



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (21) - العدد الرابع - أكتوبر 2020



تحليل اتجاهات العاملين نحو أثر أساليب إدارة الإنطباع التنظيمي علي المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات

(دراسة تطبيقية علي الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة -بمدينة السادات)

**Analyzing employee attitudes towards the impact of organizational
impression management methods on the organizational climate and its
role in achieving organizational creativity in organizations**

الباحثين

د . أيمن عبد العال مبارز

مدرس إدارة الأعمال

بالمعهد العالي للإدارة والتكنولوجيا بالمنيا الجديدة

د/ نهى مجدى كامل شعراوى

مدرس بقسم العلوم الإدارية

بالمعهد الكندى العالي للإدارة بالشيخ زايد

د . أحمد يحي محمد

مدرس بقسم الإقتصاد

المعهد العالي للإدارة والتكنولوجيا بالمنيا الجديدة

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>

الملخص:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الإنطباع التنظيمي والإبداع التنظيمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة من العاملين داخل الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات، حيث بلغ حجم العينة (180) مفردة. واعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء كأداة للحصول على البيانات، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء التي أجري عليها التحليل الإحصائي (175) قائمة بمعدل ردود صحيحة بلغ (90%). وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS(version 20)، ومن خلال تطبيق نماذج الانحدار المتعدد التدريجي. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها: معامل التحديد في متغيرات النموذج، حيث كانت النسبة الأعلى في تفسير الإبداع التنظيمي بنسبة (95%) من خلال متغيرات الدراسة المستقلة والوسيط، يلي ذلك أن إدارة الانطباع تشكل حوالي (35%) من التباين في الهيكل التنظيمي، في حين تفسر أيضاً (55%) من الصراع التنظيمي، وما نسبته (46%) من التباين في الحوافز التنظيمية بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة بمدينة السادات، وجميعها نسب مقبولة ومرتفعة جداً في مثل هذه البحوث العلمية.

هذا، وترجع الآثار الكلية للمتغير المستقل (إدارة الانطباع التنظيمي) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) إلى الآثار المباشرة والآثار غير المباشرة بينها كما الأثر الموجب غير المباشر المعياري لإدارة الإنطباع التنظيمي على الإبداع التنظيمي من خلال متغيرات المناخ التنظيمي الوسيطة (الهيكل والصراع والحوافز)، حيث اتضح بشكل عام وجود قيمة معنوية للأثر غير المباشر بين المتغيرات بلغت قيمته (0,589).

وقد تم مناقشة وتفسير هذه النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، واستخلاص مضامينها على المستويين النظري والتطبيقي، ومن ثم تقديم بعض التوصيات والبحوث المستقبلية المقترحة.

- الكلمات المفتاحية: الإنطباع التنظيمي - المناخ التنظيمي - الإبداع التنظيمي



= Abstract:

This study aimed to identify the role of organizational climate as a mediating variable in the relationship between methods of managing organizational impression and organizational creativity. The study used the descriptive and analytical approach, and it was applied to a simple random sample of workers inside the Egyptian Company for Chemical Technology, where the sample size was (180) individuals. The study relied on the survey list as a tool for obtaining data. The number of survey lists for which the statistical analysis was performed reached (175) lists with a correct response rate of (90%). Statistical analyzes were performed using the SPSS (version 20) statistical program, and by applying progressive multiple regression models. A set of results were reached, the most important of which are: the determination factor in the model variables, where the highest percentage was in the interpretation of organizational creativity by (95%) through the independent and intermediate study variables, followed by that the impression management constitutes about (35%) of the variance in the structure. Regulatory, while it also explains (55%) of the organizational conflict, and (46%) of the variation in regulatory incentives at the Egyptian Company for Advanced Chemical Technology in Sadat City, all of which are acceptable and very high rates in such scientific research.

