولى الإشارات التي تعطي انطباعاً اولياً ولكن المصافحة وحدها لا تعطي الانطباع فهناك الكثير من الإشارات اللفظية وغير اللفظية التي ترافق المصافحة وتسهم معها في إعطاء الانطباع مثل نوع الملابس، ترتيب الشعر، حركة الجسم، واتصال العين بالعين وغيرها وكل هذه الإشارات يعتمد تفسيرها على نقطتين أساسيتين :

أ. مدى دقة الشخص المقابل في ملاحظة كل هذه الإشارات وتدقيقها.

ب. مدى انحيازية الشخص اعتماداً على عدد الإشارات الملاحظة (الكافية لتكوين الانطباع ومدى دقة تفسيره لها) مقابل تلك الإشارات التي لم تلاحظ، وكذلك استمرار الشخص في المحافظة على انطباعه الأول من خلال الزمن وإلى أي مدى يستطيع التأكد من هذا الانطباع؟

ولقد ركز الكثير من الباحثين في الماضي اهتمامهم على تكوين الانطباع وعلى التحيزات التي تحدث بسببه فضلاً عن الكثير من المواقف التي أدى فيها تكوين الانطباع دور رئيسي، وكما اشار كل من (Schlenker & Pontari, 2000:205) في أن الشخص الجذاب والمثير للاهتمام عند حضوره للمقابلة في التقديم للدراسة سيتم تقييمه أفضل من الشخص الذي يحمل المؤهلات نفسها غير أنه لا يتمتع بجاذبية. وقد وجدت أبحاث أخرى أيضاً أن التحيز ضد الفرد غير الجذاب ليس (لزمين قصير) وإنما يستمر في كثير من المواقف التي يتعرض لها الفرد غير الجذاب في حياته اليومية (Ambady & Rosenthal 1992:168).

### ثالثاً/ مفهوم إدارة الانطباع

بعدما تم التعرف على الانطباع والكيفية التي يمكن تكوينها لدى الافراد، فلا بد من الاهتمام في إدارة هذا المفهوم لاسيما انه يعد من المفاهيم التي يمكن ان تعكس سلوكيات الفرد تجاه الآخرين. في اللغة يقال "أدار الشيء" أي جعل حركاته تتواتر بعضها في اثر بعض. وفي الاصطلاح الادارة تعني الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمعلومات والافكار والوقت من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك بهدف تحقيق الاهداف. وعليه يمكن ان يشار لإدارة الانطباع ( بأنها عملية التحكم في المعلومات وتوجيهها من أجل توجيه آراء الآخرين نحو

خدمة أهداف شخصية أو اجتماعية ، وهي أيضا الأهداف التي يسعى الفرد للوصول إليها باتباع أساليب سلوكية معينة لخلق تصورات جديدة مرغوبة لدى الآخرين تجاهه أو تغيير الأفكار المأخوذة عنه وذلك لتحقيق هدف معين (شخصي أو اجتماعي). أي انه يعد هدفا في توجيه رأي الآخرين مع استخدام السيطرة على المعلومات إما بالوضع الشخصي أو الاجتماعي (Drory&Zaidman,2007:292). كما انها تعد العملية التي يسعى من خلالها الأفراد إلى السيطرة أو التلاعب بردود فعل الآخرين تجاه صورهم الشخصية أو أفكارهم . وأهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الانطباع هي تقديم الذات (Ellis et al.2002:1203). فالفرد يقدم في تفاعله الاجتماعي أجزاء من ذاته يود أن تنعكس عنه في أذهان الآخرين سواء كان ذلك بوعي أم بصورة تلقائية ، وهذا ما أطلق عليه مصطلح تقديم الذات، وهو من أهم حقائق التفاعل الاجتماعي، ويحدث بصورة دقيقة في التعبيرات الوجهية، ونوع الموضوعات التي يطرحها الفرد، وفي الانفعالات التي يظهرها، الخ. ومن أبسط أشكال تقديم الذات ما يتعلق بالمظهر الخارجي. إذ يرتبط تقديم الذات بوجود الآخرين أو الوعي بهم. فما دام الفرد يعي وجود الآخرين، ويفكر فيما يعتقدونه عنه - كما هو حال الفرد الإنساني دائما - فسيمارس تقديم ذاته واعيا بذلك أو لم يكن . فتقديم الذات يرتبط بالجانب العام من الذات ، أي ما يعتقد الفرد أن الآخرين يدركونه فيه كشخص . والتمييز بين وعي الذات العامة ووعي الذات الخاصة مهم بالنسبة لتقديم الذات . فقد بينت دراسات أن تقديم الذات يتأثر بدرجة كبيرة باعتقاد الشخص عما يعرفه عنه الآخرون (وعي الذات العامة). والفرد يقدم ذاته بشكل إيجابي حسب ما تسمح به الظروف فالذين تم عليهم الفحص يتوقعوا بأن يكون الأداء عاما ووصفوا قدراتهم بطريقة تتناسب مع اعتقاداتهم عن قدراتهم الفعلية ، والعكس مع الذين لم يتوقعوا أن يطلع على أدائهم أحد غيرهم (Schlenker&Pontari,2000:187). فضلا عن ذلك ، أن الفرد إذا كان يعتقد أن الآخرين لديهم معلومات عن خصائصه قبل تقديمه لذاته سيكون تقديمه لذاته أقل إيجابية مما إذا كان يعلم أن الآخرين ليس لديهم معلومات عن خصائصه . كما أن الإيجابية في تقديم الذات تنخفض عندما يتفاعل الفرد مع من يرتبط بهم كالأصدقاء . وان السلوكيات الخاصة بإدارة الانطباع تكون حيوية أثناء عملية التأثير، والتي تتألف من مرحلتين: (1) الهوية وهي المنشأ أو الاصل. (2) النفوذ وهي محاولة لتعزيز أو المحافظة أو الدفاع عن صورة المؤسسة (Tedeschi&Melburg,1984:35). ومن المراجع المهمة عند كتاب هذا المصطلح كتاب "البيمارستانات" لعالم الاجتماع الأمريكي (Irving Goffman) الذي أمضى سنة متنكرا كمساعد

ممرض في إحدى المستشفيات النفسية الضخمة ذات (7000) سرير بالقرب من واشنطن. واستطاع بفضل هذا المركز المتواضع أن يعايش أدق تفاصيل الحياة والمشاكل اليومية لنزلاء المشفى. وانتقد هذه المؤسسات وأشباهها كأنظمة اجتماعية ضارة، تلغى كيان نزلائها وتفقد احترام المجتمع لهم كأشخاص، وتفرض عليهم - ربما مدى الحياة - القيام بأدوار المرضى والمجانين فاقدى الأهلية والمسؤولية. ولاحظ (Goffman) أن النزول يتمص بالتدرج الدور المطلوب منه، والمفروض عليه، وينحدر بالتدرج إلى نوع من الوجود الهلامي فتفقد الجماعة الإنسانية إلى الأبد. وقد تفاوتت الأدبيات الخاصة بمفاهيم وتعريف إدارة الانطباع اعتمادا على وجهات نظر الباحثين والكتاب في هذا المجال فيما إذا كانت الدراسة من وجهة نظر علم النفس الشخصية أو علم النفس الاجتماعي. فهي تعد محاولات من قبل الأفراد للتحكم في الصورة التي ترسمها التفاعلات الاجتماعية من خلال تقديم أو تقييد المعلومات المتاحة للآخرين (Kacmar&Carlson,1999:1293). وبشكل عام يعرفها (Schlenker,1980:6) على أنها " محاولة واعية أو غير واعية للسيطرة على الصور المدركة التي يتم توقعها في التفاعلات الاجتماعية ". في حين (Jones&Pittman,1982) عرفاه " بأنها رغبة الافراد بإعطاء التوافق لنموذجهم المثالي الناتج من تأثيرات انطباعات الآخرين"، وتعرف ايضا على انها عملية يحاول الافراد من خلالها التأثير على تصور الآخرين لصورتنا لديهم من خلال تنظيم ومراقبة المعلومات أثناء التفاعل الاجتماعي. فهو يعتبر لبنة أساسية في مجال الاتصالات الشخصية، وذلك بهدف تعزيز الصفات المرغوبة (Leary&Kowalski,1990:34). وهذا التعريف يماثل ما جاء به (Rosenfeld et al,1995:33) اذ عرفه على انها عملية يسعى الافراد من خلالها التأثير في تصورات الآخرين عن صورتهم الشخصية. بينما كان لـ (Hooghiemstra,2000:56) رأي آخر اذ أنها " فرع من علم النفس الاجتماعي حيث يعرض الفرد سلوكه والذي من شأنه ان يسفر عن تقييم إيجابي من لدن الآخرين" (Rahman,2012:2). في حين يربط (Collett,2005:330) ادارة الانطباع بمفهوم الذات ويعرفها بانها " ابراز بعض الحقائق واخفاء الاخرى ، ويرتبط مفهوم ادارة الانطباع بمفهوم الذات واحترام الذات والكفاءة والمزاج والاعتقاد الذاتي"، اي من وجهة نظر (Merkl&Brennan,2007:119) "دراسة كيفية تمثيل الفرد نفسه امام الآخرين والنظر اليه بعين العطف من قبل الآخرين". او (هي العملية التي يحاول فيها الناس التأثير في صور الآخرين أثناء تفاعلهم الاجتماعي، إما بشكل شعوري او غير شعوري)

(Lievens&Peeters,2008:174). وتشير إدارة الانطباع الى "الجهود التي يبذلها الشخص الفاعل في إنشاء وصيانة وحماية صورته الذاتية خلاف تلك الصورة المدركة من قبل الجمهور المستهدف تجاهه(Bolino et al.,2008:1080). وتشير نظريات إدارة الانطباع بأن الدافع الإنساني الأساسي سواء داخل أم خارج المنظمات هو تقادي التقييم السلبي(Jain,2012:90). وتعرف أيضا بأنها نوع من السلوك الذي من خلاله يجعل المرؤوس له مكانة مميزة في ذهن المشرف من خلال إظهاره بأنه موظف يعمل بجد (Adnan&Latif,2013:1). ويرى (فندي وآخرون،2013:96) أن إدارة الانطباع هي وسيلة وليس غاية في حد ذاتها، كما انها سلوك هادف بوعي، يمكن تحقيقه عبر عدد من الاساليب، كما ويظهر في التفاعل الاجتماعي والمواقف المختلفة. وتشير إدارة الانطباع لنشاط المعلومات والسيطرة من أجل توجيه الرأي والرأي الآخر في خدمة أهداف شخصية أو اجتماعية. على الرغم من أن الافراد يمكنهم إدارة الانطباعات عن أي شيء تقريبا، والافراد غالبا يمكنهم إدارة انطباعات الآخرين عن أنفسهم، وهو نوع فرعي من إدارة الانطباع الذي غالبا ما يسمى العرض الذاتي(Schlenker&Pontari,2000:199). ووفقاً (Frink&Ferris,1998:1260) إدارة الانطباع هو نتيجة طبيعية للتأثر بتفاعل الإنسان بغض النظر عن النوايا. وإدارة الانطباع هي عملية واعية أو غير واعية موجهة للهدف الذي يسعى الافراد من خلالها للتأثير في تصورات الآخرين عن شخص أو شيء أو حدث ما يقومون بذلك عن طريق تنظيم ومراقبة المعلومات في التفاعل الاجتماعي (Piwinger&Ebert,2001:2). ويرى الباحث ان إدارة الانطباع العملية التي يحاول الفرد السيطرة من خلالها على انطباعات الافراد الاخرين التي تشكل ذاته ومحاولة التأثير في تعابير الافراد الاخرين تجاه فرد ما من خلال بعض السلوكيات مثل استعمال العبارات الصوتية او غير الصوتية التي تكمل انماط السلوك للشخص. ومن هنا نستطيع تحديد بعض الخصائص لإدارة الانطباع من خلال التركيز على ابرز ما جاءت به طروحات الكتاب والباحثين المذكورة انفاً:-

- 1- إدارة الانطباع عملية واعية او غير واعية (شعورية، او غير شعورية).
- 2- يسعى الافراد من خلالها للتأثير على تصورات الاخرين تجاه شخص او شيء معين.
- 3-تنتج بسبب التفاعل الاجتماعي.
- 4-تهدف لتحقيق اهداف شخصية او اجتماعية.

## رابعاً/ مستويات إدارة الانطباع

في الغالب إن الفرد يدير الانطباعات التي يأخذها عنه الآخرون عن طريق ما يسمى بتقديم الذات (Self-Presentation) ، إذ يعمل كل يوم على نقل انطباع يرغب في تركه لدى الآخرين من حوله لغرض تحقيق هدف ما يسعى إليه. وهذا يتم من خلال ما يسمى بالأداء، وهو نشاط يقوم به أمام الآخرين من أجل التأثير فيهم بأي شكل من الأشكال. ولكي نفهم ذلك فقد حدد (Schlenker,1980:69) أن هناك ثلاث مستويات لهوية الفرد وهي: \_

أ- المستوى الأول: يسمى "هوية الأنا" وفيه يقدم الفرد نفسه لنفسه، ويرتبط بمشاعره وأحاسيسه، فالفرد منا عليه أن يعرف من هو وما هي حدوده وقدراته، وما نقاط ضعفه ونقاط قوته، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مبدأ حاسبوا أنفسكم قبل أن تُحاسبوا.

ب- المستوى الثاني: يسمى "الهوية الاجتماعية" وفيه يقدم الشخص نفسه للآخرين في دائرة أوسع من دائرة الأسرة والأصدقاء المقربين، فهذه الدائرة تشمل زملاء العمل والجمهور، وفيه أيضاً تحدد الشكل الذي تريد أن يراك به الآخرون، هل أنت شخص اجتماعي، أم انطوائي، هل أنت متكبر أم متواضع، كريم أم بخيل (Leary&Kowalski,1990:37).

ج- المستوى الثالث: يسمى "الهوية الفردية" وفيه يقدم الشخص نفسه لعائلته وأصدقائه المقربين، فأنت الوحيد الذي تقرر شكل الصورة التي تظهر بها أمام أفراد أسرتك من حيث انطباعاتهم عنك (هادئ أو عصبي، متزن أم متهور، ...إلخ) وكذلك الأمر بالنسبة لأصدقائك المقربين منك، فأنت من خلال أدائك تقرر كيف يحددون ماهية شخصيتك. وفي الحقيقة فإن أداء الشخص الذي يريد ترك انطباعاً ما يهدف إلى إيصاله لدى الآخرين، يشبه أداء الممثل أمام جمهوره على خشبة المسرح من حيث المناظر والديكورات التي تتناسق مع المشهد الذي يؤديه مثل طريقة اللبس وشكله وطريقة التحدث وشكل المكان ونوع الأثاث .... إلخ، والمظهر مهم جداً في ترك الانطباع لدى الجمهور إذ إنه يؤثر في الشكل الاجتماعي للشخص أمام الآخرين ، كما تلعب طريقة التحدث دوراً هاماً أثناء الحوار في ترك الانطباع الذي تريد، ولذلك تجد أن شركات الاتصالات مثلاً تحرص على أن يرتدي موظفو خدمة الزبائن زي معين خاص بالشركة ، وأن تكون طريقة تعاملهم مع الزبائن تتسم بالرفق اللين. هذا المستوى هو طريقة حديثك مع العميل من حيث ترتيب الجمل ودقتها وحسن اختيار الكلمات التي تتناسب مع الحوار. إذن فإن فن إدارة الانطباع تعتمد على التناسق في الأداء من حيث مكونات المشهد والمظهر الخارجي ونوع وطريقة التحدث، كذلك فإن من فنون إدارة

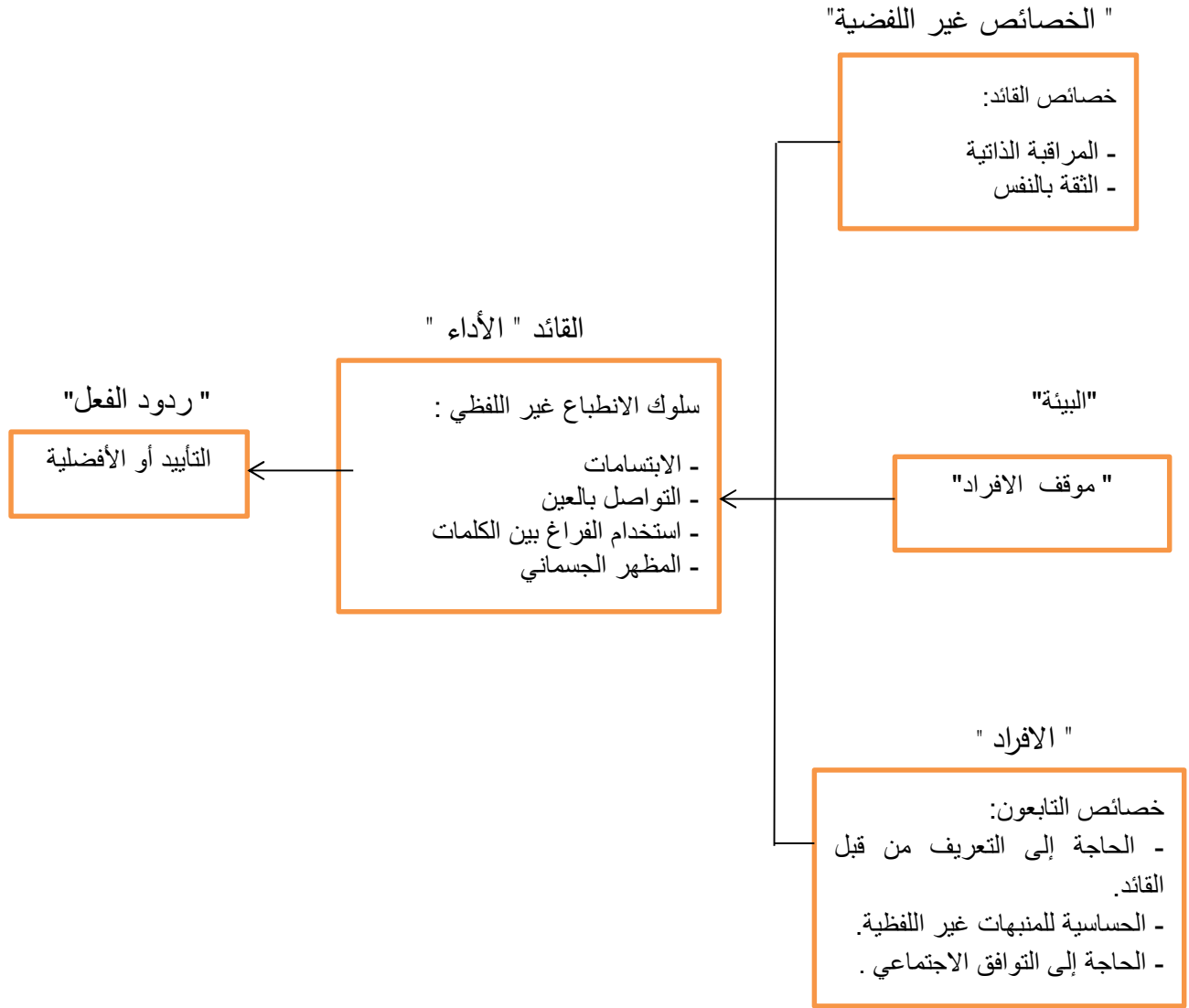
الانطباع هو القدرة على منع الوقوع في التناقض والارتباك من أجل التمكن من المحافظة على الإسقاط الهادف طوال الوقت (Ellis et al.2002:1205).

### خامسا/ أنواع سلوكيات إدارة الانطباع

هناك نوعان من سلوكيات إدارة الانطباع المستخدمة من لدن الناس او الموظفين وهي إدارة الانطباع غير اللفظي وإدارة الانطباع اللفظي.

**النوع الأول:** سلوكيات إدارة الانطباع في كثير من الأحيان هي مزيج من السلوك اللفظي وكذلك غير اللفظي، إذ يتكون السلوك غير اللفظي لإدارة الانطباع من خلال التعبيرات مثل حالة الاستهجان والابتسامات وحالة الغزل التي تبين الحالة المزاجية للشخص، وهي تعبير شفهي توضح تعابير الوجه، والموقف، وما إلى ذلك في محاولة لإدارة الانطباعات. وفي الوقت ذاته ان الأسلوب غير اللفظي يمكن وصفه من خلال العديد من انواع المعلومات مثل الوضع المادي من قبيل (الضعف) والوضع المعرفي من قبيل ( قوة فهم الطرف الاخر) (De Paulo,1992:210). ويستخدم السلوك غير اللفظي لإدارة الانطباع لجعل الانطباع اكثر صدقا من خلال الإثارة والتواضع ، مثال ذلك اظهار حالة عاطفية مثل السعادة عند حصول الفرد على مبتغاه. أن إدراكات الشخص للآخرين عملية تتأثر إلى حد كبير بإشارات الاتصال غير اللفظية والمشتملة على تعبيرات الوجه ووضع الجسم والتلميحات واتجاه النظرات والمظاهر غير اللفظية للحديث (كالنبرة المرتفعة في الصوت والتوقيت وفترات الصمت وما شابه ذلك). وحينما يراقب البشر سلوك الآخرين فهم يقومون باستخلاص استنتاجات عن الأسباب (Schlenker,1980:10). ومن خلالها يتم الاهتمام بكيفية توليد وجهات نظر إيجابية عن أنفسهم في الآخرين مع تجنب وجهات نظر سلبية (Burgoon& Woodall,1996:26). ويمكن توضيح طبيعة وتأثير و جاذبية هذا السلوك على الافراد والقادة في العمل من خلال الشكل الآتي:-





شكل (1-2)

## نموذج جاذبية إدارة الانطباع غير اللفظي

المصدر: Awamleh , Raed.(2004). Towards A Model Of Charismatic Non-Verbal Impression Management, International Business & Economics Research Journal Vol 2, No.7 pp.29

وكما هو مبين في النموذج، سمات البيئة تتفاعل مع تلك القيادات الكاريزمية لتشكيل شكل من أشكال السلوك غير اللفظي. وتتأثر ردود أفعال الافراد بما ينعكس عن تصوراتهم للسلوك الذي يتبعه القائد. وكثير من السلوكيات غير اللفظية للقادة قد تكون تعبيرية ، وبالتالي لا تخضع للرقابة للذات بصورة واعية. ويتم تطوير العديد من هذه السلوكيات التعبيرية مع مرور الوقت وتصبح راسخة و متأصلة. وعلى الرغم من أنها لم تسن بوعي، فإنها يمكن أن تكون عالية الفعالية، وبالتالي

تصبح عناصر مكملة لكفاءة القادة في الحصول على مشاركة من يريدون، واتباع الأسلوب المناسب للإقناع، وينبع التأثير من شخصية القائد وسلوكه ومن تعبيراته اللفظية وغير اللفظية. النوع الآخر: الأسلوب اللفظي الذي يتكون من استخدام كلمات منطوقة أو مكتوبة لمحاولة إدارة الانطباعات بفاعلية (Bolino & Turnley, 2008:1085). وكثيرا ما يتم تقسيم إدارة الانطباع اللفظية ما بين تكتيكات الحماية وتكتيكات الامتلاك. وتستخدم تكتيكات الحماية ردا على العروض السيئة، بينما تكتيكات الامتلاك يُكون الغرض من إنشاء هوية معينة (Tedeschi & Melburg, 1984:40). والأسلوب اللفظي يسعى الى مراقبة قواعد اللغة الخاصة بك مثل الالقاء، والنطق، اللهجة، ومعدلات الكلام لإنشاء الانطباع الذي اخترته، والمكونات اللفظية من إدارة الانطباع تشمل جانب من عمليات التواصل المنطوقة الخاصة بك، وان إحدى الوسائل الهامة في تحقيق إدارة الانطباع اللفظية هي من خلال التصرفات التي تنتج عن الأفراد خلال المحادثة الكلامية مع الآخرين من أجل الحفاظ على أو تحسين الصورة العامة الإيجابية لدى هؤلاء الافراد (Silvester et al, 2002:63).

ويشتمل هذا الأسلوب على ثلاث مكونات رئيسية هي:

- 1- الاسهاب : وهو أحد مكونات الكفاءة الاستراتيجية، وهو استراتيجية مهمة للغاية بالنسبة للغة الأجنبية، أي المتعلمين عندما يعبرون عن أنفسهم ولكنهم يفتقرون إلى المفردات الدقيقة للتعبير فأنهم يستخدمون الاسهاب من اجل التغطية على عدم المعرفة.
- 2- نداء للحصول على المساعدة: هو استراتيجية التواصل الشائعة التي تُعامل على أنها مجرد قائمة من العبارات الأساسية، مثال ذلك " ليس لدي أي فكرة عما كنت تتحدث عنه . ماذا تعني؟ يمكنك أن تقول ذلك مرة أخرى؟ "
- 3- فن المماثلة بالوقت: تشير إلى تلك الاستراتيجيات التي تساعد المتحدثين المحافظة على التوازن في الحديث وتوفير الوقت للتفكير (De Paulo, 1992:220).

ويرى الباحث أن القائد القادر على تحويل هذه الخصائص إلى واقع عملي، سيمتلك القدرة على خلق السلوك المتوافق مع خصائص الموقف، وسيمتلك المهارة اللازمة للتعبير عن المشاعر سواء بالسلب أم بالإيجاب، ومن ثمّ الفاعلية في خلق الأثر المناسب الذي يؤدي إلى زيادة التفاعل الخاص بالعلاقة بينه وبين المرؤوسين. ومن خلال شرح النوعين أعلاه يتبين لنا فروقات

وخصائص متعددة لكل منها وقد أشار (Leary and Kowalski,1990:39) الى ان السلوكيات غير اللفظية لها عدة خصائص تميزها عن السلوكيات اللفظية وهذه الخصائص هي:-

- أ- السلوك غير اللفظي لا يمكن كتابته.
- ب- يرتبط السلوك غير اللفظي بالعاطفة. بدلا من السلوكيات اللفظية، يبدو أن هناك بعض الارتباطات التلقائية بين الاستنباط من العاطفة و التغييرات في تعبيرات الوجه.
- ج- السلوك غير اللفظي أقل تناولاً من لدن الجهات الفاعلة في المنظمات. الجهات الفاعلة لا يرون تصرفاتهم من خلال الوجه ووضع الجسم، ولا يصغون الى نبرة الصوت، كما يفعل المراقبين. و أضاف (Burgoon& Woodall,1996:29) الى بعض الفروقات وهي:
- د- السلوك غير اللفظي لا يمكن تسجيله شس2ص بالسجلات . بدلا من التعبير اللفظي، غالبا ما يكون من الصعب جدا وصف تعبيرات الوجه أو نبرة الصوت.
- هـ- يحدث السلوك غير اللفظي بسرعة. وتحدث العديد من التعبيرات غير اللفظية على الفور بعد وقوع الحدث في مكان ما ، في حين أن الناس غالبا ما تحتاج إلى بعض الوقت لصياغة ونقل ردود الفعل اللفظية.