This, and the overall effects of the independent variable (managing the organizational impression) on the dependent variable (organizational creativity) are due to the direct and indirect effects between them, as well as the positive effect of the standard indirect effect of managing the organizational impression on organizational creativity through the intermediate organizational climate variables (structure, conflict and incentives), As it became clear, in general, that there was a significant value for the indirect effect between the variables, with its value (0.589).

These results were discussed and interpreted and compared with the results of previous related studies, and their implications were extracted on the theoretical and practical levels, and then some recommendations and proposed future research were presented.

المقدمة :

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها ومنها منظمات تكنولوجيا الكيماويات المتطورة موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، وتعد معايير نجاح الإدارة، مما استوجب على المنظمات الرائدة أن تبنى قدراتها الذاتية حتى تتواءم مع التطورات وتتواكب مع التغيير.

ولا شك أن هذا المسعى لن يتأتى للمنظمات إلا من خلال توافر إدارة الانطباع لما لها من دور كبير في التأثير على العديد من النتائج، سواء بالنسبة للعاملين أو المديرين أو المنظمة ككل. فإختيار أساليب إدارة الإنطباع الإيجابية والمناسبة لها تأثير إيجابي على عدة نواحي مثل: معدلات تقييم الأداء، والاحتفاظ بالوظيفة والترقية، والعلاقة مع الرؤساء، وعلى مهارات التعامل مع الآخرين، وكذلك على الأداء الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية والشعور بالرضا. كما إنه يمكن استخدامها في عدة مجالات مثل الإختيار والتدريب والقيادة.

وتعتبر إدارة الانطباع هي العملية التي يحاول من خلالها الفرد التحكم في الانطباعات (الصورة الذهنية) التي يكونها الأفراد الآخرين عنه ومحاولة التأثير فيهم تجاهه من خلال بعض التصرفات والأفعال.

ومن الأساليب الحديثة لتكوين الصورة المدركة لدى الآخرين (أساليب إدارة الانطباع) والتي أشارت العديد من البحوث والدراسات إلى أهميتها على مستوى الأفراد العاملين والقادة، وكذلك على مستوى المنظمة، كمحاولة لكسب السمعة أو المكانة أو المصداقية واستحقاق الثقة، وأحياناً كأساليب للخروج من موقف معين، أو للتأثير على النتائج الإيجابية، مثل تحقيق الفرص المهنية، وتقييمات أداء مرتفعة، والشعور بالرضا، وسلوكيات المواطنة، وما إلى ذلك.

ويعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات ليس فقط في أهدافها، ولكن أيضاً في تحقيق الإبداع واحداث التطورات في جميع نشاطاتها لأن فهم بيئة العمل قد أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه والوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية الإجتماعية والمادية. لان العنصر البشري يعد العنصر الأهم في بيئة التنظيم، فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع الأصعدة الإدارية والهيكلية والتقنية حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية المورد البشري الموجودة في المنظمة ولتحقيق أهداف العاملين



بها وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها وذلك لزيادة ثقة العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية.

ويعد الإبداع مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى أداء هذه المنظمات بكفاءة وفعالية.

واستكمالاً للجهود البحثية في هذا المجال، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على أثر أساليب إدارة الإنطباع التنظيمي في المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال المناخ التنظيمي بالمنظمات وذلك بالتطبيق على الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة- بمدينة السادات.

1- مشكلة البحث:

بناء على الدراسة الإستطلاعية¹ التي تم القيام بها في الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات وما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور المناخ التنظيمي في العلاقة بين دراسة اتجاهات العاملين نحو أساليب إدارة الأنطباع التنظيمي والأبداع التنظيمي لدى العاملين بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات محل الدراسة، ويمكن صياغة موضوع الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور المناخ التنظيمي في العلاقة بين دراسة اتجاهات العاملين نحو أساليب إدارة الإنطباع التنظيمي والإبداع التنظيمي للعاملين بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات محل الدراسة ويمكن الإجابة على هذا التساؤل من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1-1 ما طبيعة العلاقة بين إساليب إدارة الأنطباع التنظيمي (الترويج الذاتي، نموذج يقتدى به، الإطراء وتقدير الآخرين) والإبداع التنظيمي للعاملين في الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات محل الدراسة؟