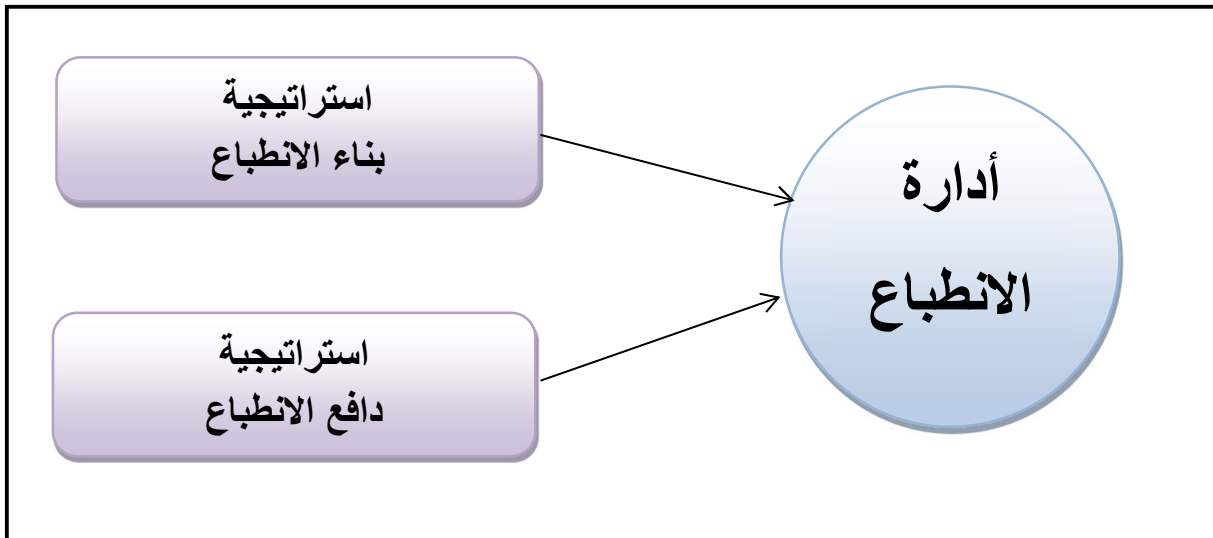
#### سادسا/ ادارة الانطباع عبر الثقافات:-

وصف كل من (Ambady&Rosenthal,1992:168) القواعد الأساسية لتشكيل الانطباع في الحياة اليومية عن طريق اعتماد استراتيجيات إدارة الانطباع ، اذ يسعى الناس الى تحسين تصورات الآخرين من خلال الإعجاب والكفاءة والجاذبية . ومع ذلك، فإن نجاح أي استراتيجية معينة لإدارة الانطباع يعتمد على البيئة الثقافية ، فلكل ثقافة استراتيجيات معينة مناسبة دون غيرها(Spong&Kamau,2012:23). وعليه فان إدارة الانطباع عبر الثقافات تتطوي على التكيف ونقل الصورة الذاتية لتلائم البيئة الثقافية المختلفة وتتضمن التلاعب بالمنبهات غير اللفظية مثل تعبيرات الوجه ، الابتسامة، الاتصال بالعين وغيرها من الوسائل(De Paulo, 1992:225). اذ ان عدم وجود التكيف مع هذه المنبهات تعيق التكيف الثقافي. و عندما يتم التكيف الناجح لثقافة البلد المضيف يصل الوافدين الى الهدف الرئيسي ، اذ تعد إدارة الانطباع عبر الثقافات جزءاً رئيسياً من التكيف الثقافي للوافدين وتختلف معايير إدارة الانطباع باختلاف هذه الثقافات ، فتؤدي الأدوار وفقاً للمعايير الاجتماعية التي تحكم الموقف - ولكن ينبغي أن نضع في الاعتبار إن تلك المعايير

تتغير مع الوقت ويعنى هذا أن الطريقة التي نتصرف بها لكي نقدم صورة ايجابية عن الانطباع تتغير أيضاً ويعد تقديم الأفراد لأنفسهم بأسمائهم في كثير من المجتمعات لاسيما مجتمعات أمريكا اللاتينية أمراً ضرورياً ، ويمثل تبادل الأسماء احد أهم جوانب عملية تقديم الذات (Spong&Kamau,2012:24). ويشير أسلوب الأداء إلى الطريقة التي يقدم بها الأفراد أنفسهم في موقف ما، وعلى الرغم من أن المعايير المناسبة في موقف معين تؤثر في الأفراد إلا أن هناك طرقاً متنوعة لأداء الأفراد المختلفين في الموقف ذاته ، ويمكن النظر إلى أساليب التكوين على إن لها ثلاث مكونات مختلفة من حيث التركيز على العوامل الداخلية والخارجية ، فالعوامل الداخلية تعنى ما يركز عليه الأشخاص أثناء تقديم أنفسهم من حيث الأفكار والمشاعر ، في حين ما يحيط بالأفراد من عوامل خارجية، تتمثل بدرجة تعقد الذات - وتعنى عدد الطرائق التي يرى بها الأفراد أنفسهم، إذ تميل درجة تعقد الذات إلى التباين والاختلاف باختلاف الثقافات (Soran&Balkan,2013:157).

#### سابعا/استراتيجيات إدارة الانطباع

توجد استراتيجيتين لإدارة الانطباع في علم النفس هما استراتيجية بناء الانطباع واستراتيجية دافع الانطباع والتي يوضحها الشكل (2-2).



المصدر: من أعداد الباحث.

الشكل (2-2)

استراتيجيات إدارة الانطباع

## أ- بناء الانطباع

تتضمن إدارة الانطباع الناجحة رصد ومراقبة سلوكيات المرء غير اللفظية ، وذلك تماشياً مع ما هو مناسب في بيئة اجتماعية معينة (Meydan & Basim,2014:108) . ومن أجل تحديد ما هو مناسب ، مع إيلاء الاهتمام لسلوك الآخرين غير اللفظي. وعلى هذا الأساس فإن هناك فروقا فردية في قدرة الناس على المراقبة الخاصة بهم لسلوك الآخرين غير اللفظي. وتعرف المراقبة الذاتية بوصفها ممارسةً لمراقبة وتسجيل السلوكيات الأكاديمية والاجتماعية الخاصة وتتأثر استراتيجية بناء الانطباع بخمسة عوامل (Bolino & Turnley,2003:241):-

1- مفهوم الافراد الذاتي.

2- هوياتهم (المرغوب وغير مرغوب فيها) .

3- قيود الدور الذي يجدون فيه أنفسهم.

4- قيمة الأهداف.

5- تصورات الأفراد.

وهذه العوامل تمكن الباحثين من تحديد المتغيرات بسهولة. وفقا لتوضيح (Leary & Kowalski,1990:35) ، فإن المحدد الأساس للانطباع هو الناس في محاولة لإبراز مفهوم الذات للفرد. إن معظم الناس يظهرون قيمة معينة لأنفسهم، إذ يعرضون انفسهم بنوع من الفخر الى الآخرين في الأوقات المناسبة.

وبناء الانطباع يمكن تعريفه أيضا على أنه كيفية صنع الآخرين لرؤية واحدة. بمعنى آخر، فإنه يتصل بنوع محدد من الانطباع (بأن الناس يرغبون القيام بها) على سبيل المثال، شخص ما قد يريد أن يظهر قدرة على المنافسة ؛ انه أو انها قد تبدي اهتماماً في رياضة تنافسية مثلا . ويرتبط بناء الانطباع بالسلوكيات الفعلية التي تحدث من أجل التأثير في الانطباع الآخر للناس.

## ب- دافع الانطباع

من الممكن ان يكون الناس أكثر حماسا لإدارة انطباعاتهم عندما يرون أن مثل هذه الانطباعات تعمل على مساعدتهم على تحقيق أهدافهم ، ورصد الافراد بصورة منتظمة وتأثيرها في الآخرين ومحاولتهم في قياس انطباعات الآخرين التي تتشكل عنهم ، وفي كثير من الأحيان ، فإنها تفعل ذلك من دون أي محاولة لخلق انطباع معين ، ولكن ببساطة لضمان أن الشخصية العامة

لها سلبية ، ويصبح للناس دوافع للتحكم في كيفية رؤية الآخرين لهم . وترتبط هذه العملية(الدافع للانطباع) بالرغبة في خلق انطباعات معينة في عقول الآخرين (Leary&Kowalski,1990:36). وقام (Yilmaz, et al, 2014:101) بإيجاد المكونات الثلاثة الحالية لدافع الانطباع وهي:-

- 1- أهمية هدف إدارة الانطباعات. الناس يكونوا أكثر حماسا لإدارة الانطباع عندما تكون الانطباعات التي يقدمونها هي ذات الصلة لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف (النتائج الاجتماعية والمادية، وصيانة احترام الذات، تطوير الهوية).
- 2- قيمة الأهداف المرجوة من تلك الانطباعات. مع زيادة قيمة الأهداف التي يأمل الفرد في تحقيقها من خلال الانطباعات وهكذا، فإن طالب العمل مثلا يجب أن يكون أكثر دافعا لإدارة انطباعاته أمام لجنة المقابلة إذا كان العمل هو مرغوب فيه للغاية من قبله.
- 3- التناقض بين الصورة المطلوبة والحالية. هو العامل الثالث الذي يحفز إدارة انطباع إذ ينطوي على درجة من التناقض بين صورة واحدة يرغب الآخرين تكوينها عن الشخص وصورة يعتقد الآخرين انها موجودة بالفعل. وان الدافع للمشاركة في إدارة الانطباع ينشأ من مصدرين لتحفيز الناس في كل سلوك هما:-

1- تحقيق أقصى قدر من المزايا المتوقعة .

2- الحد من العقوبات المتوقعة.

#### ثامنا/ اساليب إدارة الانطباع

قدم الباحثون فئات مختلفة من اساليب إدارة الانطباع ، اذ أوضح كل من (Wayne&Liden,1995:246)،(Wayne&Ferris,1990:490) ، ومن هذه الأساليب هي:-

أ- الاساليب التي تركز على المشرف:

هي سلوكيات تتضمن محاولة لنقل انطباع بأن المشرف هو شخص محبوب. وهذا من خلال بذل جهدا واعيا ليكون مهذبا ووديا في عمليات التقييم للمقابلة ، او هي الاساليب التي تتلخص باطراء الفرد على مشرفه بالعمل وبيان الاستحسان لقراراته وسلوكياته.

ب- الاساليب التي تركز على العمل:

وهي مجموعة الاساليب الخاصة بمعالجة المعلومات ذات الصلة بأداء الفرد لعمله ويمكن تعريفها بأنها سلوكيات تحاول أن تنقل الصورة التي تقدمها التصنيفات في الوظيفة الجيدة كالمشرف والمقيم. وتشمل التكتيكات التي تركز على العمل بالسلوكيات والتعبيرات اللفظية المتعلقة بأداء الموظف في العمل. وهذه التكتيكات غالباً ما تنطوي على عرض المعلومات المتعلقة بطريقة الأداء في محاول لإقناع الآخرين.

ج- الاساليب التي تركز على الذات:

إنّ الموظفين الذين ينخرطون في الاستراتيجيات التي تركز على الذات من إدارة الانطباع يسعون إلى تقديم انفسهم على أنهم ذو مكانة مرموقة ، و يميلون إلى العمل بجد ولاسيما عند الآخرين ومحاولتهم التصرف وكأنهم موظفون "أكفاء" أمام رؤسائهم . وهكذا، يمكن للموظفين الاستفادة من مثل هذه السلوكيات من أجل أن ينظر إليهم على أنهم جيدين، ومخلصين وهم على استعداد ليتقدموا خطوة أخرى للأمام.

في حين قام كل من (Tedeschi&Norman,1985:294) بتحديد أو تعيين أشكال من اساليب إدارة الانطباع على أساس نظرية تقديم الذات، إذ قسما أساليب إدارة الانطباع إلى فئتين:

أ- الأسلوب الدفاعي

وهذا الأسلوب يستخدمه الفرد من أجل الدفاع أو استعادة هويته الذاتية التي تم إتلافها. ويتضمن مجموعة من التكتيكات هي:

- 1- الأعذار: تصريح من قبل الفرد بالإنكار عن مسؤوليته عن الأحداث السلبية.
- 2- التبريرات : توفير أسباب قاهرة (انفعالية) لسلوك سلبي بدلاً من توفير أسباب عقلانية عن مسؤوليته عن ذلك السلوك السلبي.
- 3- التتكر: تعبيرات تُقدم لتفسير حدث لم يقع بعد.
- 4- العجز الذاتي: وضع عقبات في طريق النجاح مع نية أو رغبة لمنع الآخرين من القيام باستنتاجات عن فشل الفرد.
- 5- الاعتذار: الاعتراف بالمسؤولية عن أي ضرر لحق بالآخرين نتيجة لسلوكه، والتعبير عنها بالندم والشعور بالذنب.

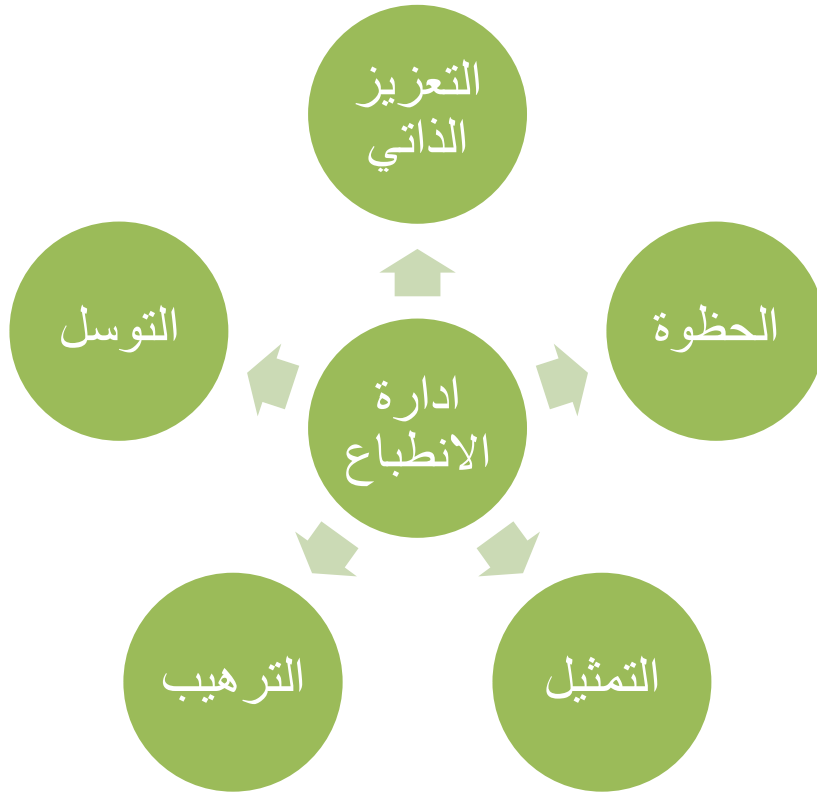
ب- الأسلوب التوكيدي ( الحازم) ويتضمن:

1. الخطوة بالآخرين: وهو الإجراء الذي يقوم به الفرد للحصول على بعض المزايا الشخصية من الآخرين أثناء تفاعله معهم.
2. التخويف: هي الإجراءات التي يقوم بها الفرد لكي يظهر قوته وسطوته في وجه من يكلمه، ويستخدم هذا التكتيك للتحريض على تخويف الآخرين بهدف زيادة قوته وكفاءته تجاه تهديدات الآخرين.
3. الدعاء والتوسل: يدعي نفسه بأنه ضعيف، ولا حول له ولا قوة، ويقوم بذلك للحصول على مساعدة من الشخص المستهدف.
4. الحق: مطالبة الآخرين للحصول على حقه ، وذلك من خلال اعتماده على إنجازاته الذاتية.
5. التعزيز: إقناع الآخرين بأن نتائج سلوكه أكثر إيجابية مما لدى الآخرين.
6. الفرح أو التمتع: الطلب من الآخرين النظر إلى الفرد بإيجابية أو يؤكد هذه الصفات عند الأشخاص الذين تربطه بهم علاقات قوية.
7. التفجير أو النسف: يقوم على تقديم تعابير سلبية للآخرين بعد أن كان يمدحهم .
8. ضرب المثل: تقديم السلوك بصورة أخلاقية على أنه جدير بالاحترام والنزاهة ، أو الإعجاب .

#### تاسعا/ ابعاد إدارة الانطباع:-

على الرغم من أن عدة تصنيفات مختلفة من ابعاد ادارة الانطباع تم وضعها بمعرفة مجموعات مختلفة من الباحثين الا ان العالمين (Jones&Pittman,1982) طوروا مجال التصنيف لإدارة الانطباع بشكل واسع وذلك بهدف منهجه مجموعة متنوعة من سلوكيات إدارة الانطباع . ويحدد التصنيف خمس فئات من السلوكيات لإدارة الانطباع التي يشيع استخدامها من قبل الأفراد ، ألا وهي الخطوة و ترويج الذات و التمثيل والترهيب والتوسل . اذ يوفر التصنيف أداة لقياس سلوك إدارة الانطباع . فضلا عن انطباقه على الأوضاع التنظيمية كافة ، كما أنه يوفر نظرة شاملة لمختلف سلوكيات إدارة الانطباع المرجح أن يتم استخدامها من قبل الموظفين (Bolino&Turnley,1999:189). وان تكتيكات إدارة الانطباع تمثل جزءا مألوفاً من الحياة اليومية ، وأثرها المباشر على ثقافة المنظمة وأدائها وهذا يمكن أن يعني ان الاطراف المنتفذة تستخدم واحد أو أي عدد من هذه التكتيكات للتأثير على مشاعر جمهورها (Soran&Balkan,2013:158). وفيما يأتي توضيح لتلك التصنيفات من خلال الشكل الاتي الذي يوضح هذه الابعاد الخمسة وتُـم شرح تلك الابعاد بالتفصيل:-





المصدر من اعداد الباحث

شكل (2-3)

ابعاد إدارة الانطباع

#### أ- الحظوة

يشير مفهوم الحظوة الى انه " توليد انطباعاً لدى الفرد بانه شخص محبوب من الاخرين ، ويشير انفعالاً مماثلاً نحوه ، وتتضمن هذه الاستراتيجية سلوكاً عاماً مثل مديح الذات غير الصريح ، تقديم الخدمات للآخرين، مدح الآخرين وإطراءهم ، لكن هناك نتائج محتملة لهذا الأمر يتجلى في احتمالية تكوين انطباع سلبي عن الفرد بأنه غير صادق وغير مخلص في أقواله وانفعالاته وخصوصاً إذا بالغ الفرد في استخدام هذا الأسلوب. وقد صاغ هذا المصطلح من لدن عالم النفس الاجتماعي (Edward E. Jones) وتعرف الحظوة على انها عملية تغيير سلوك الفرد ليصبح أكثر جاذبية أو محبوب للغير ، او هي السلوكيات الظاهرة المستخدمة من لدن الجهات التنظيمية لجعل المنظمة أكثر جاذبية للآخرين (Mohamed&Gardner,2004:134). ان الأفراد الذين يستخدمون الحظوة يقومون بفعل الاعمال المفضلة أو يستخدمون الإطراء للحصول على الإعجاب

من الجمهور. اذ يمكن للجهات الفاعلة تطوير صورة إيجابية عن طريق مدح إنجازات الناس الآخرين أو مظهرهم الخارجي (Bolino&Turnley,1999:191). وبإمكان الأفراد المستهدفين التملق عن طريق الاتصال بمشاعر ترضي وتجلب الإعجاب لهم (Wayne & Liden,1995:237). وهناك شكل آخر من أشكال الحظوة يمكن أن تتفق مع أفكار ومعتقدات الجمهور أو تقليد السلوكيات يمكن وصفها بسلوك الحظوة ، فالأفراد الذين هم هدف الإطراء يميلون إلى مثل الحظوة و الغرور بوصفها دافع القيادة. فضلاً عن ذلك، هم أقل عرضة إلى التشكيك في أهداف صدق الشخص المتملق ، اذ تهدف الحظوة الى تشكيل انطباعات أكثر ملائمة للمتملق من المراقبين ، عندما يتم تقديم اسلوب احترام الذات من خلال قبول الإطراء (Swann et al,1992:393). وبعض القواسم المشتركة لخصائص الحظوة هي اتفاق الرأي، والمجاملات، والتفضل، والدفء، والفهم، أو الرحمة. وتنطوي هذه الاستراتيجية أيضا في التواضع، انتقاص الذات، أو أشكال من روح الدعابة ومن السخرية الذاتية. فالأفراد يجدون صعوبة بانهم لا يحبون الناس ويظنون بانهم اعلى منزلة منهم وهذا يتفق مع **نظرية التحقق الذاتي** ، التي تقول أن الأفراد لديهم ميل إلى تحديد الانجذاب مع الآخرين ويعطون تأكيدا على التصورات التي لديهم عن أنفسهم. و حدد (Varma et al,2006:202) ان هناك أربعة أساليب رئيسية للحظوة ، وأن كل اسلوب يعكس سلوكيات معينة فريدة من نوعها ، اذ أكدت الأبحاث أن هذه التكتيكات الأربعة هي فريدة من نوعها، التي تنطوي على مجموعات مختلفة من السلوكيات ويمكن تحقيق هذه النتيجة باستخدام هذه الأساليب:-

- 1- التعزيز الذاتي - على المرؤوس الانخراط في السلوك او المحادثة بهدف تحسين صورته في ذهن المشرف. او هو تكتيك يمثل فرصة السماح للهدف لكي يتم التعرف عن صفاته.
  - 2- تعزيزات اخرى - وهي محاولات تابعة لمدح الإنجازات او صفات المشرف.
  - 3- مطابقة الرأي - وهي محاولات المرؤوس للتوصل ببراعة نفسه للمشرف والتوافق مع اراء المشرف.
  - 4- الأداء المفضل - بموجبه يحاول المرؤوس للتوصل ببراعة بنفسه/بنفسها للمشرف من خلال تقديم افضل الاعمال المرتبطة بالعمل الواجب.
- ب- تعزيز الذات:- يسלט تعزيز الذات الضوء على أفضل الصفات الشخصية الإيجابية لدى الانسان ، والتقليل من المشاكل اذ يشير إلى النجاحات الشخصية . مثال ذلك ، عندما يقف مقدم

الطلب لأجل التوظيف ، في المقابلة: "أنا دخلت الجامعة، وحصلت على المرتبة الأولى وكنت أفضل طالب " في محاولة لجذب الآخرين إلى المزايا الشخصية حتى أن الشخص يمكن أن يكون ينظر إليه على أنه فريد من حيث الجدارة والكفاءة (Provy&Zeeman,2007:293). هذا البعد هو فعال في مقابلات العمل. وما يدل على نشاط فردي للشخص من خلاله يحاول ان يكافئ أو يتلقى رد فعل إيجابي من لدن الآخرين (Rosenfeld et al,1995:28). والتعزيز الذاتي هو تقديم الشخص لنفسه بوصفه ذا كفاءة عالية فيما يتعلق بالمهارات أو قدرات معينة . والمرج الذاتي يؤدي الى تحقيق الإسناد باختصاصه . وقد يبدو في المقام الأول شكل آخر من أشكال الخطوة ، الا ان المرجح الذاتي يمكن ان يستخدم الاتصالات كوصف لذاته وينظر إليه باعتباره يمثل الكفاءة او القدرة. والهدف من استخدام هذه الاستراتيجية هو عادة غاية واحدة وفورية الغرض منها الحصول مثلا على قبول في إحدى الجامعات أو وظيفة جديدة(Tedeschi&Riess,1981:13). ويعد التعزيز الذاتي في بعض الأحيان استراتيجية عدوانية من خلال المداخل السلبية المحتملة لعملية التعزيز الذاتي اذ يمكن أن تؤدي إلى مشاعر الغيرة أو الاستياء من لدن الآخرين، فضلا عن نظرة الآخرون للفرد على أنه مقتدر ونمو الشعور بالاحترام من لدان الآخرين. كما وتتضمن هذه الاستراتيجية سلوكاً إيجابياً مثل الأداء الحسن أو ادعاء ذلك. وان الإسراف في استخدام هذه الاستراتيجية قد يؤدي ال النظر إلى الفرد على أنه مغرور (Jones & Pittman1982). وكان ينظر للموظفين الذين استغلوا استراتيجية التعزيز الذاتي على أنهم أكثر إنتاجية. فضلا عن ذلك، فإن سلوك التعزيز الذاتي يرتبط بشكل إيجابي في التوظيف والترقية واتخاذ القرارات الحاسمة أي ان تعزيز الذات يعني ضمنا إظهار أن الشخص يكون خبيرا بالقوة والمهارات والقدرات اللازمة لإتقان العمل (McFarland et al., 2003:644). ويستخدم أيضا التعزيز الذاتي في عملية اختيار الموظفين ، اذ يستخدم من قبل الافراد في حالات اختيار الموظفين المتقدمين للعمل ولاسيما في المقابلة الخاصة بذلك ، بهدف تحديد وتوجيه الانطباعات لصالح الفرد المستقبل (Stevens&Kristof,1995:591). اذ يحاول المتقدمين لفت الانتباه إلى الصفات الإيجابية لأنفسهم، او الى الخطط المستقبلية، أو الى الإنجازات الماضية لهم. اذ ان هذا التكتيك هو موجه أساسا نحو زيادة تقييم الكفاءة (Proost et al.,2010:2158). وقد أظهرت الأبحاث في مجال إدارة الانطباع في عمليات اختيار الموظفين أن الترويج الذاتي هو التكتيك الأكثر استخداما وشيوعا فيها إذ يعتمد المرء التركيز على الصفات الإيجابية له ، ومع ذلك، يمكن أن يتحقق

بطريقتين. الاولى، مقدم الطلب باستخدامه التعزيز الذاتي يمكن ان يسلط الضوء على الصفات الخاصة، وذلك عن طريق الوسيلة المباشرة في تعزيز الذات، أو قد يسلط الضوء بمجرد اتصالاته الناجحة مع الناس ، وذلك من أجل جعل انطبعا جيدا له لدى الآخرين . **والاخرى**، تفاخر مقدم الطلب بخبرته السابقة ، والافراد الذين يستخدمون مثل هذا البعد يبدون انهم اكثر دراية من غيرهم في العمل (Kristof-Brown et al., 2002:29).

#### ج- التهيب:-

ينطوي هذا البعد على سلوك يهدف من وراءه التأثير في الشخص المستهدف من خلال أسلوب التهيب ، اذ يشير الى قوته أو قدرته على المعاقبة، وهو فن استخدام السلطة من اجل أن ينظر إليه بصفته خطرا على الآخرين، ويقال هنا ان الشخص المؤثر يستخدم التهيب، والهدف الرئيسي منه هو ان ينظر اليه من لدن الآخرين على أنه عنيد وذو شخصية قوية. و يستخدم الفرد التهيب من أجل انجاز اعماله ، لاسيما عندما يعيق الجمهور أو يتداخل مع تحقيق اهداف عمله (Bolino&Turnley,2003:239). ويشكل التهيب السلوك العدواني وقوة النفوذ ، ويمكن أن يشتمل على سلوكيات مثل الصراخ في الناس، التهديد، أو إهانة الناس الآخرين. ويحدث التهيب بشكل رئيس في العلاقات غير الطوعية أو التعاقدية، عندما يكون الشخص صاحب أسلوب التهيب ولديه القدرة على فرض افكاره من خلال توليد صعوبات اقتصادية أو مهنية . وان استراتيجيات التهيب هي الأكثر فائدة عندما يتطلب الوضع إجراء فوري او الطاعة العمياء للقائد، وخاصة أثناء أوقات الحرب (Gardner,1992:38). ويعرف أيضا على انه اسلوب يتضمن التهديد وإظهار الغضب ، وتهدف إلى توليد انطباع مفاده أن الفرد خطير ويجب الشعور بالخوف منه. لكن عيب هذا الاسلوب يكمن في النظر إلى الفرد على أنه ضعيف الشخصية ومتبجح (Jones&Pittman,1982). ويستخدم هذا البعد لنقل انطباعات قوة المنظمة وتأكيد الذات. وينظر إلى رغبات المنظمة على أنها لديها القدرة والرغبة في إلحاق الضرر على الأشخاص الذين يحاولون إحباط أهدافها. فمن الأصلح استخدامه عندما يكون الهدف الاساس والمعتمد هو بقاء المنظمة (Kristof-Brown et al,2002:30). و قد يتم استخدام التهيب بوعي أو بغير وعي، ونسبة من الأشخاص الذين يستخدمونه بوعي ربما يفعلون ذلك نتيجة أفكار مستوعبة بأنانية عن تخصيصه لغرض، أو لفائدة أو لتمكين ذاتي. التهيب المتصل بالتحامل والتمييز يمكن أن يشمل

السلوك " الذي يزعج، ويهدد، ويرهب، وينذر، أو يضع الشخص في حالة خوف على سلامته بسبب اعتقاد أو تصور بشأن عرقه أو لونه أو أصله القومي أو نسبه أو جنسه أو دينه أو ممارسته لشعائر دينية أو سنه أو إعاقته أو توجهه الجنسي، بغض النظر عن ما إذا كان ذلك الاعتقاد أو التصور صحيحاً " (Arif et al,2011:715).