2-1 ما طبيعة العلاقة بين إساليب إدارة الأنطباع التنظيمي (الترويج الذاتي، نموذج يقتدى به، الإطراء وتقدير الآخرين) والمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الصراع، الحوافز)؟

2/1 تم إجراء دراسة استطلاعية ميدانية بتصميم قائمة استقصاء تحتوي على مجموعة من الأسئلة المفتوحة للتعرف على آراء العاملين وتقييماتهم لواقع أساليب إدارة الإنطباع وتأثيره على إبداع المنظمة، وذلك على عينة بلغت (20) مفردة، وسيرد تفصيل هذه الدراسة في ملاحق الدراسة.

3-1 ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الصراع، الحوافز) والإبداع التنظيمي للعاملين فى الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات محل الدراسة؟

4-1 ما أثر العلاقة بين إساليب إدارة الأنطباع التنظيمي (الترويج الذاتى، نموذج يقتدى به، الإطراء وتقدير الآخرين) والإبداع التنظيمي للعاملين فى الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات محل الدراسة نتيجة وجود مناخ تنظيمي - كمتغير وسيط تداخلى بشكل مباشر فى هذه العلاقة؟

2- مجال البحث:

اختار الباحثان الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة والحاصلة على شهادة الايزو لإجراء الدراسة الميدانية بناء على عدة اعتبارات أبرزها:

- تقوم الشركة بإنتاج الأحبار المائية الخاصة للطباعة على الورق الكرتون وأشكاله المختلفة مثل (شكائر الأسمنت ،....و.خلافه).
- تقوم بإنتاج بعض أنواع من البويات والتي تستخدم لأغراض صناعية، حيث تقوم الشركة بتغطية 60% من احتياجات السوق المحلى عن طريق 80% من إنتاجها والباقي يتم توجيهه للتصدير لليبيا.
- أيضا هناك مشروعات مشتركة بين الشركة وبين شركات جزائرية وسورية حيث تقوم الشركة بتوريد (سلعة نصف مصنعة)، أيضا هناك مصانع للشركة كاستثمار أجنبي مباشر FDI في كل من الإمارات والسودان وخدمة الأسواق فى هذه المناطق ، والشركة حاصلة على العديد من شهادات الـ ISO ، وشعار الشركة ECAT - انطباع يدوم -.
- تسعى الشركة لتطبيق فلسفة just-in-time فى عملياتها والذي انعكس على إستراتيجية الشراء والتوريد "أحبار Take-away" وتقليل الاستثمار فى المخزون من الخدمات والمنتجات النهائية.
- كما توجهت الشركة توجيهاً جديداً لتوسيع السوق وخدمة قطاع الصناعات الغذائية بحصولها على ISO-144000 الخاصة بقطاع المواد الغذائية.
- أيضاً هناك توجه لاستخدام فكرة إعادة التدوير Recycling أو إعادة التصنيع Re-manufacturing، والعمل وفقاً لنظام Double-loop-supply chain. وذلك لتخفيض التكاليف من الخامات والشراء ، وهناك بالفعل تعامل مع بعض الـ Business-Buyer فى ذلك الشأن الآن.



3- الإطار النظري والدراسات السابقة :

يناقش هذا الجزء الجهود البحثية ذات الصلة بموضوع البحث، للوقوف على الأطر النظرية والمفاهيمية للمتغيرات قيد الدراسة وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثين، حتى يمكن تحديد أهداف الدراسة الحالية، وإطارها وحدودها، وفروضها العلمية، وكذلك المقاييس الملائمة. وتم تصنيف الدراسات السابقة وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

تكمن الأهمية العلمية للبحث كونه ركز على متغيرين هامين هما (دراسة إتجاهات العاملين نحو أساليب إدارة الانطباع التنظيمي، الإبداع التنظيمي)، وعلى حد علم الباحثين هناك ندرة في البحوث العربية علي وجه

الخصوص التي تناولت متغيرات البحث الحالي (دراسة إتجاهات العاملين نحو أساليب إدارة الانطباع التنظيمي، المناخ التنظيمي، الإبداع التنظيمي) مما يعطي هذا البحث أهمية علمية.