اما العواقب المحتملة لاستخدام التهريب في المنظمات فقد اشارت الأبحاث السابقة الى أن استراتيجيات التهريب في إدارة الانطباع يمكن أن يكون له تأثير إيجابي أو سلبي في تقييم الأداء (Wayne & Liden,1995). في حين التهريب قد يكون ذات صلة بشكل إيجابي في معدلات الأداء، وهناك أيضا الحالات التي قد يكون التهريب ذا صلة سلبا على تقييم الأداء. على وجه الخصوص، ميل المنظمات المعاصرة الى التأكيد على العمل الجماعي والتماسك. ويؤكد كل من (Jones&Pittman,1982) أن إمكانية تحول استخدام التهريب لنتائج عكسية يبدو كبيرا ، ففي الواقع أنه عندما ينجح الأفراد باستخدام التهريب ينظر إليهم بنظرة قوية وعدوانية، وقد ينظر إليهم أيضا على أنهم أقل تفضيلا ورغبة من قبل الآخرين و هم اكثر عرضة إلى خطر الحصول على ردود الفعل السلبية من جراء سلوكياتهم الصعبة من خلال الشخص الذي يُسرف في التودد للآخرين يخاطر بأن ينظر إليه على أنه متملق، و أي شخص يحرص على إرضاء الآخرين، لا يؤتمن في إعطاء رأيه في أي موضوع. كما أن محاولة تهريب الآخرين يمكن أن تتقلب مع احتمال نظرة الناس إلى الشخص المثير للتهديد على أنه ثرثار أو تافه (Jones&Pittman,1982).

د- التمثيل: -

وهو شكل آخر من أشكال إدارة الانطباع ، إذ يحاول الافراد من خلاله خلق انطباع بأنهم متفوقون أخلاقيا، وانهم اشخاص فاضلين، أو صالحين. وغالبا ما يصور التمثيل عن طريق المبالغة بالدرجة التي تساوي معاناة احدهم من المعاملة السيئة على أيدي الآخرين أو عانى من المصاعب المفرطة ويهدف هذا الاسلوب إلى تكوين انطباع عن الفرد يميزه عن الآخرين، كما أنها تثير انفعالات الشعور بالذنب عند الآخرين أو أنه يؤدي إلى تقليد الآخرين للفرد الذي يستخدم هذا التكتيك وخطورة المبالغة فيه (Arif et al,2011:716). والتمثيل هي استراتيجية لإدارة الانطباع يهدف النظر اليها على انها ملتزمة وذات مبادئ وان الافراد باستخدامهم للتمثيل يتجاوزون تلبية نداء الواجب أو التضحية بالنفس (Jones&Pittman,1982).

ويحدث التمثيل عندما تأخذ مشاريع المنظمات صور النزاهة والمسؤولية الاجتماعية، والجدارة الأخلاقية (Aslan & Akarçay, 2014: 619). إذ تستخدم الإدارات العليا مثل هذه السلوكيات لكي يقتدي بها بقية الموظفين ، والعمل على إظهارهم بانهم يلبيون لنداء الواجب عليهم دون ملل وتأخير، لذلك قد أكد (Rosenfeld et al., 1995: 40) بأن استخدام بعض الاستثارة من خلال تمثيل الشعور بالذنب للحصول على رضا الإدارات العليا من خلال تقديم هذه السلوكيات. وان استخدام هذا البعد من إدارة انطباع يعد محاولة من الفرد ليبدو كما لو أنه على استعداد للمعانة من أجل قضية ما ، بهدف التحقق من هذه المحاولة " النفوذ والسيطرة من خلال إحداث الشعور بالذنب أو صفات الفضيلة ". على سبيل المثال، يحاول الشخص أن يكون منهمكا بالعمل الدؤوب من خلال القدوم إلى المكتب في وقت مبكر والبقاء في العمل حتى وقت متأخر كثيرا مما يظهر انطباعا بأنه متقاني ومخلص في عمله (Bolino et al., 2008: 1082).

هـ- التوسل:- وتعني الظهور بمظهر العاجز أو تعيس الحظ ، وقد تثير لدى الآخرين الشعور بواجب رعاية الفرد. وتتضمن تقليل قيمة الذات وطلب المساعدة ، وإذا أسرف الفرد في استخدام هذه الاستراتيجية، فإنه سينظر إليه على أنه شخص كسول وكثير المطالب. ويبدو مما قدمناه أن كل من هذه الاستراتيجيات تتضمن تقديم الذات بطريقة توصف بأنها إيجابية إلا ان استراتيجية التوسل تتضمن التقليل من قدر الذات أمام الآخرين، و يعلن الشخص هنا عن نقاط ضعفه من أجل الحصول على التعاطف او يصور نفسه بأنه عاجز للحصول على مساعدة من الآخرين (Jones & Pittman, 1982). وتشير الأبحاث أن الأفراد يحاولون التظاهر بأنهم مغفلين أو المحتاجين يعانون من مشاكل شخصية وذلك لتجنب العمل غير المرغوب فيه والحصول على نتيجة (Jain, 2012: 92). النقطة الأكثر أهمية هي أن الناس يبالغون أحيانا بعدم كفاءتهم والضعف في انجاز الاعمال، فإذا كان ذلك يجعلهم يحصلون على ما يريدون ، وقد تكمن وراء هذه الاتجاهات الاكتئاب وصعوبات نفسية أخرى تنتاب الأشخاص الذين يستخدمون هذا البعد وعلى سبيل المثال، الشخص الذي يدير الانطباع يستخدم التوسل لإقناع الآخرين أنه غير قادر على أداء المهمة المناطة به للفرار من عمل روتيني مقيت قد لا يحبده (Jones & Pittman, 1982). ويرتبط التوسل لاسيما مع صورة الأفراد العاجزين، المدعنين، والضعفاء ، فالأفراد الذين يستخدمون التوسل كانوا أكثر عرضة لسوء الصحة العقلية، والاغتراب،

وانخفاض احترام الذات، والتعاسة. بشكل عام، هناك عدم فهم واضح للكيفية التي ينظر بها المتوسلون من قبل الآخرين في مكان العمل (Aggarwal&Krishnan,2012:5). ومن ناحية أخرى ، يعد التوسل بعداً محفوفاً بالمخاطر لإدارة الانطباع ، ففي حال نجاحه ، المتوسل يكون قادراً على عرض صورة بانه يحتاج إلى مساعدة . وإذا لم يتم اجراء هذا البعد بعناية، قد يرى آخرون ان المتوسل شخص كسول، أو انه ليس على استعداد للقيام بأي عمل ، ومن ثم قد يفصل من عمله (Bolino&Turnley,2003:240). وقد وصف التوسل بانه فن غير كفوء في تحقيق المزيد من المكاسب دون الإضرار بسمعة الشخص بشكل دائم (Yilmaz,2014:100).

## المبحث الثاني سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:-

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي العديد من الصعوبات والتحديات تستوجب من قادة هذه المنظمات تجهيز خطط ووضع سياسات تتلائم مع هذه التحديات مثل ترغيب وجذب الموارد البشرية الكفوءة والمحافظة عليها ومن خلال طرق واساليب تتجاوز الارتباط الرسمي في أعمالهم الروتينية من هذه الأساليب هو سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد شاع في الآونة الأخيرة هذا المفهوم ليعبر عن سلوكيات العمل التي تذهب الى ما بعد متطلبات الوظيفة وتسهم كحاجة ملحة في نجاح المنظمة , إذ يمارسها المديرون من خلال تحفيز العاملين على ممارستها للتحقق من النتائج الإيجابية لعملهم , وتنتشر بين العاملين في المنظمة أو الشركة من خلال العاملين وحسن معاملتهم للزبائن بعمل كل ما هو إضافي عندما تقتضي الضرورة , والعمل باستمرار على تحسين إجراءات العمل . و امتياز العالم اليوم بالتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية السريعة والمتلاحقة، إلى جانب رغبة المنظمات الاستمرار في تحقيق أعلى العوائد الممكنة، مما أدى إلى تكثيف جهود الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، للبحث عن سلوكيات تنظيمية، تقوم على أسس علمية رشيدة تساعد المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها، في ظل المنافسة الاقتصادية القوية. وقد شهدت البلدان الغربية في العقود الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والعوامل المؤثرة فيها؛ وذلك نظرًا لعلاقتها الوطيدة بأداء المنظمات، وإمكانية الاستفادة منها من قبل الإدارات لتوجيه السلوك التنظيمي، وفقًا لما تتطلبه مصلحة المنظمة. ويُعد سلوك المواطنة (Organizational Citizenship Behavior OCB) من المفاهيم المعاصرة التي تعزز الاهتمام بها خلال العقدين الاخيرين واستمر بخطوات ثابتة، لما لهذا المفهوم من أثر بارز في مستوى أداء العاملين. وبالنظر الى أن المنظمات المعاصرة تعمل في ظروف منافسة عالية التعقيد فان نجاحها في هذا الميدان التنافسي يعتمد على حماس العاملين فيها لتحقيق مستويات أداء تتجاوز الأهداف والغايات المحددة. ولا يمكن للمنظمات أن تستمر وتزدهر إذا لم يتصرف منتسبها بمواطنة صالحة من خلال الانخراط في أنواع السلوك التنظيمي الإيجابي كافة. ونظرًا لأهمية المواطنة التنظيمية الرفيعة والمسؤولة فلا بد من تسليط الضوء على طبيعة ومسببات غرس سلوك المواطنة التنظيمية الذي هو محل اهتمام العلماء والباحثين.



## أولاً/ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:-

نالت المفاهيم السلوكية موضع اهتمام الباحثين والكتاب كونها العصب الذي يتحكم في كل مفاصل المنظمة فان أي خلل يظهر سيكون لها تبعات كبيرة على مستقبل أي منظمة هادفة الى النمو والاستمرار في ظل تحديات العصر . فقد بينت الأدبيات الإدارية بخصوص سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) بانه مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن جميع السلوكيات الايجابية ذات الصلة بالمنظمة، وأعضائها ، ومنها السلوكيات التقليدية ذات الدور الذاتي، و السلوك الوظيفي ذا الدور المميز في المنظمات، و السلوك الاساسي، كالاشتراك الكامل والمسؤول في المنظمات و من أهم المسميات المرادفة التي أطلقت على هذا النمط من السلوك هي سلوكيات المواطنة التنظيمية و سلوك الدور الإضافي (الزوبعي،2010: 37). ان المنظمات لا تستطيع البقاء والنمو من دون وجود افراد يتفاعلون من خلال سلوكيات المواطنة الصالحة ، ويجسدون سلوكيات المنظمة الايجابية ، لذا فهي تحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين تعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي يمكن ان تلاقه في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا ايضا، فالمنظمة بحاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضاً السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة في نواتج العمل الاقتصادية (ماهر،2005: 22). فالسلوك التنظيمي بشكل عام تفاعل بين علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات. ويعنى السلوك التنظيمي أساساً بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة. و يعد مفهوم المواطنة من السلوكيات التنظيمية الأولى رسمياً والتي عبر عنها (Chester Barnard) بوصفه رغبة الأفراد للتعاون في المنظمات وعرف فيما بعد بالتعاون على نحو ان الخدمة التطوعية الفعلية تتبع من ذات الافراد وعدم الانتظار لأي مكافأة أو مصالح شخصية من أجل تحسين صورة المنظمة (Harper, 2015:2). ويعد(Dennis Organ) رائداً لسلوك المواطنة التنظيمية بعدما قام بتوسيع عمل (Katz's 1964) الذي يعد أول من ميز بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الإبداعي العفوي والذي يُعد اساسياً لفاعلية المنظمة ، والذي وضحه بأنه "سلوكيات مبتكرة وعفوية" بدلا من أداء دور أكثر الزاماً(Farh et al.,2004:241). وعليه يتعين على منظمات

اليوم العمل على زيادة تمكين عاملها من أجل تحقيق النجاح وتجنب الفشل. و لا يمكن ان يكون لدى المنظمات الفاعلية دون الميل للعمل التطوعي للأفراد (Stayyebbeh et al.,2015:383) .

وقد شهدت المنظمات في العقود الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والعوامل المؤثرة فيها؛ وذلك نظرًا لعلاقتها الوطيدة بأداء المنظمات، وإمكانية الإفادة منها من لدن الإدارات لتوجيه السلوك التنظيمي ، وفقًا لما تتطلبه مصلحة المنظمة، إذ لا تستطيع المنظمات البقاء والنمو من دون وجود اعضاء يقدمون سلوكيات المواطنة الصالحة ويجسدون السلوكيات المنظمة الإيجابية، وهذه السلوكيات لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر وغير مرتبطة بنظام المكافآت الرسمية (Markoczy,2004:3). وقد ظهر هذا المفهوم بشكل واضح في نهاية السبعينات عندما عرفه (Organ,1977) على " انه ذلك الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون والذي يعكس سلوكياتهم الابتكارية التعاونية". وعاد (Organ,1988:4) بصياغة وابعاد اخرى وعرفه على " انه سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين". ولم يختلف تعريف (Moorman,1991:846) عن سابقه الا من حيث التوجيه نحو العمل والاداء الفعال لذا عرفها " بأنها سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافئة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والأداء الفعال". وعلى هذا الاساس تم تعديل تعريف سلوك المواطنة من لدن (Organ,1999:43) بما يتوافق مع التعريف الذي قبله وبصياغة اكثر توافقيا مع الواقع المنظمي في منظمات الاعمال " ذلك السلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها". وجاء (Chattopadhyay, 1999:274) بتعريف اخر يفسر على عدم الزام الجهات العليا على الافراد القيام بها وذلك لأنه اختياري تطوعي وعرفه " بأنه السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به". ويرى (سليمان، 2001:197) أن سلوك المواطنة التنظيمية له أبعاد اخرى لا يترتب على الفرد نظام الحوافز (عقوبات أو مكافآت) كونه لا يدخل ضمن الدور الرسمي للفرد وعرفه بانه " مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار و بما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت، كما لا توجد عقوبات تترتب على هذه السلوكيات وتعد بالغة الأهمية للأداء الوظيفي الفعال". ولم تختلف التعاريف التي تلي التعريف السابق من حيث توجيه هذا السلوك بما يخدم نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها من حيث

الدور الطوعي والاختياري من لدن الفرد بما لا يقابله من عقوبة أو مكافأة ، الا ان الاختلاف يكمن في طريقة وتوجهات الباحثين في كيفية تبويب وصياغة هذا السلوك كمفهوم ، لذا يعرفها (Schnake&Dumbler,2003:284) على أنه "سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلال الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه حوافز في حالة حدوثه، أو عقاب في حالة عدم حدوثه من لدن المنظمة، ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءة وأداء المنظمة". وعرفت أيضا من لدن (Jewett et al, 2003:1) بأنها " السلوكيات المرتبطة بالعمل، والتي هي متروكة لتقدير الشخص واختياره، وغير مرتبطة بنظام التعويضات الرسمي في المنظمة، ولكنها تعزز الأداء الكفوء للمنظمة" وعرفه (Moideenkutty,2005:92) بأنه " السلوك الذي يسهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي فيها". وعرفته أيضا (شربتجي،2006:46) على " انه نشاط فردي اختياري يتسم بالطوعية فهو يتعدى اطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وشارات تحمل معاني ايثارية او تعاونية لا يطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم ، ومن ثم لا يترتب عليه أي مكافأة او عقاب ، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الاجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته بتشجيع الالة الاجتماعية للمنظمة وتوفير المرونة اللازمة للعمل في اطار المواقف الطارئة والأزمات". ويعرفه كل من (Chiu&Chen,2008:1) " بأنه سلوك ذاتي غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات لا تُعد امراً مباشراً من رئيس العمل او تنفيذ لمتطلبات العمل الرسمية". ويظهر (Robbins) الدافع العقلاني لسلوك المواطنة التنظيمية إذ يعدها " سلوك عقلاني لا يشكل جزءاً من متطلبات العمل الرسمي للموظف ولكنه مع ذلك يرفع من الفعالية التنظيمية" (هوارى وشرع،2009: 128) . ويشير (الزوبعي،2010: 40) الى انها سلوكيات إضافية تنسب الى ذات الفرد وهي ليست ضمن الدور الرسمي، وذات صيغة اجتماعية - ولكنها أيضاً مؤشر عن مدى رضا العاملين عن منظماتهم ، وكذلك تعد من الأدوار المميزة. وتصدر عن موارد بشرية مميزة". وعرفه (أبا زيد،2010: 499) بأنه " تصرف الفرد التطوعي الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعالية الاداء المنظمي". ويعرفها (الزهيري،2010: 40) على " انه سلوك اختياري موجه خارج حدود المهمات الموكلة للأفراد مقدر من لدن المنظمة وزملاء العمل لكن لا يكافأ عليه رسمياً ويسهم في

تحقيق الفاعلية التنظيمية وأن إهماله أو تناقصه عن الحد الأدنى المفروض سيسهم بإيجاد حواجز تمنع المنظمة من الوصول إلى مبتغاها ما قد يوجهها نحو الفشل". كما عرفه (Vijayabanu et al,2014:186) بأنه سلوك الفرد هو جهد تطوعي للموظف تجاه المنظمة وليس مكافأته من قبل المنظمة بصورة مباشرة وصريح في نهاية المطاف وبالشكل الذي يؤدي إلى تحسين فعالية المنظمة. ويعرف ايضا " بأنه عبارة عن سلسلة من السلوكيات التي تتسم بنكران الذات التي تتم من لدن الأفراد العاملين من أجل رفاهيتهم وتحقيق أهداف المنظمة ومع ذلك، فإن أساس ثروة أي منظمة هو العاملين فيها وتمكينهم سيعطي فرصة أكبر لزيادة إنتاجية التنظيمية ، من خلال تمتع العاملين بحقوقهم في العمل وسوف تجلب فوائد متعددة للمنظمة" (Stayyebbeh et al.,2015:384) ويتضح من هذا التعريف الى تغيير واضح في اسلوب التعبير عن هذا المفهوم إذ اقترن بنكران الذات في حالة جهل المنظمة لما يمتلكه الفرد من كينونة وقوة داخلية قد تكون لها أبعاد حقيقية إذا ما استثمرت في صالحها من خلال تمكين افرادها من ابداء اراءهم وامكانياتهم الفعالة . وهذا ما يدعمها تعريف (Zhang et al,2011:365) " بأنها مجموعة تصرفات تهدف الى تقديم المساعدة من خلال تصرفات سلوكية غير مطلوبة رسميا لكن لها الأثر الكبير في تقديم الفائدة للمنظمة ". ويصف (Richard) سلوك المواطن التنظيمية بأنها سلوك العمل الذي يتجاوز متطلبات الوظيفة ويسهم كما هو مطلوب بنجاح المنظمة . ويظهر الموظف سلوك المواطن التنظيمية في الحالات الآتية: (السليفاني، 2010: 46)

- عندما يبذل العون للعمال المساعدين والزبائن.
  - القيام بعمل إضافي عندما تدعو الحاجة إلى ذلك.
  - يبحث عن طرائق لتحسين المنتجات والعمليات.
- ويعرفها (الزبيدي، 2007:59) " بأنها سلوك ايجابي طوعي من العاملين في المنظمة ازاء الاخرين او المنظمة نفسها، بما يساعد في تعزيز البيئة الاجتماعية، وخلق أسس التعاون من جهة وتعزيز أداء المنظمة وفاعليتها من جهة أخرى. وعليه يمكن ان نستنتج من التعاريف الواردة في فكر سلوكيات المواطن التنظيمية ان لها العديد من الخصائص منها:- (كردي 2011 : 48)

- 1- أنه سلوك اختياري ، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- 2- أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد.
- 3- أنه يسهم في زيادة فعالية المنظمة.

- 4- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.
- 5- يحقق المنفعة للأخرين افراد ومنظمة.
- 6- يعزز البيئة الاجتماعية للمنظمة .
- 7- يوصف بأنه سلوك انتاجي في حياة المنظمة على الامد الطويل .
- 8 - انه سلوك ذات صبغة اجتماعية ومؤشر عن مدى رضا العاملين عن منظماتهم .
- 9- ليس الهدف منه اشباع الحاجات الشخصية (غرض خفي) .
- ويؤكد كل من(هوارى وشرع،2009: 134) و(Zhang et al,2011:367) هذه الخصائص إذ أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالخصائص الآتية:
- 1- سلوك المواطنة التنظيمي هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى أو من مجتمع لأخر وفقاً لطبيعته ولشكل اللوائح والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي إضافي.
- 2- سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد. □
- 3- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور .
- 4- لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارسها أفضلية وميزة تنافسية.
- بقي أن نشير إلى أنّ للمواطنة ثلاث مستويات هي الأول هو مواطنة الأفراد داخل المنظمة الواحدة وهذا ما تقدم شرحه ، بينما الثاني هو مواطنة المنظمات ونقصد بها شعور المنظمة بالمسؤولية اتجاه المجتمع وتعزيزها بطرائق عدة كإتباع طرائق توظيف ودودة وجعل مكان العمل آمن وإتباع إجراءات خاصة لحماية البيئة ، ويمكن أنّ نضيف مستوى ثالث ألا وهو المواطنة العالمية ولفهم أكثر نستطيع توضيحه بمواطنة الإنسان والمنظمات والبلدان لصالح الأرض أي ممارسة أعمال تطوعية للحفاظ على البيئة الطبيعية وهذه المهمات غير محددة ضمن قانون أو عرف(الزهيري،2010: 41).

## ثانيا/أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :-

تتمثل أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الوظائف والأدوار التي تؤديها داخل المنظمة وتفعيل آثارها الداخلية فيها، وكذلك على موقفها في السوق، ويمكن تناول أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المحاور الآتية (الزبيدي، 2007: 59-60).

أ- سلوك المواطنة التنظيمية والأداء.

يعد سلوك المواطنة التنظيمية عنصراً أساسياً لبقاء أي منظمة، ووفقاً لواقعي النظريات أمثال (Organ)، فإن هذا السلوك يمكن ان يعظم الكفاءة، ويعزز الأداء العالي لأية منظمة و ان العالم يتطلع إلى منظمات ذات أداء المميز. كما قام (كردي 2011 : 48). بإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمي في الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

أ- يمد سلوك المواطنة التنظيمي الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.

ب- نظراً لندرة الموارد بالمنظمات ، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمي يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

ت- يحسن سلوك المواطنة التنظيمي من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.

ب- سلوك المواطنة التنظيمية ورضا الزبون.

إن الإسهام الإيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية بالأداء التنظيمي هو مقبول على نحو واسع من قبل أصحاب الفكر الإداري ومع ذلك فإن إدراك أهمية هذا الإسهام بتصوير الزبون عن جودة الخدمة يمكن أن يكون هام بالنسبة لإدارة هذه الخدمة.

ت- سلوك المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية .

لا يمكن أن تبقى المنظمات وتزدهر بدون تصرف أعضائها على انهم مواطنون صالحون عن طريق الاهتمام بجميع أنواع السلوك الإيجابي ذو الصلة بها فسلوك المواطنة يسهم بشكل واضح في الميزة التنافسية في المنظمة كونه يعد من الموجودات المهمة للمنظمة والتي يمكن لها ان تزيد من قدرتها التنافسية من خلاله وذلك على اعتبار أن الآخرين يستطيعون شراء الموجودات المادية ولكن

الموجودات التي يتعذر شراؤها هي التفاني في العمل والإخلاص والولاء وهذا يعد أمراً صعباً للمنظمات المنافسة في قدرتها على تقليد المنظمة نفسها.

اما (حواس 2003: 21) فقد حددت الأهمية من خلال:

- أ- تؤدي سلوك المواطنة الى تحسين انتاجية العمل بوصفها مصدراً مجانياً لها.  
 ب - يعمل سلوك المواطنة على تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.  
 ت - يعمل سلوك المواطنة على إشاعة روح الالتزام بين العاملين وحل المشاكل التي تواجههم وتواجه العمل ككل.

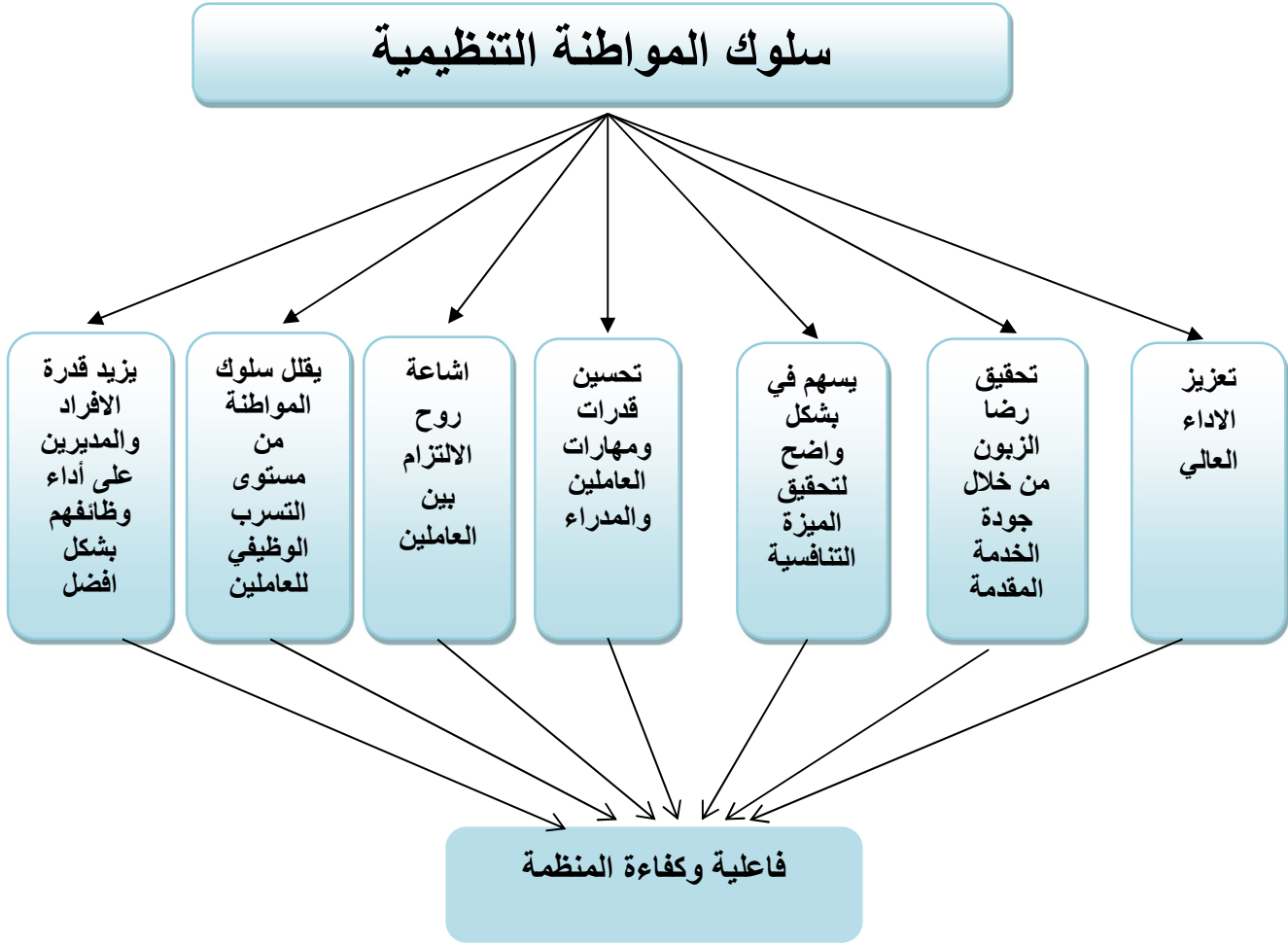
ث - يؤدي سلوك المواطنة الى تحسين مستوى فاعلية وكفاءة المنظمة.