كما يأمل الباحثون في أن يساعد هذا البحث على تقديم إسهام عملي للعاملين في الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات يتعلق بكيفية تحسين الأداء، وأفاق تطويرها لخدمة الأهداف المطلوبة من خلال الاعتماد على أساليب إدارية حديثة لتحسين ذلك الأداء وبما يحقق التميز، والتعرف على مجالات التحسين المرغوبة.

ويهدف هذا البحث إلي إكتشاف التعرف على دور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين دراسة إتجاهات العاملين نحو أساليب إدارة الأنطباع التنظيمي والإبداع التنظيمي للعاملين في الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات محل الدراسة. كما يهدف إلى تقديم مجموعة من التوصيات والإستنتاجات بناء على نتائج البحث، حتى تتمكن الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات محل الدراسة من الإستفادة من إبداع العاملين بها وبيان الإجراءات لكيفية تطبيق تلك التوصيات.

متغيرات البحث والدراسات السابقة:

3-1 أساليب إدارة الانطباع التنظيمي:

يشير عدد من الباحثين أنه يمكن تطبيق استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بشكل روتيني ودون وعي في

التفاعل اليومي للأفراد، فيما يرى البعض الآخر أن الأوضاع الظرفية -مثل الغموض والخصائص الشخصية -يمكن أن تساهم في ممارسة إدارة الانطباع (Ghara, et al. 2013 : 6 144) وإدارة الانطباع هي العملية التي يسعى الأفراد من خلالها للتأثير على صورة البعض الآخر منهم .وعلى الرغم من أن هذا الموضوع تم فحصه أصاً من قبل علماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعي، لكن العلماء التنظيميين أصبح أيضاً لهم اهتمام متزايد في إدارة الانطباع في السنوات الأخيرة . وبالتالي، يتم التعامل مع إدارة الانطباع الآن بوصفها أمراً شائعاً في الأوضاع التنظيمية .وعاوة على ذلك، فقد بدأ الباحثون في الآونة الأخيرة بإجراء دراسات تجريبية لسلوكيات إدارة الانطباع في مجموعة متنوعة من السياقات التنظيمية، بما في ذلك

البحث في ردود الفعل، وتقويم الأداء(Bolino & Turnley, 1999). : 187)

توصف إدارة الانطباع بأنها سلوكيات يقوم بها الأفراد للتأثير على إدراك الآخرين نحو صورتهم الشخصية، أو لتكوين انطباعات مرغوبة في ذهنهم والمحافظة عليها. وهذا ما يعكسه تعريف (Adnan &Khawaja,2006; Harris et al., 2007).

أما إدارة الانطباع كعملية، فقد أشار (Aleksander et al., 2002; Morgan,2013) إلى أنها عملية يسعى الأفراد من خلالها إلى التحكم في كيفية نظر الآخرين إليهم، أو التحكم في الانطباعات التي يكونها الآخرون عنهم، ومحاولة التأثير في تلك الانطباعات.، وبناء على ما سبق يرى الباحثون في الدراسة الحالية تعريف إدارة الانطباع كعملية سوف يتم تبنيه. وهناك دراسة Aggarwal & Krishnan (2011)، التي كشفت عن وجود ارتباط إيجابي بين استخدام استراتيجية إدارة الانطباع التي تركز على الذات والكفاءة الذاتية المدركة للأفراد، وبين استخدام استراتيجية إدارة الانطباع التي تركز على الآخرين والقيادة التحويلية.

كما وجدت أن استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع التي تركز على الوظيفة وعلى المشرف تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية للأفراد.