ج - يقلل سلوك المواطنة لدى العاملين من مستوى التسرب الوظيفي لهم.

وإن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأداء الكلي للمنظمة تتركز في النقاط الآتية :

- أ- على اعتبار أن الموارد في المنظمات نادرة فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها ورؤاها ورسالتها واستراتيجيتها.  
 ب- إن سلوك المواطنة التنظيمية يزود الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي لزيادة النتائج الإجمالية المتحققة. □

ج- إن سلوك المواطنة التنظيمية يزيد من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بالشكل الأفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والمستمر والتشخيص المبكر للأزمات وحل المشاكل. والشكل (2-4) يوضح أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على فاعلية وكفاءة المنظمة ككل.



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل (2-4)

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمة

### ثالثاً/ مزايا سلوكيات المواطنة التنظيمية:-

قدمت بعض الدراسات والبحوث الخاصة بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من المزايا التي يمكن إن يحققها هذا السلوك بالنسبة للمنظمة والعاملين والتي تسمح بتكوين ميزة تنافسية للمنظمات لمواجهة المنافسين وتتلور تلك المزايا في الآتي:

1. المزايا المتحققة للمنظمة: يؤدي هذا السلوك إلى زيادة الموارد المتاحة وكذلك تقليل الحاجة إلى اليات الرقابة التي تكون مكلفة فأشار إلى التأثير الجوهري لسلوك المواطنة التنظيمية على نجاح المنظمة وذلك لكون المنظمة تكون عاجزة من خلال التوجيهات الرسمية للوظائف من الاحاطة بمدى واسع من السلوكيات الضرورية والمطلوبة لإنجاز الاهداف التنظيمية.

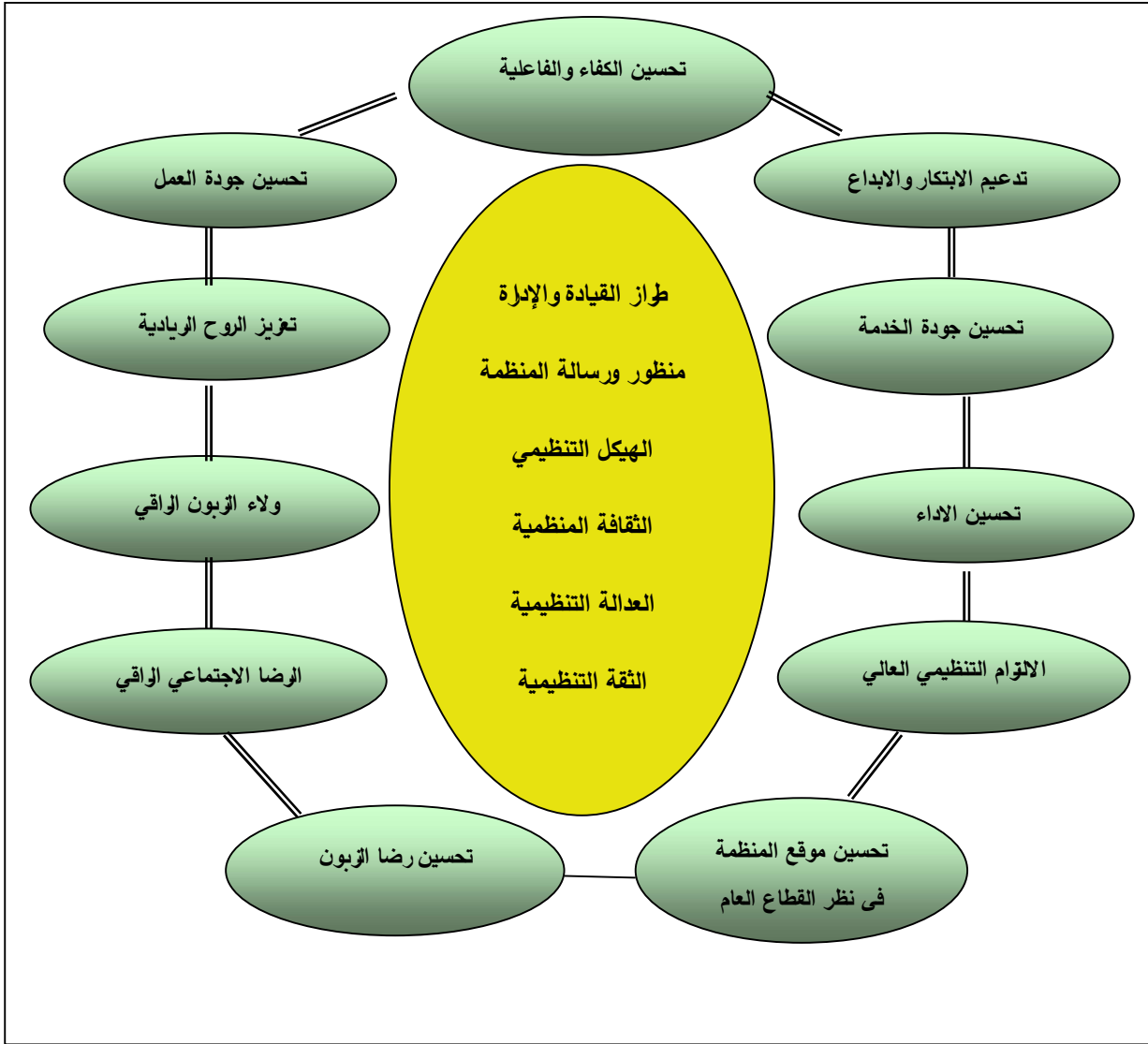


2.المزايا المتحققة للعاملين: يوفر هذا السلوك القدرة على الابداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة ، كما إن قيام العاملين بإظهار سلوكيات المواطنة قد يؤدي إلى ايجاد نوع من الاستجابة الشعورية ومن ثم تعزيز العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوس، ويؤثر هذا السلوك تأثيراً ايجابياً في اداء المجموعة ككل(Somech,2004:282). كما أشار كل من(Sivasakthi&Selvarani ,2015:374) الى عدد اخر من المزايا وهي:-

- تعزيز إنتاجية الزملاء في العمل، من خلال مساعدتهم على تعلم مهارات جديدة وممارسات متقدمة.
- تعزيز إنتاجية موظفو الإدارة العليا، عن طريق تزويدهم معلومات مفيدة حول مهمة عمل اتخاذ القرار .
- زيادة تماسك المجموعة والروح المعنوية، لجعل مكان العمل أكثر جاذبية ويجعل من السهل لتنظيم لاجتذاب واستبقاء أفضل الناس.
- تعزيز استقرار الأداء التنظيمي، من خلال توفر الجهد الإضافي للأفراد في حالة الفشل والحفاظ على مستويات الأداء.
- تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية، من خلال الرغبة في تعلم مهارات جديدة.

وقد أجمل(Hossien et al; 2009:12) و(الزوبعي,2010: 40) أهم مزايا سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى النحو الآتي :

- زيادة كفاءة المنظمة، والإدارة، والعاملين، واطلاق الموارد التنظيمية بالاتجاه الصحيح والتي يمكن من أن تستخدم لغرض إنتاجية اكبر.
- تخفيض الحاجات للموارد التي تتصف بالندرة.
- مساعدة الأنشطة التنسيقية داخل وخارج المنظمة، ومجاميع العمل.
- زيادة القدرة التنظيمية لتكون أكثر جاذبية، والمحافظة على كفاءة العاملين.
- زيادة ثبات الأداء المنظمي.
- تحسين فاعلية وكفاءة الأداء المنظمي. ويمكن توضيح المزايا من خلال الشكل ادناه:-



الشكل (2-5)

يوضح أهم مزايا أداء سلوك المواطنة التنظيمية.

Source: Nezakati , Hossein , (2009) "Fostering Organizational citizenship behavior through Human Resources Empowerment", Islamic Azad university, Tehran center Branch .

#### رابعاً/ العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:-

( تتمثل بالمعاملة العادلة التي OCB أشارت (الزهيري، 2010: 57) إلى أنّ العوامل المؤثرة في ) تتبعها المنظمة مع موظفيها بحيث تشجع المنظمة المواطنة التنظيمية من خلال تصحيح الشعور بالظلم في مكان العمل ويشعر الموظفون بالتزام عالٍ بإكمال المشوار الإضافي عندما تتبع المنظمة العدالة في نظام توزيع المكافآت وتصحيح الأخطاء عندما يشعر الموظفون بالظلم في المعاملة، أي

أنّ هناك طريقتان لتحسين سلوك المواطنة، الأولى شعور الموظفين بالأصاف والعدالة في إشراكهم بالمهمات، والأخرى التزام الموظفين الأخلاقي اتجاه المنظمة من خلال إشعارهم بالمسؤولية الاجتماعية. انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك، عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، إذ أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي، فهو يرتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية وهي:

#### أ / الرضا الوظيفي:

من الواضح عموماً أن الرضا الوظيفي هو عامل يسهم في الرفاهية للموظفين لأن لديه تأثيراً في السلوكيات المتعلقة بالعمل مثل الانتاجية، ومعدلات دوران وعلاقات الموظفين. كما أن له دوراً هاماً في تحسين الوضع المالي للمنظمات (Mohammad et al, 2011: 153). وتعرف بأنه اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد إذ يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة من خلال "الاستجابة العاطفية التي تحدث نتيجة للتفاعل بين العاملين من خلال الوظيفة والأرباح التي اكتسبها من عمله". إن الأفراد الراضين عن العمل سيفكرون بمكافأة منظماتهم بأشياء تدعم رضاهم مقابل معاملة تلك المنظمات لهم بعدالة، وذلك عن طريق اداء سلوكيات المواطنة التنظيمية (Murphy et al; 2002: 289).

الرضا الوظيفي هو حالة من السرور نتيجة المكاسب للموظف من خلال العمل والخبرة التي تصور الرضا الوظيفي عن الوظيفة التي يؤديونها. فالرضا الوظيفي يشير إلى "ردود الفعل العاطفية للأفراد في مختلف جوانب العمل" (Swaminathan & Jawahar 2013: 71). ويعرفه (الكردي، 2011، 12) بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير. وقد تم دراسة علاقته مع مفهوم المواطنة التنظيمية، ويقصد بالرضا الوظيفي إجمالاً، الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها، أو أسلوب القيادة، أو زملاء العمل، أو المناخ العام ... إلخ. وفي ضوء هذا التعريف، أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت معظم هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن هناك

علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال العديد من العوامل، مثل خصائص السمات الشخصية للوظيفة، توجه فريق العمل، والابتكار، الاستقلالية و الاستقرار والقيادة التشاركية والثقافة التنظيمية وذكر أيضا أن الرضا الوظيفي من شأنه أن يؤثر معدلات دوران العمل والتغيب، والأداء التنظيمي بشكل عام (Pareke&Susetyo, 2011:7). ووفقا ل (Podsakoff et al,2000:520) ان رضا الموظفين هو محدد مهم لسلوكيات الدور الاضافي، أي ان الموظفين الذين لديهم رضا عن وظائفهم يميلون إلى العمل بمسؤولية ويتفان لذلك العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وجدت أن الموظف الذي يشارك في العملية الإدارية وعملية صنع القرار سيكون لديه الرضا الوظيفي مرتفع وستعكس إيجابا على المنظمة ككل. ويشير (العرايضة، 2012: 50) الى ان الرضا الوظيفي يتخذ الشكلين الآتيين:

- الرضا الداخلي (العاطفي): وهو يستند الى التقييم العاطفي الإيجابي الكلي ويركز فيما اذا كانت الوظيفة تثير مشاعر إيجابية لدى الفرد.
- الرضا الخارجي (الإداري): وهو يستند الى التقييم العقلاني والمنطقي لظروف العمل وذلك من خلال مقارنة أوضاع الوظيفة بالوظائف الأخرى المماثلة.

#### ب/ الالتزام التنظيمي:-

أظهرت العديد من الأبحاث أن الرضا ليس المفتاح النهائي للنجاح والربحية. علما انه كان فيما مضى يُعد كذلك بالنسبة للمنظمات، ولكن في الوقت الحاضر يجب ان يشعر العاملون بالانتماء للمنظمة نفسيا واجتماعيا من اجل تحقيق ذلك النجاح المنظمي (Torkamani&Keirandish,2013:661). ويرى كل من (خليفات والملاحمة، 2009: 292) أن الولاء التنظيمي هو "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها". إذ يعرف الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها من خلال حالة توحيد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها" إذ يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها. ولقد اخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمي بعدا كبيرا في السلوك الإداري مؤخرا وأفضت الكثير من الدراسات

الميدانية لمعرفة طبيعية ودرجة العلاقة بينهما ، إذ ان الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة ، كما انه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب (العامري، 2003 : 74). بينما يشير كل من (Preko& Adjetey, 2013: 54) الى ان

هناك عدة أسباب لضعف الولاء لدى الموظفين في المنظمة أهمها:-

- 1- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم .
- 2- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب إذ أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
- 3- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، إذ أن شعور الفرد بأن منظمته لا تولية اهتمامها ،ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعوراً بعدم الاطمئنان و القلق.
- 4- فرص الترقى والتقدم : وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم و الترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنه إحداث حالة الإحباط ،وتحطم الروح المعنوية عندهم.

#### ج/ العدالة التنظيمية:-

تقوم نظرية العدالة التنظيمية على مهمه أساسية مؤداها أن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقات الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل. كما أن إدراك عدم التوازن في هذه العلاقة (إدراك عدم العدالة) يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من التغيرات السلوكية من لدن الفرد لتقليل هذا التوتر. وتعني العدالة التنظيمية شعور العاملين بوجود عدالة في طريقة معاملة المنظمة لهم(السليفاني ،2010: 51).و يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، او ادراكات العاملين للعدالة في مكان العمل او المكان المنظمي ، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة او برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية في مواقفهم وسلوكياتهم في العمل(العطوي،2007 : 150). وتعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي نادى بها (Adams) وبشكل موجز فإن هذه النظرية تفترض أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالعدالة ، أما إذا لم يتساو المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس ، فإن الفرد يشعر بعدم العدالة ما يولد لديه شعوراً بالتوتر(حامد،2007: 8). و يتفق معظم الباحثين في العدالة التنظيمية أن هناك ثلاث قضايا أساسية يبنى عليها الأفراد

شعورهم بالعدالة في المنظمة وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات (Nadiri and Tanova,2010: 34).

**1- العدالة التوزيعية :-** إذ تشير عدالة التوزيع الى عدالة النتائج داخل المنظمة، مثل الرواتب وتوزيع المكافآت المرتبطة بالعمل عندما تكون متنسقة مع المعايير المتوقعة مثل الإنصاف والمساواة، هنا العاملون يبذلون جهودهم الرامية في تأدية وظائفهم، مع توقع أن يتم تعويضهم (الراتب والحوافز والترقية، وإجازة مدفوعة الأجر) في المقابل يقارن العاملون العدالة التوزيعية من خلال التركيز على التوزيع النهائي للمخرجات والمدخلات في المنظمة (Judeh,2012:583).

**2- العدالة الإجرائية:-** يلاحظ في السابق ان البحوث في مجال العدالة التنظيمية كانت تركز فقط على العدالة التوزيعية ، ثم في بداية السبعينات بدء الباحثون يأخذون منحى آخر يشير الى ان تقييم الافراد للعدالة لا ينبني فقط على نتائج القرارات ( العدالة التوزيعية ) وانما ايضاً على كيفية اتخاذ هذه القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية مدى إحساس الافراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد مكافآت عادلة مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية(العطوي،2007: 151). وأشار (Begum ,2005: 4) أن العدالة الإجرائية تتكون من اثنين من العوامل هي الإجراءات الرسمية والعدالة التفاعلية، حيث تشير الإجراءات الرسمية الى الدرجة التي تستخدم بها إجراءات عادلة في المنظمة.

**3- عدالة التعاملات:-** تُعد عدالة التعاملات امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية والتي تشير الى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الافراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين. وتتضمن عدالة المعاملات جانبين مهمين هما:- (حواس ،2003: 51)

1- معاملة الافراد بواسطة الرؤساء.

2- تقديم شرح مناسب للقرارات الى الافراد الذين يتأثرون بها.

وبخصوص العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، إذ أظهرت ان إحساس الموظفين بالمساواة والانصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الاجراءات ام التوزيع ام التعاملات تولد لديه شعور بالمسؤولية تجاه المنظمة ومن ثم الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية او سلوك المواطنة التنظيمية(أبو جاسر،2010:46).

## د/القيادة الإدارية:-

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية ، وإذا كانت القيادة هي القدرة أو المهارة في التأثير بالمرؤوسين، وتشجيعهم للتعاون معاً لتحقيق الأهداف المحددة؛ فإن القائد يؤدي وظيفة مهمة تتمثل في توجيه وقيادة العاملين نحو تحقيق أهداف محددة، وتنسيق جهودهم، وتقويم أعمالهم (الزهراني، 2007، 38). وبالنظر لسرعة التغيرات العلمية والتكنولوجية والثقافية في العصر الحاضر، فإن المنظمات لن تكون فعالة وناجحة الا من خلال التنبؤ بمسار التغيرات والتحولات في المستقبل، إذ تكون قادرة على توجيه مثل هذه التغيرات لخلق تحولات ملائمة لبناء مستقبل أفضل إلى جانب التنسيق مع التغيرات في المجتمع الحديث. لذلك، تحتاج المنظمات الناجحة الى القادة الذين يمكنهم تحديد المسار المناسب للمنظمة في المستقبل من خلال التدقيق، وتوجيه الموظفين وخلق الدافع للإبداع للموظفين (Allameh et al, 2013:129). و إن القيادة الإدارية ليست مجرد علاقة شخصية بين شخص وآخر وإنما يمتد تأثيرها إلى الأنظمة المختلفة في المنظمة ، ومن خلال سلوك القيادة الإدارية في المنظمة يتم تكوين عادات وتقاليد وقيم معينة تنعكس في السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة ، فالقائد الناجح هو الذي يُفَعِّل في دائرته وبين أتباعه العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع وهكذا فالقيادة الإدارية لها دوراً بالغ الأهمية في التأثير بأداء العاملين ، إذ لا يمكن لأي منظمة الاستمرار في ظل سياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف والإبداع والابتكار، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا في ظل وجود قيادة إدارية لديها نظرة متجددة لما يدور حولها (عايض ، 2013، 105).

## ه/عمر الموظف:-

يشار الى السنوات الأولى من العمر الوظيفي (20-34) هي سنوات من تحقيق الذات و والاستقرار في العمل. السنوات اللاحقة (35- 55) هي شعور قوي بالنفس تجاه الحياة والعمل. جادل المؤلفون أن الموظفين الأصغر سنا ينسقوا حاجاتهم التنظيمية وتصبح أكثر مرونة. على النقيض من ذلك، كبار السن من الموظفين يميلوا إلى أن يكونوا أكثر جمودا في تعديل حاجاتهم مع المنظمة. لذلك، قد يختلف العمال الأصغر سنا والأكبر سنا في توجهاتهم نحو تحقيق الذات في العمل (Jahangir, et al , 2004, 81). وبينت الدراسات ان لعمر الموظف تأثيراً واضحاً في

سلوك المواطنة التنظيمية من خلال بعض المتغيرات الوسيطة (العامري، 2003، 76). ويمكن ايجازها من خلال العلاقتين الاتيتين:-

### 1- عمر الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة إيجابية:-

من المتوقع الموظفين الأكبر عمرا يكونوا أكثر تعاونا مع زملائهم مقارنة مع نظرائهم الأصغر عمرا. في الواقع، هم أكثر إيجابية في المجتمع ويكون توجههم في العمل أقل تنافسية مقارنة مع الموظفين الصغار على النقيض من ذلك، وجد هذا الأخير يركز على التنمية المهنية الخاصة بهم ومن ثم ، من المتوقع إن الموظفين الأكبر عمرا اكثر تعاونا مع زملاء العمل في المنظمة مقارنة مع العمال الصغار، وهذا الأخير يجري التركيز فقط على تطورهم الوظيفي (Mauritz,2012,7).

### 2- عمر الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة سلبية:-

على العكس من العلاقة الإيجابية بين عمر الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية توجد بعض النواحي السلبية لهذه العلاقة تتمثل بالموظفين الأكبر عمرا سوف يسحبون أنفسهم تدريجيا من سياق العمل وبدلا من ذلك تتحول أولوياتهم بالسعي وراء الحياة الخاصة بهم ومثال ذلك اهتمامهم بالأسرة والترفيه الشخصي، ويشار إلى هذه العملية النفسية عادة باسم فك الارتباط، ويمكن تعريفها بأنها: "فك ربط الأنفس من أدوار العمل، إذ الموظفون يسحبون أنفسهم جسديا، ذهنيا، وعاطفيا من أداء العمل (Yung & Pearson,2011:3).

### و/ مدة خدمة الموظف:-

تلعب مدة خدمة الموظف في منظمة العمل دورا في وجود سلوك المواطنة التنظيمية او اختفائه، وأثبتت البحوث الميدانية ان هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تبين ان الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك اكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، إذ يعود السبب الى ان الموظف الجديد لا يعرف او غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه تحملها ، لكن ما ان يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة عدم التأكد او الغموض عندهم حتى يصبحوا اكثر قدرة على تحديد ادوارهم بدقة، ما يترتب عليهم قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها (ابو جاسر، 2010، 48).



## س/الدافعية:-

يقصد بالدافعية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية. وفي هذا الصدد يمكن القول أن الموظف الذي يتمتع بالدافعية، يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؛ وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز، وتحقيق الذات. والدافعية من وجهة نظر (Chien,2010:3) هي مجال آخر لفهم سلوك المواطنة التنظيمية، فمن خلال السمات الشخصية يمكن أن نتنبأ بها اعتماداً على دافع المواطنة. ولقد افترض كل من (Jahangir, et al, 2004:82) أن الأفراد يتصرفون على أساس المصلحة الذاتية الخاصة بهم. في هذا السياق، ميز بين الدوافع التي تنشأ داخلياً والدوافع التي تأتي من مصادر خارجية. وحدد كل من (البشاشة والحراشنة، 2011، 652) مصادر الدافعية بما يأتي:-

- 1- دافعية العمليات الداخلية (الذاتية): -الأفراد الذين تكون مصدر دافعتهم العمليات الداخلية يقومون بالأنشطة التي يجدون فيها المتعة، ولا تكون التغذية الراجعة على أداء هذه المهمة أو التغذية الراجعة الاجتماعية ذات أهمية.
- 2- الوسيلة التي تحقق الدافعية :- يكون هذا النوع مصدراً للدافعية عندما يؤمن الفرد أن السلوك الذي سيقوم به سيؤدي إلى ناتج معين مثل الأجر، والمدح، الخ.
- 3- الدافعية المبنية على مفهوم الذات الخارجي:- يكون هذا النوع مصدراً للدافعية عندما يتبنى الفرد توقعات المجموعة، إذ يهتم الفرد في هذه الحالة بالتغذية الراجعة الاجتماعية، ويتصرف بطريقة ترضي المجموعة للحصول على قبولها وعلى منزلة جيدة بينها.
- 4- الدافعية المبنية على مفهوم الذات الداخلي:- يكون هذا النوع مصدراً للدافعية عندما يكون توجيه الفرد ذاتياً، إذ يقوم الفرد بوضع معايير الخاصة به، التي تصبح الأساس للذات الإنسانية.
5. استيعاب الأهداف:- يكون هذا النوع مصدراً للدافعية عندما يتبنى الفرد توجهات أو سلوكيات بسبب انسجامها مع نظامه القيمي.

## ط/الثقافة التنظيمية:-

الثقافة التنظيمية هي منظومة من المعاني والقيم والمعتقدات التي عقدت معا في المنظمة التي تعد مرجعا للعمل وتتميز بها منظمة عن المنظمات الأخرى. فالثقافة التنظيمية تشير إلى هوية المنظمة او شخصيتها الرئيسية والعمل على الحفاظ عليها. الثقافة القوية تمثل أداة قوية لقيادة سلوك الافراد

في المنظمات لأنه يساعد الموظفين على القيام بعمل أفضل بحيث يجب لكل موظف في بداية حياته المهنية ان يحتاج إلى فهم ثقافة المنظمة وكيف يتم تنفيذها (Purnama,2013,90). وتوفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة (الكردي، 2011، 27). وقد تعددت التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية فقد عرفت بأنها اطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون بالمنظمة (جرينبرج وبارون، 2004، 627). ويوجز (المساري، 2013، 38):

أهمية الثقافة المنظمة ودورها في الافراد والمنظمات كما يأتي:

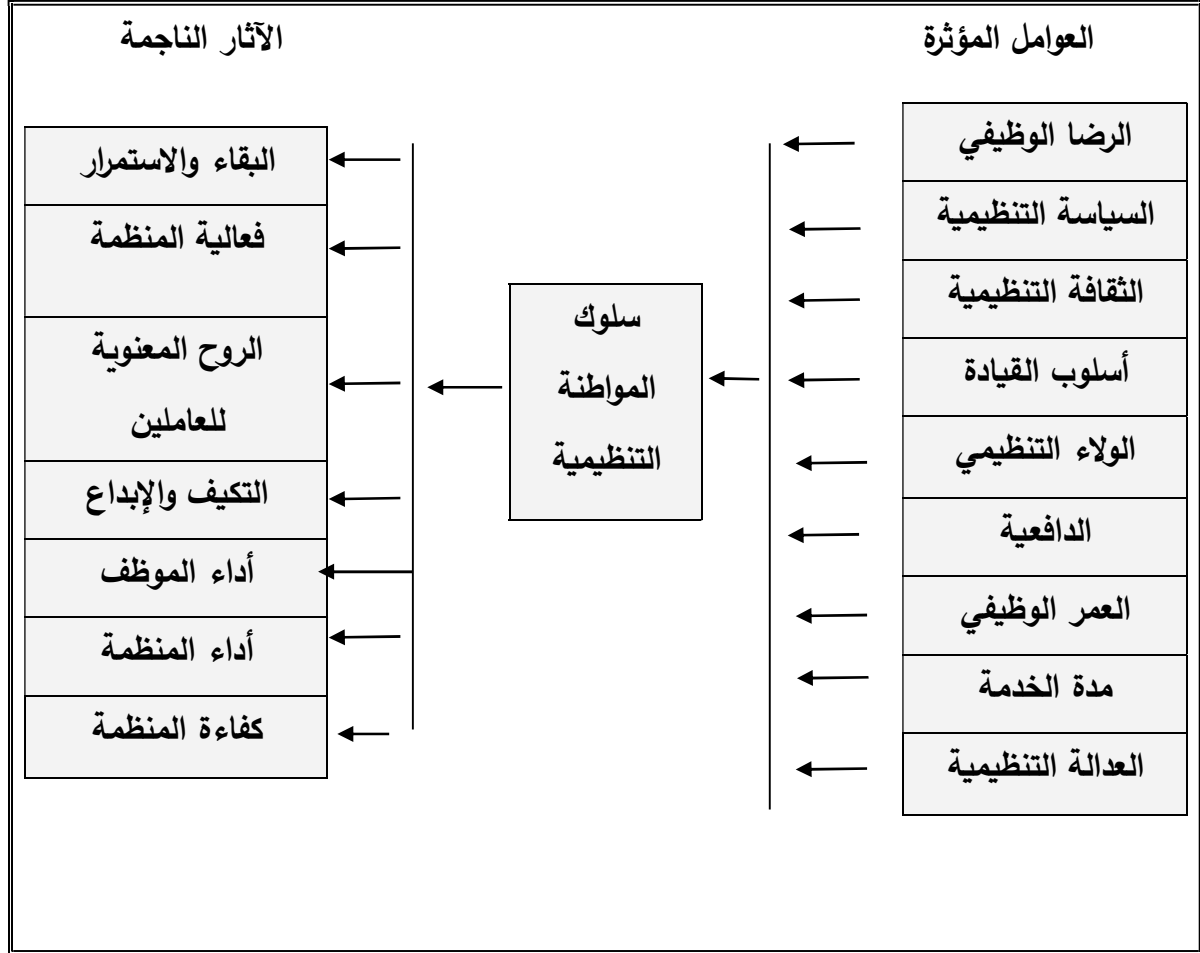
1. تعمل الثقافة على جعل سلوك الافراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فان أي اعتداء على أحد بنود الثقافة او العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناءً على ذلك فان للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الافراد في المنظمات من وضع الى آخر.
2. تعمل ثقافة المنظمة على توسيع مدارك الافراد العاملين عن الاحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي انها تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الافراد بتفسير الاحداث والأنشطة في ضوءه.
3. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف ان الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً او مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي اليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

#### ظ/ السياسة التنظيمية:-

يعد هذا المفهوم من المفاهيم التي تتسم بالغموض لأنها تمثل نوعاً من السلوك المتعلق باستخدام القوة في العمل والذي يمارس بوجه خاص في مجال توزيع الموارد في المنظمة من خلال لعب دور بل انه يمثل عملية متداخلة ومعقدة ناتجة عن تأثير الآخرين وتبادل المصالح بين الافراد والجماعات في المنظمة (Somech & Zahavy, 2004: 286). فالسياسة التنظيمية هي القوة الغير رسمية وذات الطبيعة غير الشرعية التي يتسم الوجه السلبي لها بسعي الشخص او الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين. وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطننة التنظيمية من خلال تأثيرها في النواحي المختلفة للحياة في المنظمة ، فارتفاع مستوى ودرجة

السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية او حتى تلك المتعلقة بالعمل (أبو جاسر، 2010:49).

وبين الشكل ( ) العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية والآثار الناجمة عنه.



الشكل (2-6)

العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية والآثار الناجمة عنه

المصدر: العامري، 2003، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة الملك عبد العزيز، المجلد 17، العدد 2، ص71.

استناداً إلى الشكل أعلاه يرى (السليفاني، 2010، 58) أن العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لها تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل ولما تحقق من الآثار الناجمة عن ذلك، وعلى النحو الآتي:

1. على مستوى المنظمة: وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات

الخارجية. وكما أن النشاطات التي يقوم بها العاملون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفياً هي التي تقود إلى الإبداع والتميز، وإن هذه الأدوار أساسية لبقاء المنظمة واستمرارها وتحسين فعاليتها.

2. على مستوى جماعات العمل: فإن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل، وبالتالي فإنه يعزز من إنتاجية العاملين، ويجعل المنظمة مكاناً جذاباً للعمل والإبداع.

3. على مستوى الفرد: يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

#### خامساً/ أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:-

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية بناءً متعدد الأبعاد؛ إذ قام الباحثون بتحديد هذه الأبعاد من خلال تناول سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن مجموعات ككل في إطار سلوك المواطنة التنظيمية. وعلى الرغم من إجماع الباحثين على تعدد أبعاد المواطنة التنظيمية إلا أنهم لم يتفقوا على عددها ومضمونها.

إذ تُعد دراسة (Bateman & Organ) أول دراسة علمية لسلوك المواطنة التنظيمية وفيها تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثين بنداً، تصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مواطنة القائم بها ، ومن خلال إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة ارتباط بين تلك البنود، وبذلك أطلقت تسمية سلوك المواطنة التنظيمية على هذا السلوك (الزهراني، 2007:26). ويتناول الباحثون هذا المفهوم من أوجه مختلفة فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين وهناك من يرى انه يتضمن خمسة ابعاد رئيسية في حقيقة الامر ان هذين الاتجاهين متكاملان غير متناقضين ، فالذين يرون ان هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الاخر الذي يحددها بخمسة ابعاد لأنهم يرون ان هذه الابعاد الخمسة يمكن درجها من خلال هذين البعدين. واتساقاً مع ما تقدم فقد جسد (السليفاني، 2010:56) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ضمن الآتي:

**الاتجاه الأول:** وينقسم إلى بعدين رئيسيين هما:

1. **بعد تنظيمي:** و هو سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءاً من متطلبات

العمل الرسمية.

2. بعد فردي: وهو سلوك تطوعي يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

الاتجاه الثاني: قد قدم العديد من الباحثين الذين درسوا سلوكيات المواطنة التنظيمية أكثر من نموذج يتناول دراسة المضامين وعدد من الأبعاد التي تؤلف سلوكيات المواطنة، فمنهم من قدم خمسة أبعاد، ومنهم سبعة أبعاد، أو أكثر، والمهم في ذلك أن جميع هذه الأبعاد وضعت تفسيراً وتعبيراً عن سلوكيات مواطنة الشخص في المنظمة، ويبين الجدول رقم (1-2) عدد من الأبعاد التي قام الباحثون بتضمينها دراساتهم :

الجدول(1-2)

أبعاد ونماذج الباحثين في سلوك المواطنة التنظيمية

ن	النماذج	الأبعاد
1	نموذج ( Smith, Organ & Near,1983 )	الإيثار المساعدة وحي الضمير
2	نموذج(Organ,1988)	الإذعان التنظيمي الولاية التنظيمي المعايرة الشخصية المجاورة القرابية الالتزام العام الطاعة العامة الرضا عن الذات تطوير الذات الروح الرياضية المشاركة الطوعية القيادة
3	نموذج (Graham,1989,1991)	الإذعان التنظيمي الولاية التنظيمي المعايرة الشخصية المجاورة القرابية الالتزام العام الطاعة العامة الرضا عن الذات تطوير الذات الروح الرياضية المشاركة الطوعية القيادة
4	نموذج (Moorman and Blakely, 1992)	الإذعان التنظيمي الولاية التنظيمي المعايرة الشخصية المجاورة القرابية الالتزام العام الطاعة العامة الرضا عن الذات تطوير الذات الروح الرياضية المشاركة الطوعية القيادة
5	نموذج (Van Dyne et al, 1994)	الإذعان التنظيمي الولاية التنظيمي المعايرة الشخصية المجاورة القرابية الالتزام العام الطاعة العامة الرضا عن الذات تطوير الذات الروح الرياضية المشاركة الطوعية القيادة
6	نموذج (Netemeyer et al,1997)	الإذعان التنظيمي الولاية التنظيمي المعايرة الشخصية المجاورة القرابية الالتزام العام الطاعة العامة الرضا عن الذات تطوير الذات الروح الرياضية المشاركة الطوعية القيادة
7	نموذج (Podsakoff et al, 2000)	الإذعان التنظيمي الولاية التنظيمي المعايرة الشخصية المجاورة القرابية الالتزام العام الطاعة العامة الرضا عن الذات تطوير الذات الروح الرياضية المشاركة الطوعية القيادة
	نموذج Fife,2008	الإذعان التنظيمي الولاية التنظيمي المعايرة الشخصية المجاورة القرابية الالتزام العام الطاعة العامة الرضا عن الذات تطوير الذات الروح الرياضية المشاركة الطوعية القيادة
8	نموذج (Cheng & etal,2010)	الإذعان التنظيمي الولاية التنظيمي المعايرة الشخصية المجاورة القرابية الالتزام العام الطاعة العامة الرضا عن الذات تطوير الذات الروح الرياضية المشاركة الطوعية القيادة
9	نموذج(Sivasakthi& Selvarani, 2015)	الإذعان التنظيمي الولاية التنظيمي المعايرة الشخصية المجاورة القرابية الالتزام العام الطاعة العامة الرضا عن الذات تطوير الذات الروح الرياضية المشاركة الطوعية القيادة

أنّ معايير (الإيثار، وعي الضمير، الكياسة، المشاركة الطوعية، الروح الرياضية) هي التي ستعتمد في هذه الدراسة معتمدين على مقياس (Podsakoff, 2000). ووفقاً لنموذج (Organ,1988) الذي يُعد النموذج الأكثر رواجاً من قبل الكثير من الباحثين:

#### أ- الإيثار:-

هو السلوك التلقائي الموجه نحو اعضاء المنظمة ( الرؤساء وزملاء) في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية انجازه، او المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم، فضلا عن مساعدة زبائن المنظمة على اختلاف انواعهم (محمد وعثمان،2012:112). او هو عبارة عن سلوك اختياري، يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل، في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة وايضا نكران الذات من اجل العمل على تطوير منظماتهم (Podsakoff , et al ,2000:519). وأن الإيثار يعزز من كفاءة العاملين من خلال مساعدة الافراد لزميل لهم من للافادة من وقت الفراغ للمساعدة في مهمة أكثر اهمية من اجل المساهمة في تشجيع العمل الجماعي والتعاون من خلال السماح لهم لتعزيز مجموعة المعارف المتاحة من خلال المشاركة بها (Islam et al,2012:3297). ويتضمن عادة ما يأتي:

1- مساعدة الزميل في العمل بمشروع معين أو في انجاز مهمة في ظروف غير عادية.

2- تحويل العُطل والإجازات الرسمية إلى زميل آخر.

3- الاستعداد لمساعدة الزملاء الجدد للتكيف مع بيئة العمل.

4- المساعدة للزملاء في العمل لحل المشكلات التي تواجههم.

ويفيد هذا السلوك في عدم إرباك المشرفين وإشغالهم عن وظائفهم الرئيسية، وخلق بيئة عمل

داعمة (الزبيدي،2007:64).

#### ب- وعي الضمير:-

هي سلوكيات تقديرية تتجاوز المتطلبات الأساسية للعمل من حيث إطاعة قواعد العمل و الحضور والأداء الوظيفي وبعبارة أخرى، وعي الضمير يعني طاعة ضمنية للقواعد والإجراءات التنظيمية، حتى عندما لا أحد يراقب (Islam et al,2012:3298). او هو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها

كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، إذ يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية و التخطيط مسبقاً لضمان انجاز العمل في مواعيده المحددة (Allameh et al,2013:134). أو هو في الأصل التزام عام يتجاوز من خلاله الأفراد الحدود الدنيا لمتطلبات العمل من خلال تمسك الفرد الشامل بالقواعد والإجراءات التنظيمية وإن لم يراقبه احد، فالفرد يجب أن لا ينسى أنه جزء من نظام (المنظمة) لذا فأنهم يجب أن يكونوا أكثر وعياً بكل ما حولهم ولاسيما المنتجات التي تقدم من المنافسين فالأفراد الذين يتميزون بحياة ضميرهم سيسهمون ببقاء المنظمة وقتاً أطول والعكس صحيح(الزهيري،2010:57).

### ج - الكياسة:-

تبدو أهمية هذا البعد واضحة من الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلاً من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة و مدى مساهمة الموظف في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، فضلاً عن رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين ، و تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء، واحترام رغبات الزملاء وخصوصياتهم، وتجنب إثارة المشكلات معهم، وإدراكه لأثر السلوك في الآخرين، وتجنب جرح مشاعر الزملاء أو التعدي على حقوقهم وتجنب إثارة المشكلات معهم(الزهراني،2007:28). ولكنها بطبيعتها تكون أكثر عمومية وغير موجهة نحو شخص معين وتشمل عادة الآتي:

أ- حالات الاشعار المسبقة عن الأمور غير الصحيحة أو الحالات السلبية التي تضر بالآخرين.  
ب-حالات التنكير والتشاور وهذه تساعد في منع المشكلات وتسهل الاستغلال البناء للوقت.  
(الزبيدي،2007:65).

د- المشاركة الطوعية :- وتعني مشاركة الموظف البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، والشعور بالمسؤولية والحرص على متابعة أنشطتها كحضور الاجتماعات غير الرسمية والندوات والاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة وإعلاناتها والحرص على سمعة المنظمة والدفاع عنها وتقديمها للآخرين بصورة جيدة و الحرص على تتبع التطورات في مجال عمله وتقديم الاقتراحات البناءة لتحسين العمل وتطويره (Yung & Pearson,2011:7). لذلك، هذا النوع من السلوك عادة ما ينطوي على

إعطاء النقد البناء أو اقتراحات التحسين وحلول لمشاكل التشغيل، وتشمل الأمثلة على هذا السلوك الحضور بانتظام اجتماعات غير إلزامية سوف يبقي الموظف على اطلاع دائم مع الأحداث الجارية في المنظمة (Vijayabanu et al,2014:187). ويشير (الزهراني،2007:30) الى المشاركة الطوعية بانها سلوكيات الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم بعض اقتراحات بناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، والتحدث عن المنظمة و محاسنها أمام الآخرين، وحضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضورها، والمشاركة في النشاطات المنظمة من لدن الزملاء، وحفظ موقع العمل نظيفاً وأنيقاً، والالتزام بالمعايير الاجتماعية، والمدافعة عن المنظمة عندما ينتقدها الموظفون ، والمدافعة عن المنظمة ضد التهديدات الخارجية، وإخبار الأفراد خارج إطار المنظمة أنه فخور بالعمل في هذه المنظمة، والترويج لمنتجات المنظمة، وبذل الموظف قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتياً لزيادة مهاراته وجودة مخرجه العملي.

#### هـ - الروح الرياضية:-

ونقصد بها الرغبة في تحمل الإزعاج الحتمي وفروض العمل بدون شكوى أو هي موقف الفرد الايجابي من النواحي السلبية الموجودة في العمل(الزهيري،2010:77) ويشير سلوك الروح الرياضية الى ان الموظف عليه أن لا يشكو عند مواجهة القضايا التشغيلية التي لا يمكن تجنبها، المضايقات العمل وسوء المعاملة التي قد تحدث أثناء العمل. وهذا يعني عموماً أن تكون أكثر تسامحاً، وتجنب تقديم الشكاوي المفرطة وتكون أكثر إيجابية تجاه قضايا العمل من خلال تجسيد سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير المناسبة والتي تحصل في بيئة العمل من دون شكوى او تدمير، فضلاً عن التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين(Purnama,2013:90). ومن أمثلة الروح الرياضية التحلي عن المصالح الشخصية لصالح المنظمة أو المجموعة (Fife, 2008: 8). و أضاف( Podsakoff et al,2000:517 ) ان الروح الرياضية تحافظ على الاتجاه الإيجابي للفرد حتى عندما تتجه الأشياء الى غير ما مخطط لها , ولا يكون مستاءً عندما لا يتم الأخذ باقتراحاته , ومستعد للتضحية بمنفعته الشخصية لصالح العمل أو الفريق. كما تعد الروح الرياضية رغبة العامل واستعداده وجاهزيته على التحمل والصبر من دون شكوى لحالات الازعاج والعواقب التي لا بد منها ومواجهتها والمحافظة على الموقف الايجابي في شتى الظروف اي بعبارة اخرى فأن الروح الرياضية هي دالة لتحمل الشخص ضد اي احداث سلبية في العمل ,اي الصبر والتحمل



والازعاج في الحياة العملية دون المبادرة الى التذمر والشعور بالظلم ، فضلاً عن ذلك فإن الروح الرياضية تعبر عن سلوك الفرد الهادف الى الصبر على الاشياء غير المناسبة والمشكلات والتي تعصف ببيئة العمل دون الشعور بالغبن فضلاً عن إظهار المواقف الايجابية والصبر والتحرك باتجاهها بدلا من اظهار الملل او التذمر(الشامي،2015:100).

#### سادسا/ الربط الفكري بين متغيري الدراسة:-

ان المتتبع للفكر الإداري يجد الكثير من الاهتمام بالمواضيع السلوكية ومنها إدارة الانطباع و هو العملية الواعية أو اللاواعية التي يحاول الناس فيها التأثير على تصورات الآخرين حول شخص أو شيء أو حدث. ويفعلون ذلك عن طريق تنظيم ومراقبة المعلومات في التفاعل الاجتماعي. وعادة ما يستخدم إدارة الانطباع بشكل مترادف مع العرض الذاتي، في الشخص الذي يحاول التأثير على تصورات الآخرين تجاهه. ويشير أيضا إلى الممارسات في مجال الاتصالات المهنية والعلاقات العامة، اذ يستخدم هذا المصطلح لوصف عملية تشكيل المنظمة أو الصورة العامة لها . لذا يتجسد الاهتمام بدراسة هذا المتغير مع متغيرات أخرى . ولكون الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من تنمية وتطوير سلوكيات المواطنة (Organ 1990) ، ويشير(Moorman 1991) إلى أن المؤسسات الفاعلة تتميز بوجود موظفين يقومون بأداء واجبات أكثر مما ينص عليه الوصف الوظيفي، ويرى (Podsakoff&Mackenzie ,1997)أن نظرة المديرين إلى العمال الأكثر فاعلية لا تقتصر على أولئك المنتجين فقط بل على العمال الذين يتمكنون من زيادة إنتاجية الآخرين من حولهم عن طريق المساعدة أو التعامل بروح رياضية أو بالضمير الحي، وعن طريق تحديد هذا السلوك يمكن الحكم بأن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تحسين أداء المؤسسة، لأن هذا السلوك يوفر وسائل فعالة لإدارة شؤون الأفراد في بيئة العمل ويعمل على زيادة النتائج الإيجابية بالمؤسسة.(المعاينة،2005) .ويتجسد الاهتمام بدراسة هذه المتغيرات بعد ان تمت دراستها مع متغيرات أخرى تعكس في مجملها أهمية دراسة هذين المتغيرتين التي تشكل توجهاً ودافعاً لدى الافراد في زيادة مستوى أدائهم واستكشاف تلك المتغيرات التي يمكن ان تؤدي الى انخفاض في مستوى الأداء ، او ظهور الإجهاد النفسي لدى الافراد في المنظمة ، ولهذا نجد ان متغيرات الدراسة الحالية تنقل من متغير معتمد الى تابع الى وسيط بين اراء وأفكار الباحثين التي ضمنوها دراساتهم وعلى مختلف القطاعات، ففي دراسة (فندي واخرون) تناولوا أثر تطبيق أساليب ادارة الانطباع على ادوار القيادة الرؤيوية واستطاعوا من خلالها تفسير ماهية إدارة

الانطباع وجوانبها الفكرية والنظرية اذ شخّصت نقاط القوة والضعف في المنظمة وتوصلت الى وجود علاقة إيجابية لتطبيق إدارة الانطباع على أدوار القيادة ونجاحها وان العلاقة بين السلوك او التصرف ومختلف اساليب ادارة الانطباع لا تزال نسبيا تحت التطور (فندي واخرون، 2013، 89). اما في دراسة جلاب فقد ناقشت أساليب إدارة الانطباع وعلاقتها مع اخلاقيات العمل وعملت هذه الدراسة على تشخيص العلاقة العكسية بين اساليب ادارة الانطباع و اخلاقيات العمل من خلال مناقشة الأثر السلبي لإدارة الانطباع من حيث ارتفاع وانخفاض مستواه على اخلاقيات العمل وانعكاسه فيه (جلاب وحسين، 2008:9). ولكن في دراسة (Yilmaz, 2014:100) جاء متغير إدارة الانطباع تابعاً لمتغير السياسة التنظيمية اذ اكدت الدراسة على ادراك الموظفين للسياسة التنظيمية كان له الأثر الإيجابي في تحديد السلوكيات الخاصة بإدارة الانطباع ومدى انعكاس ذلك في تطوير العديد من القطاعات في مجال الاعمال وتناول (Aggarwal&Krishnan, 2012:5) الدور التفاعلي لإدارة انطباع مع اثر القيادة التحويلية على مستخدمي الكفاءة الذاتية في قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات ، حيث استطاعت تقديم دراسة حول كيفية تعزيز فعالية الذات لدى المرؤوسين باستخدامهم استراتيجيات إدارة الانطباع على المشرفين. ام بالنسبة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية فقد ناقشت العديد من الدراسات حقيقية تأثير (OCB) في تحسين الأداء التنظيمي ومثلما هو متعارف إن العالم يتطلع إلى المنظمات عالية الأداء التي يتميز الموظفون فيها بالرضا الوظيفي مما يدفعهم للتميز ويدفع منظماتهم صوب الريادة، والعكس صحيح ففي دراسة الزهيري ركزت على معرفة تأثير عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل منفرد ومجتمع في الانهيار التنظيمي و توصلت الى عدة منافع جراء دراسة هذا المتغير من خلال الأفراد في المنظمات الذين غالبا ما يقومون بمساعدة الآخرين لاعتقادهم بأن ذلك سيعود عليهم بمنفعة مادية ومكافآت، فيرمون إلى خلق صورة ايجابية في موقع العمل لتغيير انطباعات الإدارة العليا نحو الأحسن مما يعود عليهم بدرجات تقويمية أعلى فتزداد بذلك فرص الترقية والتقدم الوظيفي أما بالنسبة للمدراء فستكون (OCB) مساهمة فاعلة في زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وأن غيابها سيؤثر سلبا على المنظمة (الزهيري، 2010:50). في حين ناقشت دراسة (Murphy et al, 2002:294). الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير معتمد اذ وجدت ان الرضا الوظيفي يرتبط بشدة مع سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين وكذلك فإن (OCB) تكون مرتبطة وبشكل ايجابي مع إدراك الأفراد للعمل والتزامهم اتجاه المنظمة

وهنا لابد من الإشارة الى ان هناك دراسات ربطت بين المتغيرين (إدارة الانطباع وسلوك المواطنة ) ومنها دراسة (Akarçay and Aslan:2014:210). والتي تم تطبيقها في عدد من المؤسسات الصحية وقد ناقشت دور ادارة الانطباع كمتغير مستقل مع الالتزام التنظيمي في أداء المواطنة و تبين أن إدارة الانطباع كان لها تأثير سلبي منخفض في سلوك المواطنة وطرق تعامل العاملين بها و اثبتت ان الخبرة في العمل ليست هي العامل الوحيد لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظف داخل المنظمة. وفي دراسة أخرى تم التطرق الى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في إدارة الانطباع ، اذ اثبتت نتائج هذه الدراسة ، انغماس الافراد العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية ليشكلوا لأنفسهم انطباعات متوقعة في عقول الاخرين . ووفقا لما تقدم اصبح من الممكن القول ان لادارة الانطباع اثرا في سلوك المواطنة التنظيمية . وسنسعى الى تحديد مستواه في الجانب الميداني للدراسة .

## الفصل الثالث

## الجانب العملي للدراسة

## تمهيد

يهتم هذا الفصل بعرض النتائج الميدانية وتحليلها بعد إجراء المعالجات الإحصائية واستخلاص النتائج منها ، إذ يتم تشخيص واقع متغيرات الدراسة (إدارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية) في الكليات موضوعة البحث. ويتناول هذا الفصل أيضا تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (إدارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية)، بالاستناد إلى إجابات عينة الدراسة عن فقرات المقياس. ولتحقيق ذلك قسم الى:-

المبحث الأول: فحص بيانات الدراسة والتحقق من صدق المقاييس وثباتها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج في ضوء إجابات العينة (الوصف الاحصائي).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

## المبحث الاول

## فحص بيانات الدراسة والتحقق من صدق المقاييس وثباتها

نستعرض في هذا المبحث جملة من الطرائق والاحصاءات الخاصة بالتأكد من مدى صلاحية البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة المعدة للتحليل الاحصائي ومن ثم معرفة مدى صدق المقاييس المعتمدة في الدراسة في عكس الظاهرة المراد دراستها بشكل جلي ومفيد والتحقق من مدى ثباتها خلال مدة البحث وكما يأتي:-

## اولا: الفحص الاول لبيانات استبانة الدراسة:-

بههدف الحصول على نتائج تتسم بالدقة والموثوقية توجد ضرورة للقيام بعملية الفحص الابتدائي للبيانات التي تم جمعها كنقطة اساسية قبل البدء في عملية تحليل الاجابات بالوصف الاحصائي ولتحقيق هذا الفحص يستلزم الامر المرور بثلاث مراحل وكالاتي:-

## 1- استكشاف البيانات المفقودة:-

ان عملية فقدان جزء من البيانات من القضايا الممكنة الحدوث في مرحلة جمع البيانات ويعود ذلك لعدة اسباب منها عدم ملئ فقرات الاستبانة او ما يحدث من اخطاء اثناء ادخال البيانات لغرض تحليلها وهكذا, وما يشار اليه بهذا الصدد فان نسبة الفقدان اذا كانت كبيرة ستؤثر في دقة وطبيعة النتائج المستخرجة ما يخرجها من حيز الموثوقية والدقة في عكس الظواهر المدروسة ولتجاوز هذه العقبة استخدم الباحث الحزمة الاحصائية (Spss.v.21) للتأكد من نسبة البيانات المفقودة من خلال عملية استخراج التكرارات وهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة, وقد افاد هذا الاجراء الباحث في كشف البيانات المفقودة مما سمح له استرجاعها من خلال الرجوع الى الاستبانة الاصلية.

## 2- استكشاف البيانات المتطرفة والشاذة:-

البيانات الشاذة والمتطرفة هي تلك البيانات التي تحصل على قيم تقل او تفوق المستوى العام لمعظم بيانات الدراسة التي يتم الحصول عليها من خلال اداة القياس, وان وجود هذه القيم سيؤثر في طبيعة العلاقات بشكل سلبي ولهذا فمن الضروري ان يقوم الباحث بتتبع تلك القيم لتحديد ما يعالجها ان كانت موجودة ضمن تشكيلة البيانات المجموعة ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث طريقة (Boxplot) لمعرفة وجود هذه القيم ولكل فقرة من فقرات الاستبانة, اذ

اظهرت النتائج وجود بعض القيم الشاذة والمتطرفة, ما أوجب على الباحث الرجوع الى البيانات الاولية وتبين وجود خطأ اثناء عملية ادخال البيانات في مصفوفة البرنامج الاحصائي (Spss.v.21) وقد تم اجراء التصحيحات على البيانات الخاطئة وعليه فقد اصبحت بيانات البحث خالية من القيم المتطرفة والشاذة.

### 3- استكشاف شرط الاختبار المعلمي للبيانات:-

بهدف التحقق من كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حتى يتسنى للباحث اعتماد الاحصاءات المعلمية في تحليلها, ام انها تتبع التوزيع غير الطبيعي ليتسنى للباحث استخدام الاحصاءات اللامعلمية في تحليلها, وما يشار اليه انه غالبا ما يفضل استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود الى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين (Pallant, 2007:210) ولغرض التحقق من ان العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فان هناك اختبارين يمكن اعتمادهما وهما اختبار (Kolmogorov-Smirnov) واختبار (Shapiro-Wilk) في هذه الدراسة الحالية, وقد اعتمد الباحث على كليهما لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات الدراسة.

وتفترض الدراسة الحالية ان بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي, اذ يتضح من خلال التحليل الاحصائي للاختبارين الظاهرة في الجدول ( 1-3 ) بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) ولذلك فاننا نرفض الفرضية التي تم افتراضها عن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي, ونقبل الافتراض المعاكس الذي يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولمتغيري الدراسة ادارة الانطباع ( التعزيز الذاتي, والحظوة, والتمثيل, والترهيب, والتوسل) وسلوك المواطنة التنظيمية (الايثار, وعي الضمير, والكياسة, والمشاركة الطوعية, والرياضة الروحية), وهذا الاختبار يسمح للباحث باستخدام الاحصاءات المعلمية.