كذلك نجد أن بعض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الانطباع، تناولته كمتغير تابع يمكن التنبؤ به أو كمتغير وسيط، حيث أظهرت نتائج دراسة(Ajay, 2012) علاقة ارتباط قوية بين الذكاء الوجداني وسلوكيات إدارة الانطباع، أوضحت أن هناك تأثير إيجابي لبعض أبعاد الذكاء الوجداني وتأثير سلبي لأبعاد أخرى على سلوكيات إدارة الانطباع .وتتفق نتائج دراسة(تايب، 2014) مع النتائج التي توصلت إليها دراسة(Ajay, 2012) ، حيث أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي جوهري بين مستوى الذكاء الوجداني لدى المديرين واستخدامهم لأساليب إدارة الانطباع المتمثلة في الترويج



الشخصي والإطراء وتقدير الآخرين والتماثل مع قواعد المنظمة وإظهار الحاجة للمساعدة. بينما تبين وجود ارتباط عكسي بينه وبين استخدام أسلوب التخويف والإجبار.

وفي دراسة أخرى أجراها (Ajay, 2012) أظهرت النتائج أن إدارة الانطباع كمتغير وسيط تؤثر سلبياً على العلاقة بين الذكاء الوجداني وسلوكيات المواطنة التنظيمية. ولاكتشاف طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين المهارة السياسية Political Skill - الوعي الاجتماعي، التأثير الشخصي، التشبيك الاجتماعي، والإخلاص وإدارة الانطباع تعزيز الذات، الشخصية النموذجية، الدفاع، أساليب غير لفظية)، وقد قامت (شهاب، 2013) بدراسة توصلت إلى أن توفر قدر مشجع من أبعاد المهارة السياسية يؤدي لرفع سلوكيات وأساليب إدارة الانطباع، حيث أسفرت النتائج لوجود علاقات ارتباطية وتأثيرية موجبة بين جميع أبعاد المهارة السياسية وجميع أبعاد وسلوكيات إدارة الانطباع محل الدراسة.

وقامت بعض الدراسات بالتعرف على أساليب إدارة الانطباع المستخدمة من قبل بعض المنظمات أو الأفراد من خلال تحليل صفحات ومواقع خاصة بهم على الإنترنت، ومنها دراسة (Morgan, 2013)، التي حلت محتويات الصفحات الشخصية ل (70) من رؤساء الجامعات العامة الوطنية، والتي تم تحديدها واختيارها بناءً على التقرير الدولي للولايات المتحدة عام (2012) عن أفضل الكليات في النشر العلمي، بهدف التعرف على استراتيجيات إدارة الانطباع التي يستخدمها قادة المنظمات لبناء حضور ومشاركة لهم على شبكات الإنترنت حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن صفحات رؤساء الجامعات تعتمد على الأساليب النصية التقليدية مثل (السيرة الذاتية، والجوائز التي تم الحصول عليها، والإنجازات التعليمية) لبناء المصداقية، وتحليل الرسائل الترحيبية اتضح أن التعزيز والترويج المؤسسي هما أكثر استراتيجيات إدارة الانطباع استخداماً من قبل رؤساء الجامعات، وأن أهم ثلاث صفات يروج لها في الترحيب: الأثر الاقتصادي للجامعة، والمساهمات المبتكرة للجمهور، والمزايا التي تقدمها الجامعة للطاب المحتملين، إضافة إلى سمعة الجامعة في المنطقة التي تقع بها.