الجدول ( 1-3 )

نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			الابعاد
مستوى المعنوية	درجات الحرية	الاحصائية	مستوى المعنوية	درجات الحرية	الاحصائية	
غير معنوي	121	0.768	غير معنوي	121	0.114	التعزيز الذاتي
غير معنوي	121	0.675	غير معنوي	121	0.234	الحظوة
غير معنوي	121	0.986	غير معنوي	121	0.117	التمثيل
غير معنوي	121	0.453	غير معنوي	121	0.145	الترهيب
غير معنوي	121	0.563	غير معنوي	121	0.118	التوسل
غير معنوي	121	0.943	غير معنوي	121	0.187	الايثار
غير معنوي	121	0.956	غير معنوي	121	0.165	وعي الضمير
غير معنوي	121	0.893	غير معنوي	121	0.188	الكمياسة
غير معنوي	121	0.646	غير معنوي	121	0.119	المشاركة الطوعية
غير معنوي	121	0.946	غير معنوي	121	0.213	والروح الرياضية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

#### ثانيا: - وصف اداة القياس:-

تتكون اداة القياس من جزأين اساسين, الاول يتمثل بمقياس ادارة الانطباع, والآخر يتعلق

بمقياس سلوك المواطنة التنظيمية وفي ادناه وصف لكل منهما:

أ- مقياس ادارة الانطباع: يتصف مقياس ادارة الانطباع بأنه مقياس من الرتبة الاولى

(هناك مقياس تكوينية أي انها تتكون من الرتبة الثانية بحيث يكون جزء من ابعادها

يعتمد على مجموعة ابعاد تسبقها وتسهم في تكوينها ومجموعها يعكس المتغير ولهذا تسمى

الابعاد المكونة بالرتبة الثانية بينما المتغير الذي يكونه الأبعاد مباشرة يدعى الرتبة الاولى)

كونه يتكون من خمسة ابعاد من الرتبة الاولى (التعزيز الذاتي, والحظوة, والتمثيل, والترهيب, والتوسل), ويتكون هذا المتغير من (25) فقرة بواقع خمس فقرات لكل بعد.

ب- مقياس سلوك المواطنة التنظيمية: يتكون هذا المتغير من خمسة ابعاد من الرتبة الاولى (الايثار, وعي الضمير, والكياسة, المشاركة الطوعية, والروح الرياضية) ويشتمل على (25) فقرة موزعة بواقع خمس فقرات لكل بعد والجدول (3-2) يقدم توضيحا حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد الفرعية.

### الجدول (3-2)

#### الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
ادارة الانطباع	1. التعزيز الذاتي	5	Prom	* Bolino&Turnley:1999 تم تكييفه وفق ما يتناسب والبيئة العراقية
	2. الحظوة	5	Ingr	
	3. التمثيل	5	Exem	
	4. الترهيب	5	Inti	
	5. التوسل	5	Sup	
سلوك المواطنة التنظيمية	1-الايثار	5	Altr	* Podsakoff:2000 تم تكييفه وفق ما يتناسب والبيئة العراقية
	2-وعي الضمير	5	Cons	
	3-الكياسة	5	Cour	
	4-المشاركة الطوعية	5	Civi	
	5-الروح الرياضية	5	Spor	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

\* التكييف جزء اعتمد على الترجمة وجزء على اراء المحكمين (بالحذف، التغيير، او الإضافة)



## ثالثاً:- اختبار صدق مقياس الدراسة:

تمثل الاستبانة الوسيلة المهمة لجمع البيانات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية, وتعتمد هذه الاستبانة على سلم مقياس ليكرت الخماسي من (لا اتفق تماماً الى اتفق تماماً) و لأغراض دقة النتائج ومصداقيتها فلا بد من اجراء الاختبارات الاتية لمقياس الدراسة.

أ. صدق اداة القياس

يشير مفهوم صدق اداة القياس الى القابلية على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه أي المدى الذي تمثل فيه اداة القياس الخصائص التي تتوفر في الظاهرة قيد الدراسة والتحقق (Hinkin, 1995:968) ولتحقيق ذلك عرض الباحث اداة القياس في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في علم الادارة بلغ عددهم ( 12 ) محكما وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس, والملحق رقم (2) يوضح اسماء المحكمين.

وقد اعد الباحث استبانة خاصة لاستطلاع اراء المحكمون عن مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكمين من عبارات في أي محور من المحاور وفي ضوء الاراء التي ابداهها المحكمين قام الباحث باجراء التعديلات التي اتفق عليها (80%) من المحكمين واعادة تصحيحها وصياغتها لتكون اكثر وضوحا.

ب. ثبات اداة قياس الدراسة:- يهدف اختبار الثبات الى التحقق من ان قياس الدراسة ينسجم والقابلية على الحصول على النتائج ذاتها عبر مدد زمنية مختلفة والثبات يأخذ شكلين هما الثبات البنائي للمتغير والثبات البنائي لفقرات المتغير وكالاتي:-

## 1- الثبات البنائي لأداة القياس:-

تم التحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية من خلال حساب معامل ثبات ارتباط كرونباخ الفا والموضح في الجدول ( 3-3):-

الجدول (3-3)

ثبات البنائي اداة القياس

المقياس	معامل كرومباخ الفا للبعد	معامل كرومباخ الفا للمقياس
1- ادارة الانطباع		0.78
أ- التعزيز الذاتي	0.62	
ب- الحظوة	0.80	
ت- التمثيل	0.76	
ث- الترهيب	0.63	
ج- التوسل	0.75	
3- سلوك المواطنة التنظيمية		0.70
أ- الايثار	0.76	
ب- وعي الضمير	0.68	
ت- الكياسة	0.77	
ث- المشاركة الطوعية	0.71	
ج- الروح الرياضية	0.79	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يلاحظ من الجدول (3-3) ان قيم معامل الثبات كرونباخ الفا قد تراوحت ما بين (0.62 - 0.80) وهي قيم مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.60) ما يدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

2- ثبات فقرات اداة القياس:-

يتم التحقق من ثبات فقرات اداة القياس من خلال احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والبعد مرة والمتغير الذي تنتمي له مرة اخرى (Construct-item correlations) وعلى وفق رأي (Chin, 1998) فان معامل الارتباط بين الفقرة والمتغير او البعد الي تنتمي اليه يجب ان لا تقل عن (0.60) والجدول رقم (3-4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والبعد او المتغير الذي تنتمي اليه.

## الجدول (3-4)

معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد او المتغير الذي تنتمي اليه

المتغير	البعد	الفقرات	ارتباطات الفقرات بالبعد	ارتباط الفقرات بالمتغير
ادارة الانطباع	التعزيز الذاتي	1	0.690	0.664
		2	0.611	0.821
		3	0.704	0.621
		4	0.601	0.765
		5	0.721	0.676
الخطوة		6	0.821	0.665
		7	0.689	0.633
		8	0.743	0.765
		9	0.788	0.704
		10	0.687	0.667
التمثيل		11	0.709	0.734
		12	0.765	0.765
		13	0.600	0.805
		14	0.803	0.755
		15	0.696	0.786
الترهيب		16	0.711	0.756
		17	0.797	0.732
		18	0.750	0.765
		19	0.756	0.698
		20	0.700	0.777
التوسل		21	0.689	0.623
		22	0.790	0.821

0.602	0.803	23		
0.687	0.690	24		
0.656	0.712	25		
0.743	0.787	26	الايثار	سلوك المواطنة
0.879	0.799	27		التنظيمية
0.832	0.609	28		
0.789	0.698	29		
0.698	0.832	30		
0.785	0.724	31	وعي الضمير	
0.612	0.682	32		
0.724	0.768	33		
0.824	0.712	34		
0.854	0.822	35		
0.899	0.823	36	القياسية	
0.783	0.845	37		
0.766	0.867	38		
0.890	0.834	39		
0.723	0.813	40		
0.865	0.893	41	المشاركة الطوعية	
0.746	0.856	42		
0.687	0.825	43		
0.769	0.734	44		
0.834	0.689	45		
0.654	0.678	46	الروح الرياضية	
0.678	0.692	47		
0.865	0.836	48		
0.845	0.782	49		
0.734	0.673	50		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ومن خلال الاطلاع على نتائج البيانات الظاهرة في الجدول نلاحظ ان جميع معاملات الارتباط سواء بين الفقرات والمتغير الاساس ام الفقرات والابعاد الفرعية لا تقل عن (0.60) وهذا يؤكد ثبات الفقرات بالنسبة لمقياس ادارة الانطباع ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية .

## المبحث الثاني

### عرض وتحليل النتائج في ضوء إجابات العينة

سيتم في هذه الفقرة التعرف على واقع متغيرات الدراسة في الكليات عينة البحث ، إذ سيتم تحديد الأوساط الحسابية لإجابات العينة عن الفقرات من خلال انتماءها لأي فئة .و لأن المقياس المحدد هو مقياس ليكرت الخماسي فأن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية . وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى ( $5-1=4$ ) ، ومن ثم قسمة امدى على عدد الفئات ( 5 ) ( $4/5 =0.80$ ) وبعد ذلك يضاف ( 0.80 ) الى الحد الأدنى ( 1 ) او يطرح من الحد الأعلى ( 5 ) وتكون الفئات كالآتي : ( Dewberry ,2004 : 15 )

( 1 - 1.80 ) منخفض جداً

( 1.81- 2.60 ) منخفض

( 2.61- 3.40 ) معتدل

( 3.41 -4.20 ) مرتفع

( 4.21 -5.0 ) مرتفع جداً

### أولاً- الوصف الاحصائي الخاص بإدارة الانطباع وتحليل استجابات المبحوثين

تسعى هذه الفقرة الى تسليط الضوء على دراسة ابعاد متغير إدارة الانطباع في العينة موضوعة البحث والتحليل. وقد أشارت النتائج الى ما يأتي:

#### 1- التعزيز الذاتي:-

في ضوء أنموذج الدراسة المفترض تم دراسة بُعد التعزيز الذاتي كأحد أبعاد إدارة الانطباع ، ويظهر الجدول (3-5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر التدريسين عينة البحث ، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.72) بانحراف معياري قدره(0.923).وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، وقد حققت الفقرة (2) المتعلقة بالسعي لاكتساب معارف جديدة من اجل التفوق على الاخرين أعلى وسط حسابي بلغ (4.00) ضمن مستوى إجابة (مرتفع ) أما الفقرة (4) والتي تتعلق ب(يستأثر بالمعرفة لكونه مختص في مجال معين ) فقد حققت أقل وسط حسابي بلغ(3.545) وضمن مستوى إجابة (مرتفع ) ، أما أقل تشنت في الإجابات فكان عند الفقرة (2) إذ كان الانحراف المعياري (0.758). أما أعلى

تشنتت في الإجابات فقد ظهر في الفقرة (4) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.087). كما حققت الفقرات (5, 3, 1) أوساطاً حسابية ضمن مستوى (مرتفع) وهذه النتائج تشير الى ان التدريسين عينة البحث يدركون ممارسة قياداتهم لسلوكيات التعزيز الذاتي . وهو مؤشر جيد لوجود هذا البعد بإدارة الانطباع ما يؤكد ان المسؤولين في الكليات عينة البحث يمارسون سلوكيات التعزيز لتعريف الاخرين بإنجازاتهم ويسعون لاكتساب معارف جديدة ليكونوا متفوقون على اقرانهم فضلا عن التفاخر بخبراتهم ومهاراتهم في العمل .

جدول(3-5)

(نتائج تحليل فقرات بُد التعزيز الذاتي ضمن متغير ادارة الانطباع)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	يتحدث مسؤولي في مكان العمل بفخر عن خبرته او مهاراته في العمل	3.64	1.05	مرتفع	3
2	يسعى لاكتساب معارف جديدة تجعل منه متفوقا على اقرانه	4.00	.75	مرتفع	1
3	يحاول أن يلفت انتباه الاخرين بانه ذو قيمة منظمة	3.62	.83	مرتفع	4
4	يستأثر المعرفة لكونه مختص في مجال معين	3.54	1.08	مرتفع	5
5	يسعى لان يعرف الاخرين بإنجازاته في العمل	3.80	.87	مرتفع	2
الإجمالي		3.727	0.923	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

2- الحظوة:-

حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ(3.62) بانحراف معياري قدره(0.96) ، وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، اي أن المسؤولين في الكلية من وجهة نظر عينة البحث تستخدم الحظوة بمستوى جيد وهذا ما يشير له وسطه الحسابي. والجدول رقم (3-6) يوضح إجابات أفراد العينة عن فقرات الحظوة أذ حققت الفقرة (6) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.71) وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (7) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.43) وهو بمستوى إجابة (مرتفع). أما أقل تشتت في الإجابات فكان للفقرة (6) إذ بلغ الانحراف المعياري لها (.932). ما يُشير إلى اتفاق الإجابات باعتقاد أفراد العينة بوجود خاصية ترك الانطباع الجيد لدى زملاء العمل من خلال الإشادة بإنجازاتهم من قبل مسؤوليهم في الكلية. أما أعلى تشتت فقد كان للفقرة (10) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.01) مما يعني ارتفاع مستوى التفاوت في إجابات العينة حول استخدام الاطراء للتقرب من الزملاء في العمل. و يُظهر بشكل عام ارتفاع نسبة استخدام الحظوة لدى المسؤولين في المنظمة المبحوثة. ما يشير الى اتفاق عينة البحث على إن المسؤولين لا يلجئون الى تقليد سلوكيات الاخرين وطرق تعاملهم بل لديهم سلوكياتهم الخاصة التي تترك الانطباع الايجابي عنهم وتمييزهم عن الاخرين وهذا ما يدعم شخصيتهم المميزة وتفردهم بسلوكيات معينة، وربما يمنحهم ذلك كارزما خاصة تجعلهم اكثر جاذبية بين زملائهم.

جدول (3-6)

(نتائج تحليل فقرات بُعد الحظوة ضمن متغير ادارة الانطباع)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
6	يسعى مسؤولي في العمل الى ترك انطباع عنه لدى العاملين بانه شخصية مميزة ولطيفة من خلال الاشادة بإنجازاته	3.71	.932	مرتفع	1



5	مرتفع	1.00	3.43	يفتخر مسؤولي بنفسه امام زملائه حتى يروه شخصا لامعا	7
3	مرتفع	.935	3.66	يفضل تقديم شخصيته القوية لزملائه ليتبين لهم انه شخص قيادي في العمل	8
2	مرتفع	.940	3.68	يهتم بمصلحة زملائه وحياته الشخصية ليتبين لهم انه شخص مثالي	9
4	مرتفع	1.01	3.62	يقضي وقت كبير بالاستماع لمشاكل الزملاء في العمل	10
	مرتفع	0.96	3.62		الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

### 3- التمثيل:-

حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.32) وبانحراف معياري قدره (1.03) وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (معتدل) إذ حققت الفقرة (11) والخاصة بالعمل الشاق والإخلاص فيه أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.83) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (15) إذ بلغ (2.96) وهو بمستوى إجابة (معتدل) والمتعلقة بالعمل في أيام العطل لإظهار الاهتمام الشديد بالعمل. أما أقل تشتت فكان عند الفقرة (11) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.946). أما أعلى تشتت في الإجابات فقد كان عند الفقرة (15) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.09).

وبناءً على النتائج المذكورة يستخلص الباحث أن الاعتقاد ببعد التمثيل كان معتدلاً نسبياً لدى المسؤولين حسب إجابات أفراد العينة ، ويظهر من خلال النتائج ان عينة الدراسة المسؤولين يعملوا بإخلاص وتقاني ومن اجل الايحاء للأخرين انهم اشخاص ملتزمين.

جدول (7-3)

(نتائج تحليل فقرات بُعد التمثيل ضمن متغير ادارة الانطباع)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
11	العمل الذي يقوم به مسؤولي في العمل شاق أحيانا ويخلص به	3.82	.945	مرتفع	1
12	يبقى دائما لوقت متأخر لأنه يعمل بجد	3.50	1.025	مرتفع	2
13	يحاول التظاھر بالانشغال حتى وان لم يكن مكلف بعمل	3.14	1.085	معتدل	4
14	تعقد ان وصوله مبكرا الى مكان العمل مبكرا سوف يوحي انه شخص ملتزم	3.18	1.008	معتدل	3
15	يعمل احيانا في يوم العطلة لأظهار اهتمامه وحرصه الشديد في العمل	2.95	1.090	معتدل	5
الإجمالي		3.32	1.031	معتدل	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

4- الترهيب:-

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً (2.38) وبانحراف معياري قدره(0.97) وهو بمستوى إجابة (منخفض). وكانت الفقرة (16) والمتعلقة باستخدام المسؤول الترهيب في العمل للحصول على ما يريد أعلى وسط حسابي .اذ بلغ (2.60) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (20) والمتعلقة

باستخدام العناد من اجل رفض بعض الاعمال المناطة به اذ بلغ الوسط الحسابي (2.23). أما أقل تشتت في الإجابات فكان عند الفقرة (17). إذ بلغ الانحراف المعياري (0.949) أما أعلى تشتت فكان عند الفقرة (16). إذ بلغ الانحراف المعياري (0.996).

وبناءً على النتائج المذكورة آنفاً يستخلص الباحث. اذ كانت كل الأوساط الحسابية لل فقرات (16,17,18,19,20) هي بمستوى إجابة (منخفض) الا انها موجودة بنسب معينة وقد يعود هذا الى التغيرات والظروف السياسية والاقتصادية التي تعاني منها البيئة العراقية خلال السنوات القليلة الماضية والتي أدت الى ظهور هكذا سلوكيات في المجتمع فضلاً عن أجواء العمل الضغوط الوظيفية التي تعزز العديد من السلوكيات السلبية مثل استخدام التهيب بالقوة من خلال المركز الوظيفي او القدرة المادية او حتى الوصول الى منطقتي استخدام أذية الآخرين من اجل اجبارهم على تلبية ما يريد الفرد ، فضلاً عن وجود حالة عدم الثقة الشائعة بشكل كبير في البيئة الوظيفية العراقية التي تجعل الافراد يخافون اليوم من الكلام عن عملهم خوفاً من استخدامها ضدهم في المستقبل والحد من المخاوف، إلا انه انسجاماً مع المنطق العلمي فهذا البعد لم يحقق متوسط أعلى من الفرضي أي انه غير منعكس في بيئة العمل بشكل كبير وانما بنسب معينة.

### جدول (3-8)

(نتائج تحليل فقرات بُعد التهيب ضمن متغير ادارة الانطباع)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
16	يستخدم مسؤولي في العمل التهيب في العمل للحصول على ما يريد	2.60	.995	منخفض	1
17	يرفض الحوار مع الآخرين بما يخص عمله	2.47	.949	منخفض	2
18	يتعامل بشدة مع زملائه عندما يتدخلون في عمله	2.30	.990	منخفض	4

3	منخفض	.967	2.323	يلجأ الى القوة أحيانا في حال رفض زملائه لقرارته	19
5	منخفض	.981	2.23	يستخدم العناد من اجل رفض بعض الاعمال المناطة به	20
	منخفض	0.976	2.38		الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

#### 5-التوسل:-

حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً (2.01) وبانحراف معياري قدره(0.884) وهو بمستوى إجابة (منخفض). وكانت الفقرة (25) والمتعلقة ادعاء المعرفة أقل بما يفعله يجنبه التنقلات الغير مرغوبة أعلى وسط حسابي .اذ بلغ (2.08) وهو بمستوى إجابة (منخفض) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (23) والمتعلقة باستخدام التظاهر بالعجز لاستمالة الاخرين للمساعدة اذ بلغ الوسط الحسابي (1.95) وهو بمستوى إجابة (منخفض) . أما أقل تشتت في الإجابات فكان عند الفقرة (23) . إذ بلغ الانحراف المعياري (0.825) أما أعلى تشتت فكان عند الفقرة (21) . إذ بلغ الانحراف المعياري (0.935).

وبناءً على النتائج المذكورة آنفاً يستخلص الباحث أن كل الأوساط الحسابية لل فقرات (21،22،23،24،25) هي بمستوى إجابة (منخفض) وهذا يشير الى عدم تحقق هذا البعد لدى عينة البحث رغم ان النتائج أظهرت وجود بعض الفقرات لكن بمستويات قليلة ومنخفضة وقد يعود السبب الى التحيز الادراكي لدى المستجيبين ، لكن هذه الظواهر تجد وقعها لدى البعض الاخر وقد يصرح عنها وخاصة اذا كان شخص مجهول وهذا ما أظهرته النتائج من اجابات بعض الافراد العينة على وجود هذه الحالات لديهم ولكن بمستوى منخفض.

(9-3)

(نتائج تحليل فقرات بُعد التوسل ضمن متغير ادارة الانطباع)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
21	يتظاهر مسؤولي في العمل بعدم المعرفة و القدرة للحصول على مساعدة الاخرين.	2.02	.935	منخفض	2
22	يحاول الحصول على تعاطف الاخرين من اجل عمل الأشياء المناطة به.	2.01	.846	منخفض	4
23	يتظاهر بأنه عاجز لاستمالة الاخرين لمساعدته.	1.95	.825	منخفض	5
24	تظايره بالحاجة إلى مساعدة الناس.	2.02	.898	منخفض	3
25	يدعي بان معرفته أقل بما يفعله يجنبه التنقلات الغير مرغوبة.	2.08	.918	منخفض	1
الإجمالي		2.01	0.884	منخفض	

ثانياً: عرض واقع متغير الدراسة سلوك المواطنة التنظيمية وتحليل استجابات المبحوثين.

تسعى هذه الفقرة الى تسليط الضوء على دراسة ابعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية في العينة موضوعة البحث والتحليل. وقد أشارت النتائج الى ما يأتي:

### 1- الايثار:-

سجل هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (4.05) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) . بانحراف معياري قدره(0.780) ، وتشير النتيجة الى وجود الايثار بين التدريسين بدرجة جيدة وهي نتيجة مرضية، لأن الايثار هو أحد السلوكيات التي تدعم وتطور المنظمات ومن الجدول (30) سجلت الفقرة (28) الخاصة في القيام بتغطية مهام الزملاء في العمل عندما يطلبون ذلك ، أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.15) وهو بمستوى إجابة (مرتفع). أما الفقرة (26) سجلت اقل وسط حسابي إذ بلغ (4.00) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) وكان أقل تشتت في نصيب الفقرة (27) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.69)، مما يؤكد اتفاق أفراد العينة على الإجابة على الفقرة المذكورة . أما أعلى تشتت فكان للفقرة (26) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.98) وتشير هذه النتائج إلى الاهتمام بمتغير الإيثار، وذلك لما يقدمه الأفراد التدريسيون من المساعدة للآخرين وتوجيههم إلى تحقيق أهداف الكلية وهذا يعكس بأن التدريسين يقومون بمساعدة زملائهم حتى وقت غيابهم وإن تطلب ذلك وقتاً اضافياً.

### جدول(3-10)

(نتائج تحليل فقرات بُعد الايثار ضمن متغير (سلوك المواطنة التنظيمية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
26	ترغب بمساعدة زملاء العمل الجدد لتحسين بيئة العمل.	4.00	.983	مرتفع	5
27	أحب مساعدة كل من يطلب المساعدة من	4.08	.690	مرتفع	2

				الأقسام والشعب والوحدات الأخرى لكي يتحقق عمل متكامل لكليتي	
1	مرتفع	.763	4.15	اقوم بتغطية مهام زملائي عندما يطلبون مني ذلك.	28
3	مرتفع	.706	4.03	ارغب في الاتصال والتنسيق مع زملائي في العمل.	29
4	مرتفع	.758	4.00	اتدخل لإصلاح النزاع بين زملاء العمل خوفا عليهم من المشاكل.	30
	مرتفع	0.780	4.05		الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

## 2- وعي الضمير:-

كما هو مبين في الجدول (3-11) حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.815) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) وتعني النتيجة المذكورة أن وعي الضمير بين التدريسين موجود وبدرجة جيدة في المنظمة . وسجلت الفقرة (35) والخاصة بالوصول في وقت مبكر غالبا وبدأ العمل فوراً أعلى وسط حسابي بلغ (4.18) . في حين سجلت الفقرة (32) والخاصة بأهمية أعلام رئيس العمل عندما لا يتمكن من الحضور الى عمل . أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.57).

أما أقل تشتت فكان للفقرة (34). إذ بلغ الانحراف المعياري قدره(0.711). أما أعلى تشتت فكان للفقرة (32) . إذ بلغ الانحراف المعياري (1.078) وتشير هذه النتائج إلى السلوك التطوعي للفرد الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة واحترام جميع اللوائح والأنظمة، والقرارات

والسياسات الإدارية وايضاً ما يقدمه الأفراد من المساعدة للآخرين وتوجيههم إلى تحقيق أهداف الكليات والتكفل بتقديم أفضل الخدمات للزملاء في العمل.

جدول(3-11)

(نتائج تحليل فقرات بُعد وعي الضمير ضمن متغير (سلوك المواطنة التنظيمية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
31	تلتزم بقواعد وإجراءات الكلية حتى وان لم يراقبني احد أو لم يكن هناك علي أي دليل.	4.03	.795	مرتفع	3
32	تهتم بأعلام رئيسك بالعمل عندما لا تتمكن من الحضور للعمل	3.57	1.078	مرتفع	5
33	تستطيع أن أواجه تحديات وصعوبات جديدة خلال العمل.	4.01	.774	مرتفع	4
34	تحاول دائما دراسة كيفية زيادة جودة خدمات كليتك.	4.09	.711	مرتفع	2
35	على الأغلب تصل في وقت مبكر وتبدأ عملي فورا.	4.18	.718	مرتفع	1
	الإجمالي	3.9801	0.81579		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

3- الكياسة:-

حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (4.03) وبانحراف معياري قدره(0.73). وهو بمستوى إجابة (مرتفع). وتشير هذه النتيجة إلى وجود الكياسة وبدرجة كبيرة ، ومن الجدول (3-12)



سجلت الفقرة (36) الخاصة بتجنب إيذاء الآخرين عندما تشترك معهم في الموارد أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.14) وهو بمستوى إجابة (مرتفع). أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (37) والخاصة بتشجيع زملاء العمل على استثمار أوقات الاجتماعات في الحديث عن الأسبقيات التي تهم الكلية بدل الخوض في القضايا الجانبية. إذ بلغ الوسط الحسابي (3.95).

أما أقل تشنت فقد حققته الفقرة (36) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.653)، وهذا يدل على اتفاق عينة البحث على الإجابة عن هذه الفقرة ، أما أعلى تشنت فكان للفقرة (37) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.783) ويشير ذلك الى عدم تجاوز التدريسين على حقوق الآخرين والسعي الى عدم اثاره المشاكل مع الزملاء والمبادرة الى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء.

جدول (3-12)

(نتائج تحليل فقرات بُعد الكياسة ضمن متغير (سلوك المواطنة التنظيمية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
36	تتجنب إيذاء الآخرين عندما تشترك معهم في الموارد.	4.14	.653	مرتفع	1
37	تشجع زملائك على استثمار أوقات الاجتماعات في الحديث عن الأسبقيات التي تهم الكلية بدل الخوض في القضايا الجانبية	3.95	.783	مرتفع	5
38	مستقبل كليتنا يبعث على الفخر كلما اتحدث عنها بإيجابية في المجتمع.	4.01	.763	مرتفع	3
39	تقدم مقترحات مفيدة إلى زملائك	4.04	.746	مرتفع	2

				الموظفين تسهم في تحفيز العمل الفرقي والجماعي	
4	مرتفع	.730	4.01	أعمد إلى كشف الجوانب الايجابية لمنظمتي بغية جذب الافراد من المنظمات الاخرى	40
	مرتفع	0.73	4.03		الإجمالي ي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

#### 4- المشاركة الطوعية:-

يتبين من الجدول (3-13) سجل هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.85) وبانحراف معياري (0.807) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) ، وتشير هذه النتيجة إلى وجود سلوك واعي الضمير تجاه الزملاء وبشكل جيد وهو ما يدل على وجود سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة جيدة في المنظمة المبحوثة .

وسجلت الفقرة (45) والخاصة بالسعي الى تقديم الآراء السديدة لإدارة الكلية لأنها ذات جدوى لمستقبلها أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.03) وهو بمستوى إجابة (مرتفع). وحققت الفقرة (42) والخاصة بفسح المجال لآخرين من داخل الكلية وخارجها للتحدث عن سلبيات الكلية بغية تصحيحها أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.73) وهو بمستوى إجابة (مرتفع). أما أقل تشتت فكان من نصيب الفقرة (44) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.663) وهو يدل على اتفاق عينة البحث على الإجابة عن الفقرة المذكورة . أما أعلى تشتت فقد كان للفقرة (41) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.928) وذلك يعطي مؤشراً على السعي لمواكبة التغيرات التي تطرأ على عملهم والاشتراك في المهام التي لا تتطلبها العمل الرسمي ولكنها لتطوير العمل ومنح التدريسيون المشاركة في الاجتماعات التي تعقدها إدارة الكلية، أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجهها والمحافظة على سمعة الكلية.

#### جدول(3-13)

(نتائج تحليل فقرات بُعد المشاركة الطوعية ضمن متغير (سلوك المواطنة التنظيمية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
41	تهتم بالوظائف التي لا تطلب منك رسمياً لكنها مهمة لصورة الكلية	3.82	.928	مرتفع	3
42	تفسح المجال لآخرين من داخل الكلية وخارجها للتحدث عن سلبيات الكلية بغية تصحيحها	3.73	.882	مرتفع	5
43	تتلهف لكي تسمع أخبار عن كليتك من الغرباء لأنه امر يعينك.	3.74	.780	مرتفع	4
44	تعمل بعد أوقات الدوام الرسمية إن اقتضت المصلحة العامة ذلك	3.95	.66328	مرتفع	2
45	تسعى الى تقديم الآراء السديدة لإدارة الكلية لأنها ذات جدوى لمستقبلها	4.03	.78458	مرتفع	1
الإجمالي		3.85	0.807	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

#### 5- الروح الرياضية:-

يتبين من الجدول (3-14) سجل هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (4.11) وبانحراف معياري

قدره (0.733) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) ، وتشير هذه النتيجة إلى وجود الروح الرياضية بين الزملاء وبشكل جيد وهو ما يدل على وجود احد ابعاد سلوك المواطنة بدرجة جيدة في المنظمة المبحوثة . وسجلت الفقرة (49) والخاصة بتجنب التركيز فيما هو خاطئ والتركيز على الجوانب الايجابية أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.23). وحققت الفقرة (47) والخاصة بتجنب العمل عندما يكون متراكما أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.96).

أما أقل تشتت فكان من نصيب الفقرة (50) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.640) وهو يدل على اتفاق عينة البحث على الإجابة عن الفقرة المذكورة . أما أعلى تشتت فقد كان للفقرة (47) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.845). وتشير هذه النتائج إلى استعداد الأفراد العاملين العمل في ظروف عمل مختلفة من اجل تحقيق أهداف الكلية و أن المبحوثين يسعون الى العمل بروح رياضية، ولديهم الإمكانية على تحمل ضغوط المنافسة الشريفة مع زملائهم في العمل.

#### جدول (3-14)

(نتائج تحليل فقرات بُعد الروح الرياضية ضمن متغير (سلوك المواطنة التنظيمية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
46	تنفذ المهام المطلوبة منك من دون تذمر.	4.06	.760	مرتفع	4
47	تتجنب العمل عندما يكون متراكما.	3.96	.845	مرتفع	5
48	تتقبل النصيحة والمشورة من جميع زملائي في العمل.	4.09	.730	مرتفع	3
49	تتجنب التركيز فيما هو خاطئ وتركز على الجوانب الايجابية.	4.23	.692	مرتفع جدا	1
50	تتقبل النصح والإرشاد بسرور .	4.19	.640	مرتفع	2
الإجمالي		4.11	0.733	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

## المبحث الثالث

### اختبار نموذج العلاقات

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات الارتباط والتأثير وكما يأتي:-

#### أولاً - اختبار علاقات الارتباط:-

تتعلق هذه الفقرة بمعرفة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة الانطباع) والمعتمد (سلوك المواطنة التنظيمية) بالنسبة لعينة البحث إذ يعرض هذا المبحث إمكانية التحقق من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة و التي تم صياغتها استناداً إلى مشكلة البحث , و قد استخدمت الوسائل الإحصائية الخاصة بمعامل ارتباط (بيرسون) لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات الدراسة, و باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.21) و الذي يختبر علاقات الارتباط فيما بين المتغيرات الرئيسية و الفرعية ، وقبل البدء في اختبار الفرضيات فأن الجداول اللاحقة تشير الى حجم العينة (121) وأيضا مقارنة قيمة ( T ) المحسوبة مع الجدولية ويتم الحكم على قوة معامل الارتباط في ضوء الجدول الآتي:-

#### جدول (3-15)

حجم معامل الارتباط وتفسيره

التفسير	حجم معامل الارتباط
علاقة إيجابية قوية	+1.0 to +0.5
علاقة إيجابية معتدلة	+0.5 to +0.3
علاقة إيجابية ضعيفة	+0.3 to +0.1
لا توجد علاقة او ضعيفة جدا	-0.1 to +0.1
علاقة سلبية ضعيفة	-0.3 to -0.1
علاقة سلبية معتدلة	-0.5 to -0.3
علاقة سلبية قوية	-1.0 to -0.5

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإحصائية.

سيتم عرض نتائج تحليل علاقات الارتباط والتي يتم التطرق لها بشي أكثر من التفصيل والإيضاح وبجداول فرعية الغرض منها تفصيل طبيعة العلاقات بين المتغيرات الرئيسة والفرعية وكما يأتي:

**أ :- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:-** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الانطباع بأبعاده و سلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة.

**جدول (3-16)**

قيم معامل الارتباط بين ادارة الانطباع بأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية

العلاقة	Pearson Correlation	N	Sig. (2-tailed)
إدارة الانطباع - سلوك المواطنة التنظيمية	0.675**	121	0.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 21

الجدول المذكور انفاً يوضح علاقة الارتباط بين ادارة الانطباع بأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية وقبل تفسير نتائج الجدول يجب الاشارة الى ان الحرف (N) يشير الى حجم العينة والتي كانت (121) تدريسي ، وتشير كلمة (2-tailed) الى نوع الاختبار اما الاختصار (Sig) الموجود في الجدول فانه يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة (T) المحسوبة مع (T) الجدولية من غير ان تظهر قيمها في الجدول فوجود العلامة (\*\* ) يدل على معنوية الارتباط عند مستوى ( 0.01) . و يتضح من النتائج الواردة في الجدول ما يأتي :

تشير البيانات الظاهرة في الجدول الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) بين ادارة الانطباع بأبعاده، سلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.675) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بينهما، و يعني ذلك ادراك التدريسيين عينة الدراسة لإدارة الانطباع ومدى ارتباطها بسلوك المواطنة التنظيمية وتدل هذه العلاقة ايضاً على ان ابعاد ادارة الانطباع تستمد اهمية كبيرة بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحقيق وتحفيز التدريسيون، وينعكس ذلك ايجابيا على اداءهم وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية.

1) الفرضية الفرعية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعزيز الذاتي وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة.

جدول (3-17)

قيم معاملات الارتباط بين التعزيز الذاتي وسلوك المواطنة التنظيمية

العلاقة	Pearson Correlation	N	Sig. (2-tailed)
تعزيز الذات - سلوك المواطنة التنظيمية	0.688**	121	0.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 21

يظهر من المعلومات الواردة من الجدول وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين التعزيز الذاتي و سلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.688) وتشير هذه القيمة وفقاً لتصنيف قوة الارتباط إلى علاقة ارتباط ايجابية قوية، عند مستوى معنوية (1%)، و يعني ذلك ادراك عينة البحث لبعد التعزيز الذاتي ومدى ارتباطه بسلوك المواطنة التنظيمية وهذه النتيجة تعكس قوة اسلوب تعزيز الذات المبني على استحضار السلوكيات عبر مجموعة من صفات الكفاءة والجاذبية ما يدعم قبول الفرضية الفرعية الاولى.

2) الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحظوة وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة.

جدول (3-18)

قيم معامل الارتباط بين بعد الحظوة وسلوك المواطنة التنظيمية

العلاقة	Pearson Correlation	N	Sig. (2-tailed)
الحظوة - سلوك المواطنة التنظيمية	0.558**	121	0.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 21

يتبين من الجدول المذكور انفاً وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) بين الخطوة و سلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة مُعامل الارتباط البسيط بينهما (0.558) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بينهما ضمن مستوى (علاقة ارتباط قوية)، ومما يدعم هذه العلاقة، عند مستوى معنوية (1%)، و يعني ذلك ادراك عينة البحث لبعد الخطوة ومدى ارتباطه بسلوك المواطنة التنظيمية وهذه النتيجة تعكس قوة اسلوب الخطوة وهذا يؤشر قبول الفرضية الفرعية الثانية.

**(3) الفرضية الفرعية الثالثة:** - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمثيل و سلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة.

### جدول (3-19)

قيم معامل الارتباط بين بعد التمثيل و سلوك المواطنة التنظيمية

العلاقة	Pearson Correlation	N	Sig. (2-tailed)
التمثيل - سلوك المواطنة التنظيمية	0.774**	121	0.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 21

تشير النتائج المذكورة انفاً الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) بين التمثيل و سلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة مُعامل الارتباط البسيط بينهما (0.774) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بينهما وهي ضمن مستوى (علاقة ارتباط قوية موجبة) عند مستوى معنوية (1%)، و يعني ذلك ادراك عينة البحث لبعد التمثيل ومدى ارتباطه بسلوك المواطنة التنظيمية وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

**(4) الفرضية الفرعية الرابعة:** - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الترهيب و سلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة.



جدول (3-20)

قيم معامل الارتباط بين بعد التهيب وسلوك المواطنة التنظيمية

العلاقة	Pearson Correlation	N	Sig. (2-tailed)
التهيب- سلوك المواطنة التنظيمية	-0.046*	121	0.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 21

تشير النتائج أعلاه وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التهيب و سلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة مُعامل الارتباط البسيط بينهما (-0.046) وتشير هذه القيمة إلى سلبية العلاقة بينهما وهي ضمن مستوى (لا توجد علاقة او ضعيفة جداً) عند مستوى معنوية (0.05) و يعني ذلك ان بعد التهيب لا يمكن ان تتعكس بشكل إيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة البحث مما يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة. (5) الفرضية الفرعية الخامسة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التوسل وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة.

جدول (3-21)

قيم معامل الارتباط بين بعد التوسل وسلوك المواطنة التنظيمية

العلاقة	Pearson Correlation	N	Sig. (2-tailed)
التوسل- سلوك المواطنة التنظيمية	-0.035	121	0.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 21

يتبين من الجدول المذكور انفاً وجود علاقة ارتباط سلبية عند مستوى معنوية (1%) بين التوسل و سلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة مُعامل الارتباط البسيط بينهما (-0.035) وتشير هذه القيمة إلى سلبية العلاقة بينهما وهي ضمن مستوى (لا توجد علاقة او ضعيفة جداً) عند مستوى معنوية (1%)، و يعني ذلك ان بعد التوسل لم يتحقق لدى العينة في انعكاسه وارتباطه في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بشكل إيجابي ما يعني رفض الفرضية الفرعية الخامسة.

اما ترتيب قوة الارتباط لأدارة الانطباع بأبعادها وسلوك المواطنة يمكن توضيحه من خلال قيمة (R)

لكل بعد وعلى النحو الآتي :-

جدول (3-22)

ملخص ارتباط إدارة الانطباع بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

ت	ارتباط المتغير المستقل بأبعاده بالمتغير المعتمد	قوة الارتباط	قبول او رفض الفرضية
1	التعزيز الذاتي	قوية وموجبة	قبول
2	الحظوة	قوية وموجبة	قبول
3	التمثيل	قوية وموجبة	قبول
4	الترهيب	ضعيفة وسلبية	رفض
5	التوسل	ضعيفة وسلبية	رفض

**ثانيًا:- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها وتفسيرها:-**

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات التأثير لغرض تحديد إمكانية قبولها أو رفضها وفق ما مرسوم لها في منهجية البحث ، إذ سيتم التحري عنها باستخدام الحزمة الإحصائية (spss-21).

**أ:- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية**

تشير الفرضية الرئيسية الثانية للتأثير الى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الانطباع بأبعاده و سلوك المواطنة التنظيمية) ويوضح الجدول ( 2-23 ) نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر ادارة الانطباع في سلوك المواطنة التنظيمية .

جدول (3-23)

قيم نموذج الانحدار لمتغيري البحث (N = 121)

$\beta$	R <sup>2</sup>	F tabular	F calculated	إدارة الانطباع
0.644	0.455	6.85	9.712	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 21

أذ يتضح من الجدول ( 3-23 ) ما يأتي :

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (9.712) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لإدارة الانطباع في سلوك المواطنة التنظيمية و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.455) يتضح بان ادارة الانطباع قادر على تفسير ما نسبته (44.5%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية. أما النسبة البالغة (54.5%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث .

ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.644). بان زيادة ادارة الانطباع بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (64.4%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية.

ومن الفرضية الرئيسية وتنبثق الفرضيات الفرعية الآتية.

1) الفرضية الفرعية الاولى:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التعزيز الذاتي في سلوك المواطنة التنظيمية. وتظهر نتائج الجدول (3-24) ما يأتي :

#### جدول ( 3-24 )

قيم نموذج الانحدار لبعد التعزيز الذاتي وسلوك المواطنة (N = 121)

$\beta$	$R^2$	تعزيز الذات
0.566	0.296	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 21

أولاً:- يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.296) بان بُعد تعزيز الذات قادر على تفسير ما نسبته (29.6%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية . أما النسبة البالغة (70.4%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة .

ثانياً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (0.566). بان زيادة بُعد التعزيز الذاتي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (56.6%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية.

2) الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها الحظوة وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة. وتظهر نتائج الجدول (3-25) ما يأتي :

جدول ( 3-25 )

قيم نماذج الانحدار لبعدها الحظوة وسلوك المواطنة (N = 121)

$\beta$	R <sup>2</sup>	الحظوة
0.496	0.357	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 21

أولاً:- قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.357) أي أن بُعد الحظوة يفسر ما نسبته (35.7%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية . و النسبة الباقية (64.3%) تسهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج اذاً تقبل الفرضية.

أ. بلغت قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) (0.496) . أي أن الزيادة ببُعد الحظوة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (49.6%) من وحدة انحراف معياري واحد .

3) الفرضية الفرعية الثالثة:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها التمثيل وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة. وتظهر نتائج الجدول (3-26) ما يأتي :

جدول (3-26)

قيم نماذج الانحدار لبعدها التمثيل وسلوك المواطنة (N = 121)

$\beta$	R <sup>2</sup>	التمثيل
0.541	0.443	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 21

أولاً:- قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.443) أي أن بُعد التمثيل يفسر ما نسبته (44.3%) من التغيرات التي تطرأ على التمثيل . و النسبة الباقية (55.7%) تسهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج اذاً تقبل الفرضية.

ثانياً: - بلغت قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) (0.541) . أي أن الزيادة بُعد التمثيل بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (54.1%) من وحدة انحراف معياري واحد .

**(4) الفرضية الفرعية الرابعة:** - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التهيب وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة. وتظهر نتائج الجدول (3-27) ما يأتي :

**جدول (3-27)**

قيم نموذج الانحدار لمتغير التهيب وسلوك المواطنة (N = 121)

$\beta$	R <sup>2</sup>	التهيب
-0.111	0.023	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 21

اولاً: - بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.023) أي أن بُعد التهيب لا يفسر ايجابياً (2.3%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية . و هذا يدل على انعكاس ايجابي للكليات المبحوثة في تعاملها مع افرادها اما النسبة (0.023) لمقدار التفسير فهي ضئيلة جدا تشابه العدم في التأثير وقد تعود ظهور هذه النسبة من التفسير لقضايا تتعلق بنفسية بعض المستجيبين وهي نسبة لا تشكل مقدار يعتد به اذا ترفض الفرضية.

ثانياً: - وبلغت قيمة معامل بيتا (-0.111) وهي تشير الى إن أي تغيير مقداره وحدة واحدة لبعء التهيب يؤدي الى تغير عكسي مقداره (-11.1%) في سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا مؤشر ايجابي اي كلما انخفضت مظاهر التهيب في الكلية انعكس ذلك في زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية .

**(5) الفرضية الفرعية الخامسة:** - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التوسل وسلوك

المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة. وتظهر نتائج الجدول (3-28) ما يأتي :

**جدول (3-28)**

قيم نماذج الانحدار لبعء التوسل وسلوك المواطنة (N = 121)

$\beta$	R <sup>2</sup>	التوسل
-0.185	0.007	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 21

أولاً:- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.007) أي أن بُعد التوسل يفسر ما نسبته (0.07%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية . و النسبة الباقية (99.3%) تسهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج . وبالنظر لهذه النسبة نجدها ضئيلة جدا ولا يعتد بها وقد تعود الى اسباب تتعلق بإجابة افراد العينة ، ولا يمكن الاعتماد عليها لتبيان التأثير بين بعد التأثير وسلوك المواطنة التنظيمية اذاً ترفض الفرضية.

ثانياً:- وبلغت قيمة معامل بيتا (-0.185) أي ان تغيير مقداره وحدة واحدة لبعده التوسل يؤدي الى تغير عكسي مقداره (-18.5%) في سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا يوضح انه يعتمد زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية على مقدار انخفاض مضامين التوسل حسب رأي عينة البحث.

## المبحث الأول

### الاستنتاجات

يتعلق هذا المبحث بالاستنتاجات الخاصة بالدراسة ، إذ أن الجانب العملي للدراسة وتحليل النتائج الميدانية وتفسيرها مكن الباحث من وضع جملة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي للدراسة.

1. يظهر من خلال النتائج المستخرجة ان الكليات عينة الدراسة تهتم وبشكل رئيس ببعدي إدارة الانطباع التعزيز الذاتي والحظوة على عكس بقية الابعاد.
2. يسعى المديرون لتعزير نواتهم امام العاملين معهم من خلال آليات مقنعة مثل قول الحقيقة او امتلاك المعرفة التامة بالعمل.
3. تسعى الإدارة العليا الى تضخيم الاحداث الايجابية التي تحقها في العمل وذلك لزيادة الانطباع الايجابي عنهم لدى الآخرين
4. يمتلك التدريسيون ادراكاً بمستوى جيداً نسبياً بموضوع البحث وان لم يكن بمستوى الطموح.
5. توجه المسؤولين في الكليات الى العمل في علاقتهم و الاهتمام بكل ما يتصل به سواء من حيث اظهار النتائج الايجابية و اخفاء السلبية او من حيث السلوكيات المؤدية لخلق انطباع ايجابي كالحضور المبكر للعمل مثلاً حسب إجابات افراد العينة .
6. ان ادارة الانطباع لها دور معنوي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة البحث في الكليات المبحوثة (على المستوى الكلي).
7. اظهرت نتائج الوصف الإحصائي المتعلقة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية وجود تقبل عالٍ لدى أفراد عينة البحث اتجاه ممارساتهم لهذا السلوك أي أنهم يمارسون بشكل عالٍ بعض السلوكيات التي تتمثل بمد يد العون للزملاء الآخرين وتجنبهم لصعوبات ومشكلات العمل والى عدم التذمر والشكوى وإبداءهم روح التسامح والصبر فضلاً عن انغماسهم بالمشاركات البناءة في الحياة الاجتماعية للكلية.
8. ظهر ان عينة الدراسة تشعر بأن العمل التعاوني مع العاملين الاخرين له قيمة كبيرة وانهم جزء من مجموعة العمل مما سيعزز لديهم سلوك المواطنة التنظيمية.

9. أظهرت الدراسة أن الملاك التدريسي في الكليات المبحوثة يشعرون بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية وفقاً لمقياس الدراسة. ولعل ذلك يعكس المناخ التنظيمي الإيجابي في الجامعة، حيث تسود مشاعر التسامح والمودة والاحترام بين الزملاء والالتزام بالكياسة في التعامل والحرص على جلب السمعة الطيبة للكلية.

10. توافر مستوى عالٍ لدى أفراد العينة من سلوكيات ( الأيثار ، ووعي الضمير ، طوعية المشاركة )، ومستوى جيد من سلوكي ( الروح الرياضية ، والكياسة ) ، مع شعور عالٍ من مزيج هذه السلوكيات ، وبما يدفعهم الى التعاون والالتزام بسياسات المنظمة وقواعد العمل فيها ، واثراء حوارات العمل ، والترفع عن الصغائر في العمل والموضوعية في الحكم على الامور ، ثم الارتقاء بقدرة الكليات المبحوثة على البقاء ثم النمو وتحقيق الاهداف في بيئة صحية سليمة.



## المبحث الثاني

## التوصيات والمقترحات

تأسيساً على الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة يمكن للباحث أيجاز أهم التوصيات والمقترحات التي تسهم في إفادة الكليات المبحوثة والمنظمات الأخرى في مختلف القطاعات بشكل عام ورفد الدراسات المستقبلية بمشاريع بحثية مقترحة.

1. الإفادة من المعطيات النفسية والسلوكية في تحسين انطباعات التدريسيين وبالتنسيق مع مراكز البحوث المتخصصة.

2. العمل على تحديد توليفة من العلاقات بين ابعاد ادارة الانطباع و سلوك المواطنة التنظيمية لغرض ايجاد ثقافة اخلاقية مميزة إذ أن هذا المزيج يمكن يتحقق بافضل صورة عندما يستند الى قنوات حقيقية من لدن الادارة العليا.

3. حث الإدارات المختلفة على انتهاج اسلوب التعامل الاخلاقي في سلوكياتهم اليومية مع الافراد الاخرين كي يتسنى للاخرين التعاطي على نحو اخلاقي مع مفاهيم العمل المنوط بهم وما لذلك من انعكاسات على السمعة الطيبة التي قد تحضى بها الكلية.

4. ضرورة ان تولي الكليات الاهتمام بتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، وما لاحظه الباحث وما عكسته نتائج الدراسة من وجود استعداد لدى اغلب التدريسيين للتحلي بهذه السلوكيات، كونها تمثل جوانب إنسانية مشرقة وتعزز من كفاءة و جودة العمل داخل الكليات المبحوثة ويمكن تنمية سلوك المواطنة الصالحة وبناءه من خلال عدة عوامل منها (زيادة الرضا الوظيفي) ، واقناع التدريسيين بأنهم مثال حسن لتبني سلوك المواطنة الصالحة.

5. يعد المورد البشري من أهم الموارد الموجودة في أي منظمة وهو سبب ومصدر للكثير من السلوكيات، والأدوار، الرسمية وغير الرسمية فعلى الكليات المبحوثة الاهتمام بهذا المورد المهم، من خلال الارتكاز على سياسات الموارد البشرية في الاختيار، والتعيين، والتدريب، والمكافأة والتحفيز.

6. ضرورة اهتمام الجامعات بشكل عام والكليات المبحوثة بشكل خاص بمفهوم ادارة الانطباع بجميع أبعاده ودراسة المداخل النفسية للتدريسيين فيها والانعكاسات الايجابية التي يمكن ان تعكسها هذه الجوانب على الكليات ، مع ضرورة عمل القيادات الإدارية كافة على استيعاب

ونشر المفاهيم الإدارية المعاصرة بين قيادات المنظمات العراقية وملاكاتها الوظيفية والعمل على نشرها كمناخ وكتقافة تنظيمية لان ذلك من شأنه أن يسهم بالنهوض بواقع الكليات العراقية من كونها منظمات مستجيبة إلى منظمات مبادرة ومبدعة لنقل منظماتهم من الواقع التقليدي إلى آخر متجدد ومواكبة لتغيرات العصر من خلال التعلم من التطبيقات المعاصرة.

7. حث الباحثين على رقد المكتبة العربية بالدراسات والبحوث والمؤلفات عن موضوعي ادارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية للمساهمة في إغناء المعرفة في عموم المفاهيم الإدارية المعاصرة ، والتأكيد على ربط مجال السلوكيات التنظيمية بباقي المجالات الإدارية.

### المقترحات

المقترحات التي يمكن للباحثين الخوض فيها ومن بينها ما يأتي:

1. إجراء دراسة بعنوان الدراسة الحالية في قطاعات أخرى في العراق للوقوف على مستوى ادارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقات الارتباط والتأثير بينهم باستخدام المقاييس المعتمدة في هذه الدراسة لتأشير نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف و العمل على تعزيزها ومحاولة لمعالجتها وإمكانية أعمام ذلك على قطاعات أخرى.
2. إجراء دراسة مقارنة عن ادارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية بين القطاع الصناعي والقطاع الخدمي للخروج بنتائج وتوصيات تخدم كليهما.
3. اجراء دراسة بعنوان أثر إدارة انطباع في تقييم الأداء وتصورات الزبائن.
4. إجراء دراسة لمعرفة العوامل التي تشجع أو تقلل من ابعاد ادارة الانطباع من وجهة نظر العاملين والإدارة.
5. إجراء دراسة بعنوان تحليل تأثير الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية.
6. إجراء دراسة بعنوان الدور التفاعلي لإدارة الانطباع في العلاقة بين راس المال النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.

## المصادر العربية

## أولاً: الكتب

- 1- أديب، محمد الخالدي؛ مفتاح محمد عبد العزيز. (2010). علم النفس العصبي. ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 2- أمال ، اباظه. (2001). الشخصية والاضطرابات السلوكية والوجدانية. ط2، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- 3- جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- 4- ديماري ، آن ؛ وايت ، فاليري. (2008). الانطباعات الأولى. ط3 ، حقوق النشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير .
- 5- عبد الستار، إبراهيم. (1987). اسس علم النفس. دار المريخ للطبع والنشر ،الرياض، السعودية.
- 6- الكردي، احمد السيد. (2011). إدارة السلوك التنظيمي. الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- 7- ماهر، أحمد . (2005). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية للطباعة والنشر ،الإسكندرية ، مصر .

## ثانياً: الرسائل و الاطاريح الجامعية

- 8- أبو جاسر، صابرين مراد نمر. (2010). أثر إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 9- حامد ،سعيد شعبان. (2007). أثر علاقة الفرد برئيسه إدراكه للدعم التنظيمي - كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر.
- 10- حواس، أميرة محمد. (٢٠٠٣). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة العليا العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة،جامعة القاهرة، مصر.
- 11- الزهراني ، محمد بن عبد الله بن سعيد. (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 12- الزهيري، مروه عبد الكريم. (2010). دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي- دراسة استطلاعية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

- 13- الزوبعي، مجيد حميد عبد الله. (2010). اثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل - دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من مدينة الطب. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 14- الزيدي، ناظم جواد عبد سلمان. (2007). العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات - دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 15- السليفاني، نزار محمد علي. (2010). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة لآراء عينة من العاملين في دار ابن الأثير للطباعة والنشر. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 16- العرايضة، رائدة هاني محمود. (2012). مستوى القيادة الأخلاقية للحكومة لمديري المدارس الثانوية في عمان وعلاقته بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- 17- المساري، عادل ياسين جواد. (2013). دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية - بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي هيئة النزاهة. رسالة لنيل شهادة الدبلوم العالي غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ثالثاً: المجلات والدوريات
- 18- أبا زيد، رياض. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، مجلد 24، عدد 2، ص 493-519.
- 19- أبو تايه، بندر كريم. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، ص 145-186.
- 20- الشباشبة، سامر عبد المجيد؛ الحراشنة، محمد أحمد. (2011). أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن - دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 7(4). ص 647-680.
- 21- سليمان، محمد جلال. (2001). تحليل مسار لأثر المواطنة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني، ص 195-255.
- 22- الشلاش، عبد الرحمن. (2007). تقديم الصورة الذاتية للآخرين. مقال منشور في صحيفة الرياض الالكترونية 9 أكتوبر - العدد 1435.
- 23- العامري، احمد بن سالم. (2002). سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 16 عدد 2.