تعددت مبررات تبني الأفراد لاساليب إدارة الانطباع باختلاف المراكز الوظيفية (قائد، مدير، موظف)، فقد تكون مبررات شخصية او جماعية، او بسبب الحاجة او المناخ او التصرف، الان اغلب الدراسات والبحوث تؤكد انه يذهب الفرد الى تبني هذه الاستراتيجيات بهدف تعزيز المصالح الشخصية اولا، وهذا ما اكدته ادبيات علم الاجتماع (Goffman,1973; Kiechel, 1982) (Whitty, Schulz,2006) والتي تناولت الأساليب الأتية لإدارة الإنطباع التنظيمي: -- الترويج الذاتي:

يشير الترويج الذاتي إلى قيام الأفراد بإظهار قدراتهم أو إنجازاتهم، من أجل أن ينظر إليهم المراقبون على أنهم متخصصون وذوو كفاءة (Gwal, 2015). ويحذر (Jones, 1990) من أن هناك مخاطر متأصلة من استخدام هذه الاستراتيجية؛ لأن الفاعلين الذين يقومون بالترويج الذاتي قد تتناقص محبتهم عند غيرهم، ويُنظر إليهم على أنهم مغرورون أو متعطرسون (McLane, 2012).

-المثل الأعلى :

يشير التمثيل إلى قيام الفرد بالتضحية الذاتية أو الذهاب إلى أبعد من أداء الواجب المناط به؛ من أجل أن يظهر وكأنه متفانٍ في عمله في نظر المراقبين (Gwal, 2015) وبموجب هذه الاستراتيجية يحاول الفرد خلق هوية من التفاني والتضحية والالتزام والجدارة الأخلاقية، من أجل أن يُظهر أنه على استعداد للمعانة من أجل قضية معينة (McLane, 2012).

- الإطراء وتقدير الآخرين :

يشير إلى قيام الأفراد بفعل الأشياء التي يفضلها المسؤولون، أو مجاملتهم من أجل أن يسندوا إليهم مسئولية عمل معين (Gwal, 2015) ويُطلق على هذه الاستراتيجية اسم "إدارة الجاذبية" Attraction Management لكونها تهتم أكثر بأن يكون الفرد محبوبًا وجذابًا للآخرين. والمهمة والتحدي لهذه الاستراتيجية يكمن في معرفة ما الذي يجده الأفراد والجمهور في المتزلفين، وماذا يمكن لهم أن يقدموا حتى يجذبوا الأفراد والجمهور إليهم (Soran & Balkan 2013)

3-2 المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور منذ مطلع الستينيات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، ويعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتمامًا متزايدًا في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي مازال يعد من النقاط التي اختلف فيها الكتاب والباحثون، ويتباين موقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع، وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية (الكبيسي، 1998).

لقد تعددت التعريفات للمناخ التنظيمي دون وجود اتفاق عام وشامل على تعريف واحد بين الباحثين، وفي ما يلي بعض التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم



وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار والثبات النسبي وتتضمن الخصائص هذه الهياكل التنظيمية والنمط القيادي والسياسيات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال (السكرانه، 2009).

ومن جهة آخر فقد وصفه (Stone, et al, 2004) بأنه يشير إلى تصورات أو إدراك الأفراد حول معالم الأوضاع التنظيمية كاتخاذ القرارات والقيادة ونماذج الوظائف أو معاييرها. بينما يعرفه Hafer (2008) بأنه تصورات الأفراد عن أي مدي تنفذ وتحقق المنظمة توقعاتهم الحالية، وهي الأجواء الداخلية للمنظمة من ثقافة وهيكل وعمليات تعمل على تسهيل انجاز السلوك المطلوب.

ويرجع اختلاف هذه الدراسات في تناولها للأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي، بسبب التعدد والتنوع والتباين في المتغيرات والعوامل لمداخل دراسة المناخ التنظيمي. ولذلك أعتمد الباحثان على الأبعاد التالية لدراسة المناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي، والصراع، والحوافز. حيث يساهم تناول هذا الأبعاد في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات، وفيما يلي توضيح للأبعاد الثلاثة التي تم اختيارها للمناخ التنظيمي.

- الهيكل التنظيمي:

عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلاله تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف والوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و يتمثل الهيكل التنظيمي بنمط أحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرار، و الهياكل التنظيمية على أشكال منها النموذج الآلي، والذي يتصف بعدم المرونة، ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغي ا رت المستجدة والنموذج العضوي، الذي يتميز بالمرونة واتاحة

- الفرص للإبداع والمشاركة.