- 24- العامري، أحمد بن سالم.(٢٠٠٣). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 17 عدد 2.
- 25- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد.(2013). دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في دعم تطبيق ادارة الجودة الشاملة فيه. المجلة العربية لضمان جودة تعليم الجامعي، العدد 11، : ص 95-141.
- 26- العطوي، عامر علي. (2007). اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي - دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، ص 146-170.
- 27- محمد، بشرى هاشم؛ عثمان، ايسل حمدي.(2012). أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الإتكالية الاجتماعية دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والأعمار والإسكان. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 32، ص 90-133.
- 28- هوارى، معراج؛ شرع، مريم.(2009). العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد (7)، ص 124-157.

## المصادر الأجنبية

أولاً: الكتب Books

- 1- Burgoon, J. K.; Buller, D. B., & Woodall, W. G. (1996). Nonverbal communication: The unspoken dialogue. (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: The McGraw-Hill.
- 2- Goffman, E. (1959). The presentation of self in everyday life. Garden City, New York: Doubleday.
- 3- Lock, Aletta.(2005). The relationship between Individualistic/ collectivistic orientation and organizational citizenship style. I/C orientation, OCB & Leadership style., Rotterdam.
- 4- Nezakati, Hossein.(2009). Fostering Organizational Citizenship Behavior through Human Resources Empowerment. Islamic Azad university, Tehran center Branch.
- 5- Organ, D.(1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- 6- Rosenfeld, P.R.; Giacalone, R.A., & Riordan, C.A.(1995). Impression management in organizations: Theory, measurement, and practice. New York: Routledge.
- 7- Schlenker, B.R.(1980). Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations. Monterey, CA: Brooks/Cole.

- 8- Tedeschi, J.T., & Riess, M. (1981). **Identities, the Phenomenal self, and laboratory research**. In Tedeschi J.T.(Ed.), **Impression management Theory and Social Psychological Research**. New York: Academic Press, Inc.
- 9- Tedeschi, J. & Norman, N.(1985). **Social power, self-presentation, and the self**. In B. Schlenker (Ed.) **The Self and Social Life**, New York: McGraw-Hill.
- 10- pallant, julie pallant,( 2007), SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows, 3rd edition, McGraw-Hill.

ثانيا: الرسائل والاطاريح الجامعية Thesis& Dissertation

- 11- Mauritz, A.V.R.P.(2012). **Organizational Citizenship Behavior An empirical study on the influence of Occupational Future Time Perspective**. Master's Thesis Human Resource Studies, Tilburg university, Netherlands.

ثالثا: المجلات والدوريات Journals& Periodicals

- 12- Adnan, Ahmad; Latif, Khawaja Imran. (2013). **Impression Management and its Impact on Employee Promotion**, Abasyn Journal of Social Sciences Vol. 6 No.1, pp.1-13.
- 13-Ahmadi, F., Ahmadi, S, and Tavreh, N. (2011). **Survey Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Food Product Firms in Kurdistan Province, Inter disciplinary**, Journal of Contemporary Research in Business, Vo. 2, No. 10, pp272-281
- 14- Aggarwal, J; Krishnan V.(2012). **Impact of Transformational Leadership on Follower' s Self-Efficacy: Moderating Role of Follower's Impression Management**. Journal of Applied Psychology,pp.1-17.
- 15- Allameh, S.M; Shad, F.S. &Kardan, G.(2013). **Studying the Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior**. World of Sciences Journal,Volume:1 Issue:15, pp. 128-143.
- 16- Ambady, N.; Rosenthal, R.(1992). **Thin slices of expressive behavior as predictors of interpersonal consequences: A meta-analysis**. Psychological Bulletin, 111, pp.165–181.
- 17- Anderson, Norman H.(2013). **Unified Psychology Based on Three Laws of Information Integration**. Review of General Psychology ,Vol. 17, No. 2, 125–132.
- 18- Arif, Ahmad; Syed Hasan Mohammad Rizvi, Quaiser Abbas, ShoaibAkhtar, Mohammad Imra (2011), **Impact of Impression Management on Performance Rating**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 3, No.2 ,pp.711-729 .
- 19- Asgri,A.,Silong,A., Ahmad ,A.,Abu Sama,B.,(2008), **The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange**

- and Organizational Citizenship Behaviors** “. *European Journal of Social Sciences* , Vol.6,No.4,P140-151
- 20- Aslan , Şebnem; Akarçay , Demet.(2014). **The Effects Of Impression Management And Organizational Affective Commitment On Citizenship Performance**, The Clute Institute International Academic Conference Munich, Germany, pp. 607-616.
- 21- Awamleh , Raed.(2004). **Towards A Model Of Charismatic Non-Verbal Impression Management**, International Business & Economics Research Journal Vol 2, No.7 pp.27-38
- 22- Begum , Noorjahan .(2005). **The Relationships between Social Power and Organizational Citizenship Behavior : The Meditational role of procedural Justice , Organizational Commitment and job satisfaction in context of private commercial bank in Bangladesh** . <http://sb.Jub.edu.bd/senior/web-sp.pdf>.
- 23- Bolino, M. C. ;Turnley, W. H.(1999). **Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy**. Organizational Research Methods, 2 (2),PP. 187 – 206.
- 24- Bolino, M. C. ;Turnley, W. H. (2003). **Counter normative Impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting**. Journal of Organizational Behavior, 24,PP. 237 – 250
- 25- Bolino, MC; Turnley, WH & Gilstrap, JB. (2008). **A multi-level review of impression-management motives and behaviors** . Journal of Management, vol. 34, no. 6, PP. 1080-1109.
- 26- Brennan, N.M; Merkl-Davies, D.M& Beelitz, A. (2013). **Dialogism in corporate social responsibility communications: conceptualising verbal interactions between organizations and their audiences?**. Working paper, Centre for Impression Management in Accounting Communication, Bangor Business School, UK.
- 27- Britt. L. ;Heise D.R.(1992). **Impression of self directed action. Department of sociology**. Indiana University. Bloomington in social psychology Quarterly. 55. PP.6.
- 28- Chattopadhyay, Prithviraj. (1999). **The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior**. Academy of Management Journal, (Vol. 42, No. 3, PP. 273-287.
- 29- Chen, C.C.; Chiu, S.F. (2008). **An Integrative Model Linking Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior**. Journal of Business psychology, Vol. (23), PP.1-10.
- 26- De Paulo, B. (1992). **Nonverbal and self-presentation**. Psychological Bulletin, 111, PP. 203-243
- 30- Drory, A ;Zaidman, N.( 2007). **Impression management behavior: effects of the organizational system**. Journal of Managerial Psychology, vol. 22, No. 3:PP. 290-308.

- 31- Ellis, A. P. J.; West, B. J.; Ryan, A. M. & DeShon, R. P. (2002). **The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type?**. Journal of Applied Psychology, 87, PP. 1200–1208.
- 32- Frink, D. D.; Ferris, G. R. (1998). **Accountability, impression management and goal setting in the performance evaluation process.** Human Relations, 51 (10), PP.1259-1283.
- 33- Gardner, W. L. III (1992). **Lessons in organizational dramaturgy: The art of impression management.** Organizational dynamics, summer, PP. 33 – 46.
- 34- Gwal, Rajeshwari,(2015), **Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship** , The International Journal of Indian Psychology, Volume 2, Issue 2, PP.37-44.
- 35- Hans ,A.; Mubeen, S.A. & Al-Badi ,H,H.(2015). **Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in banking sector of sultanate of Oman.** International Journal in Management and Social Science,vol.03 Issue(01), PP.152-168.
- 36- Harper ,Pamela J. (2015).**Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcomes.** Journal of Management and Marketing Research Volume 18 ,PP.1-16.
- 37- Hooghiemstra, R. (2000). **Corporate Communication and Impression Management: New perspectives why companies engage in corporate social reporting.** Journal of Business Ethics, 27:PP. 55-68.
- 38- Islam, T; Ahmad, Z.& Mohammad, S.(2012).**Key Factors of Organizational Citizenship Behavior in the banking sector of Pakistan.** African Journal of Business Management Vol. 6 (9),PP. 3296-3302.
- 39- Jahangir ,M ;Akbar, M.M. & Haq ,M.(2004).**Organizational Citizenship Behavior: its Nature and Antecedents.** BRAC University Journal, vol. I, no. 2, PP. 75-85.
- 40- Jain, Ajay K. (2012). **Moderating Effect of Impression Management On the Relationship of Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior.** Institute of Behavioral and Applied Management, PP.86-107.
- 41- Jewett, M; scholar, M.& Miller, J.(2003).**Human Resource Management Influences on organizational citizenship Behavior.** [www.mfdipapeople.com](http://www.mfdipapeople.com).
- 42- Jones, E.E. ; Pittman, T.S.(1982).**Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation.** Psychological Perspectives On The Self :PP. 231-262.
- 43- Judeh, Mahfuz.(2012).**Examining the Relationship between organizational Justice, Job Security, and Organizational Citizenship Behavior in the Jordanian Banks: A Structural Equation Modeling Perspective.** Jordan Journal of Business Administration, Volume 8, No. 3,PP. 581-602.
- 44- Khalid, S. A. & Ali, H. (2005), **The Effects of Organizational Citizenship Behavior: A Malaysian study,** International Journal of Management and Entrepreneurship, Vol. 1, No. 1.



- 45- Kristof-Brown, A.; Barrick, M. R. & Franke, M.(2002).**Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity.** Journal of Management, 28,PP. 27–46.
- 46- Leary, M.R. ;Kowalski, R. M.(1990). **Impression management: A literature review and two-component model.** Psychological Bulletin 107,PP. 34–47.
- 47- Markoczy, Livia.(2004).**The Virtue of Omission in Organizational Citizenship Behavior.** pp.2-29.
- 48- McFarland, L. A.; Ryan, A. M. & Kriska, S. D. (2003).**Impression management use and effectiveness across assessment methods.** Journal of Management, 29, PP. 641–661.
- 49- Meydan, C.H.; Basim, N.H. &Basar, U.(2014). **Power Distance as a Moderator of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Impression Management.** Eurasian Journal of Business and Economics, 7 (13), PP.105-118.
- 50- Modieenkutty, Unnikammu.(2005).**Organizational Citizenship Behavior and Development Experiences:Do Role Definition Moderate the Relationship.** Journal of Behavioral and Applied Management, Vol. 6 , NO. 2, PP.91-108.
- 51- Mohamed, A.A.; Gardner, W.L.(2004).**An exploratory study of inter organizational defamation: An organizational impression management perspective.** Organizational Analysis, 12, PP.129 – 145.
- 52- Mohammad, J. ;Habib, F. &Alias, M.(2011).**Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study At Higher Learning Institutions.** Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 2, PP.149–165.
- 53- Murphy, G., Athanasou, J., & king, N., (2002), **"Jop satisraction and organizational citizenship behaviour-** a study of Australian human- service professionals,. Journal of managevial psychology, vol.17, No.4:287-297.
- 54- Moorman, R.H.(1991).**Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?.** Journal of Applied Psychology, 76:PP. 845-855.
- 55- Organ, D.(1990).**The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior,** Researchin Organizational Behavior, 12, PP. 43-72.
- 56- Pareke, F.J. ;Susetyo, S.(2011).**Modeling The Causal Relationship of Organizational Justice, Job Satisfacation, and Organizational Citizenship Behavior.** Cambridge Business &Economics Conference, PP. 1-22.
- 57- Piwinger, Manfred; Ebert, Helmut.(2001).**Impression Management: Wieaus Niem and Jemandwird.** in Bentele, Guenther et al. (Ed.), Kommunikations management: Strategien, Wissen, Losungen. Luchterhand, Neuwied.
- 58- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Paine, J.B. &Bachrach, D.G.(2000). **Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research.** Journal of Management, 26:PP. 513-563.

- 59- Posthuma, R.A.; Morgeson, F.P. & Campion, M.A.(2002).**Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends over time.** Personnel Psychology, 55,PP. 1-81.
- 60- Preko, Alexander & Adjetey, John.(2013).**A Study on the Concept of Employee Loyalty and Engagement on the Performance of Sales Executives of Commercial Banks in Ghana.** International Journal of Business Research and Management (IJBRM), Volume (4) : Issue (2).
- 61- Proost, K.; Schreurs, B.; De Witte, K. & Derous, E.(2010).**Ingratiation and self-promotion in the selection interview: The effects of using single tactics or a combination of tactics on interviewer judgments.** Journal of Applied Social Psychology, 40,PP. 2155-2169.
- 62- Purnama, Chamdan.(2013).**Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance.** International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 5;PP. 86-100.
- 63- Schlenker, B.R. & Pontari, B.A.(2000).**The strategic control of information: Impression management and self-presentation in daily life.** In A., Perspectives on self and identity Washington, DC: American Psychological Association, PP. 199–232.
- 64- Schnake, M. ;Dumler, M.(2003).**Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research.** Journal of Occupational and Organizational Psychology. 76.PP. 283-301.
- 65- Silvester, J. ;Anderson-Gough, F.M. ;Anderson, N.R. & Mohammed, A.R.(2002). **Locus of control, attributions and impression management in the selection interview.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, PP.59-76.
- 66- Sivasakthi, K.; Selvarani, A.(2015).**The Causal Relationship Between Job Attitude and Organizational Citizenship Behavior in Yashimarine Logistics at Channel.** International Journal of Management, Volume 6, Issue 1, pp. 373-384.
- 67- Smith, C.A. ;Organ, d.W. & Near, J.P. (1983). **Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents.** Journal of Applied Psychology, 68 (4): PP.653-663.
- 68- Somech, Anit & Zahavy, Anat D.(2004).**Exploring organizational citizenship behavior from an organizational Perspective: the relationship between organizational learning and Organizational citizenship behavior.** Journal of occupational and Organizational psychology, 11, PP. 281-298.
- 69- Soran, Semih & Balkan, M.O.(2013).**The Effects of Impression Management Tactics on Emotional Expressions: Research on Banking Sector** .Journal of Global Strategic Management, pp.154-165.
- 70- Stayyebah, A; Hassan, M; Mehr, P. & Emrani, M.(2015). **To Evaluate The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Human Resource Empowerment in Khorasan Razavi Water and Wastewater Company.** Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol.5,(S1), pp.383-395.

- 71- Stevens, C.K., & Kristof, A.L. (1995). **Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews.** Journal of Applied Psychology, 80, pp. 587–606.
- 72- Swaminathan, Samanvitha & Jawahar, David.(2013).**Job Satisfaction as A Predictor of Organizational Citizenship Behavior : An Empirical Study.** Global Journal of Business Reserch, Volume 7,pp.71-80.
- 73- Swann, W.B., Jr., Stein-Seroussi, A., & Giesler, R.B.(1992). **Why people self-verify.** Journal of Personality and Social Psychology, pp. 392-401.
- 74- Tedeschi, J.T, Melburg, V.(1984).**Impression management and influence in the organization.** Res., Sociol., Organ,pp.31-58.
- 75- Torkamani, Seyedeh Ashraf ;Keirandish, Mehdi.(2013).**The Study on Relationship between Employees Organizational Citizenship and Customers' Loyalty.** International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 5.
- 76- Varma, A.;Toh , S.& Pichler, S.(2006).**Ingratiation in job applications: impact on selection decisions.** Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 3, pp.200-210.
- 77- Vijayabanu, C.; Govindarajan, K. & Renganathan, R. (2014), **Organizational Citizenship Behavior and Job Involvement of Indian Private Sector Employees Using Visual PLS–SEM Model Organizational Citizenship Behavior and Job Management.** Vol. 19, pp.185-196.
- 78- Wayne, S.J. & Ferris, G.R.(1990). **Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A laboratory experiment and field study.** Journal of Applied Psychology, 75,pp. 487-499.
- 79- Wayne, S.J. ;Liden, R.C.(1995).**Effects of impression management on performance ratings: a longitudinal study.** Academy of Management Journal, 38,pp. 232–260.
- 80- Yilmaz, Ozgur D.(2014).**Perception of Organizational Politics and Impression Management Behaviors: A Tourism Industry Perspective.** International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 8,pp., 98-109.
- 81- Yukl, G. ;Tracey, J.B.(1992).**Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss.** Journal of Applied Psychology, 77,pp.525–535.
- 82- Yung Chou, Shih ;Pearson, John.(2011).**A Demographic Study of Information Technology Professionals' Organizational Citizenship Behavior.** Journal of Management Research, Vol. 3, No. 2:pp. 1-15 .
- 83- Zhang, Y.; Liao, J. & Zhao, J.(2011).**Research on the Organizational Citizenship Behavior Continuum and Its Consequences.** Business Research China , Vol.( 5), No.(3) ,pp. 364–379.

ملحق رقم (1)

## استمارة الاستبانة



جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

م / استبانة

حضرة الأستاذ ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم أداة قياس أعدت لإكمال متطلبات الرسالة الموسومة (دور ادارة الانطباع في تعزيز على سلوك المواطنة التنظيمية) (دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في بعض الكليات الحكومية في بغداد) والتي تهدف إلى اختبار تأثير إدارة الانطباع على سلوك المواطنة التنظيمية. ونود أن نبين بأنه لا يوجد حاجة لذكر الاسم , حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكتمان التام . ونرجو الاجابة عليها من قبلكم لما تمتلكونه من خبرة ومعرفة كونهم المعنيين في تحديد مستوى متغيرات الدراسة. تملؤنا الثقة بدقة استجابتكم و موضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج.

نشمن ونقيم سلفا آراءكم وتعاونكم معنا .

المشرف

أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي

جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد

الباحث

كرار نزار نوري

جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد

## الجزء الأول معلومات عامة

أولاً. مواصفات عينة الدراسة :

- 1- المركز الوظيفي الحالي : .....
- 2- العمر: .....
- 3- النوع: الاجتماعي .....
- 4- التحصيل الدراسي: .....
- 5- سنوات الخدمة الوظيفية: .....

### ثانياً/ ادارة الانطباع

هي العملية التي يسعى الناس من خلالها الى السيطرة او التلاعب برود فعل الاخرين اتجاه صورهم الشخصية او افكارهم. وتضم خمسة ابعاد هي:

1- التعزيز الذاتي: - هو تقديم الشخص لنفسه بوصف من خلال الكفاءة العالية مع فيما يتعلق بالمهارات أو قدرات معينة.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	يتحدث مسؤولي في مكان العمل بفخر عن خبرته او مهاراته في العمل					
2.	يسعى لاكتساب معارف جديدة تجعل منه متفوقا على اقرانه					
3.	يحاول أن يلفت انتباه الاخرين بانه ذو قيمة منظمة					
4.	يأسر المعرفة لكونه مختص في مجال معين					
5.	يسعى لان يعرف الاخرين بإنجازاته في العمل					

2- الخطوة:- هي العملية التي تظهر السلوكيات التي يتم استخدامها من قبل الجهات التنظيمية لجعل المنظمة الأكثر جاذبية للآخرين.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
6.	يسعى مسؤولي في العمل الى ترك انطباع عنه لدى العاملين بانه شخصية مميزة ولطيفة من خلال الاشادة بإنجازاته					
7.	يفتخر مسؤولي بنفسه امام زملائه حتى يروه شخصا لامعا					

					8. يفضل تقديم شخصيته القوية لزملائه ليتبين لهم انه شخص قيادي في العمل
					9. يهتم بمصلحة زملائه وحياته الشخصية ليتبين لهم انه شخص مثالي
					10. يقضي وقت كبير بالاستماع لمشاكل الزملاء في العمل

### 3- التمثيل:- محاولة الافراد خلق انطباع بأنهم متفوقون اخلاقيا، وصالحين.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
11	العمل الذي يقوم به مسؤولي في العمل شاق أحيانا ويخلص به					
12	يبقى دائما لوقت متأخر لأنه يعمل بجد					
13	يحاول التظاهر بالإنشغال حتى وان لم يكن مكلف بعمل					
14	تعتقد ان وصوله مبكرا الى مكان العمل مبكرا سوف يوحي انه شخص ملتزم					
15	يعمل احيانا في يوم العطلة لإظهار اهتمامه وحرصه الشديد في العمل					

### 4-الترهيب:- هو الاسلوب الذي ينظر اليه من قبل الاخرين له على أنه عنيد وذو شخصية قوية.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
16	يستخدم مسؤولي في العمل الترهيب في العمل للحصول على ما يريد					
17	يرفض الحوار مع الاخرين بما يخص عمله					
18	يتعامل بشدة مع زملائه عندما يتدخلون في عمله					
19	يلجأ الى القوة أحيانا في حال رفض زملائه لقرارته					
20	يستخدم العناد من اجل رفض بعض الاعمال المناطة به					

5- التوسل: - وتعني الظهور بمظهر العاجز أو تعيس الحظ، وقد تثير لدى الآخرين الشعور بواجب رعاية الفرد. وتتضمن تقليل قيمة الذات وطلب المساعدة، وإذا أسرف الفرد في استخدام هذه الاستراتيجية، فإنه سينظر إليه على أنه كسول وكثير المطالب.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
21	يتظاهر مسؤولي في العمل بعدم المعرفة و القدرة للحصول على مساعدة الاخرين.					
22	يحاول الحصول على تعاطف الاخرين من اجل عمل الأشياء المناطة به.					
23	يتظاهر بأنه عاجز لاستمالة الاخرين لمساعدته.					
24	تظايره بالحاجة إلى مساعدة الناس.					
25	يدعي بان معرفته أقل بما يفعله يجنبه التنقلات الغير مرغوبة.					

ثالثاً/ سلوك المواطنة التنظيمية:- هو السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تعزيز اداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. وابعادها خمسة ابعاد وهي :-

1- الايثار:- ويقصد به مدى قدرة الفرد على مساعدة الآخرين الذين حوله (الزملاء، الرؤساء) في أداء عملهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
26	ترغب بمساعدة زملاء العمل الجدد لتحسين بيئة العمل.					
27	أحب مساعدة كل من يطلب المساعدة من الأقسام والشعب والوحدات الأخرى لكي يتحقق عمل متكامل لكليتي					
28	تقوم بتغطية مهام زملائي عندما يطلبون مني ذلك.					
29	ترغب في الاتصال والتنسيق مع زملائي في العمل.					
30	تتدخل لإصلاح النزاع بين زملاء العمل خوفا عليهم من المشاكل.					

2. وعي الضمير:- يتضمن هذا البعد الطاعة، احترام وقت الحضور للعمل، الدقة، الترتيب، الاعتناء بممتلكات المنظمة، والتصرف بوقت العمل.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تلتزم بقواعد وإجراءات الكلية حتى وان لم يراقبني احد أو لم يكن هناك علي أي دليل.					
2.	تهتم بأعلام رئيسك بالعمل عندما لا تتمكن من الحضور للعمل					
3.	تستطيع أن أواجه تحديات وصعوبات جديدة خلال العمل.					
4.	تحاول دائماً دراسة كيفية زيادة جودة خدمات كليتك.					
5.	على الأغلب تصل في وقت مبكر وتبدأ عملي فوراً.					

3- الكياسة:- تشمل عملية التعامل مع الزملاء باحترام، ومنع حدوث المشاكل من خلال حفظ المعلومات التي تدخل في قراراتهم ونشاطاتهم والتي يمكن ان تؤثر فيهم سلباً اذا ما تسربت لأخرين قد يجدها مفيدة في اوقات معينة.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تتجنب إيذاء الآخرين عندما تشترك معهم في الموارد.					
2.	تشجع زملائي على استثمار اوقات الاجتماعات في الحديث عن الأسبقيات التي تهم الكلية بدل الخوض في القضايا الجانبية					
3.	مستقبل كليتنا يبعث على الفخر كلما اتحدث عنها بأيجابية في المجتمع.					
4.	تقدم مقترحات مفيدة إلى زملائك الموظفين تسهم في تحفيز العمل الفرقي والجماعي					
5.	أعد إلى كشف الجوانب الايجابية لمنظمتي بغية جذب الافراد من المنظمات الاخرى					

4. المشاركة الطوعية: تشير الى سلوك الفرد التطوعي الذي يعبر عن المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها والحرص عمى نجاحها وتطورها .

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
---	---------	-----------	------	---------------	---------	--------------



		ما			
1.	تهتم بالوظائف التي لا تطلب منك رسمياً لكنها مهمة لصورة الكلية				
2.	تفسح المجال لآخرين من داخل الكلية وخارجها للتحدث عن سلبيات الكلية بغية تصحيحها				
3.	تتلهف لكي تسمع أخبار عن كليتك من الغرباء لأنه امر يعينك.				
4.	تعمل بعد أوقات الدوام الرسمية إن اقتضت المصلحة العامة ذلك				
5.	تسعى الى تقديم الآراء السديدة لإدارة الكلية لأنها ذات جدوى لمستقبلها				

5-الروح الرياضية:- تحمل المشاق ومتاعب العمل، وعدم الراحة، والإجهاد الناتج عن ممارسات مهام العمل.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تنفذ المهام المطلوبة منك من دون تذمر.					
2.	تتجنب العمل عندما يكون متراكماً.					
3.	تتقبل النصيحة والمشورة من جميع زملائي في العمل.					
4.	تتجنب التركيز فيما هو خاطئ وتركز على الجوانب الايجابية.					
5.	تتقبل النصح والإرشاد بسرور.					

ملحق ( 2 )

أسماء الأساتذة المحكمين

ت	الاسم	مكان العمل
1	أ. د. علاء فرحان طالب	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
2	أ. د. يوسف حجيم الطائي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
3	أ. د. صلاح الدين الكبيسي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
4	أ. د. مؤيد نعمة الساعدي	المعهد التقني / المسيب
5	أ. د. احسان دهش جلاب	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية
6	أ. فؤاد حمودي العطار	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
7	أ. م. د. جواد محسن راضي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية
8	أ. م. د. علي رزاق العابدي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
9	أ. م. د. هاشم فوزي العبادي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
10	أ. م. د. سعدي احمد الموسوي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
11	م. د. احمد كاظم بريس	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
12	م. د. محمود فهد الدليمي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

## Abstract

The research seeks to detect the level of impression management in business in general and target sample in particular, and to know the degree of impact on the level of the behavior of organizational citizenship and, in particular, the teaching staff where the environment through the formulation of the problem fit the nature and importance of these subjects in the study of organizational behavior in business organizations in terms of dimensions that It includes the intellectual content of the work style of individuals within these organizations and the statement affected and their influence on the behavior of citizenship they have, and to achieve the objectives of the research and test the validity of assumptions have been derived from the use of a questionnaire ready modern standards foreign researchers have been developed to suit the Iraqi environment. the sample included (450) of teaching at four governmental college It was distributed (210) questionnaire, and recovered them was (121) questionnaire, which represented the sample were using a number of statistical methods for the analysis and testing of hypotheses, has revealed the search for colleges that sample study is concerned and mainly two dimension impression self-reinforcing management and privileged and this comes through comparison faculty performance with the results achieved in the light of the material and moral support to them, and impression management have a significant role in organizational citizenship behavior among a sample search at colleges surveyed (at the macro level) and also having a high accepts the research sample the direction of their practices for this behavior is, they engage in a high Some behaviors that are extending a helping hand to colleagues and others to avoid them difficulties and problems of work and not to grumble and complain and their having expressed the spirit of tolerance and patience as well as participations constructive immersion in the social life of the college. He recommended research to work to find some kind of convictions between the dimensions of impression management and organizational citizenship behavior for the purpose of finding a distinctive ethical culture as this conviction can achieve the best image when it is based on a true convictions from the presence of senior management and urged the various departments to adopt a style of dealing moral in their behavior daily with other individuals in order for others to deal ethically with their assigned work concepts and therefore the impact on the reputation that may Thoudy by the College.

Ministry Of Higher Education and Scientific Research  
University Of Karbala  
College Of Administration and Economy  
Department Of Business Administration



***The Role Of Impression Management and  
their impact of Organizational Citizenship  
behavior***

***(An Analytical Study of the Views of a Sample of the  
teachers in some government colleges in Baghdad )***

***The Council of the College of Administration and Economy-  
University of Karbala  
In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Of  
Master in Business Administration***

**By**

***Karar Nazar Norri al-karawe***

***Supervised By***

**A.Pro**

**METHAK HATIF Al Fatlawi**

**1437 A.H**

**2016 A.C**