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم أبعاد المناخ التنظيمي، من حيث مدي تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، وقدرته على الوفاء بإحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السهولة والبساطة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدرات الوسطى والدنيا إلى الإدارة العليا (فليه، وعبد المجيد، 2005).

كما يمثل الهيكل التنظيمي الشكل أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة (حمود، 2002).

وقد عرف طارق (2006) الهيكل التنظيمي " بأنه إطار يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، ونطاق الإشراف المطبق داخله، وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة فى أقسام العمل. وبالتالي فهذا التعريف يشير إلى كل من الهيكل الرسمى والذى يعبر عن العلاقات الرسمية المقننة بين العاملين داخل التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى الهيكل غير الرسمى والذى يعبر عن شبكة العلاقات غير الرسمية بين العاملين بالتنظيم وهى علاقات غير مقننة تعتمد على الدوافع والإتجاهات والحاجات.

- الحوافز:

تعتبر الحوافز نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز أو المحاباة في توزيعها على الأفراد (العباسي ، 2008) وبالتالي فإن تحديد أداء الأفراد مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى التحكم الجيد في السياسة التحفيزية، حيث أن ارتفاع مستوي الأداء بالنسبة للعاملين والزيادة في الإنتاجية بالنسبة للمنظمة يكون مقروناً بالحوافز الفعالة وكيفية إدارة وتصميم نظام جيد للحوافز وتحريك دوافع العمل لدي العاملين اتجاه أدائهم الوظيفي .مما يسمح بخلق جو مناسب لتأدية مهامهم على أكمل وجه، ومن ثم زيادة إنتاجية المنظمة ورفع مردوديتها وهو الهدف الذي تسعى إليه كل منظمة اقتصادية. نتيجة للطبيعة المعقدة للدوافع فإن نظم التحفيز تعددت واختلفت حتى يمكننا مقابلة احتياجات الأفراد المتعددة والمتنوعة وأهم هذه الحوافز نجد الأتى (عبد الرحمن،2003):

• نظم التحفيز الايجابية والسلبية:

بالانخفاض أما تبدأ ثم القصير المدى في أعلى كفاءة تحقق السلبية الحوافز أن الدراسات أثبتت لقد ، (إلى) الايجابية الحوافز (الحوافز من النوع هذا ويهدف . فالعكس الايجابية بالحوافز يتعلق فيما فهي الحوافز السلبية أما والتشجيع التقدير فرص توفير طريق عن الأداء وتحسين الكفاءة من الرفع .العلاوة ..إلخ من والحرمان الأجر من كالخصم العقاب خلال من سلوك الأفراد على تؤثر

• نظم التحفيز الداخلية والخارجية:

التحفيز الداخلي له علاقة بطبيعة ومحتوى الوظيفة التي يؤديها الفرد كالوظائف المتعلقة بخدمة الموظفين، أما التحفيز الخارجي فعلاقته بالبيئة الخارجية المحيطة بوظيفته كعلاقته مع الزملاء، وأسلوب قيادة رؤسائه .ولقد أثبتت الدراسات أن الحوافز الداخلية تحقق أعلى معدلات للرضا الوظيفي عن الحوافز الخارجية.



- الصراع:

يعد الصراع إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في المنظمات وهو أمر حتمي لان الثبات والإستقرار بصورة مستمرة يكاد يكون من الأمور المستحيلة، وأن أي منظمة لا يمكن لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتي وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها. والصراع قد ينشا بين الإدارات في المنظمة أو بين الأفراد (اللوزي، 2003). ويعرفه (Burton, et.al., 1999) بأن الصراع ناتج عن المعارضة العالية بشأن الأهداف والآراء والمعتقدات التي تظهر من خلال الإحتكاك والنزاع بين الأفراد.

3-3 الإبداع التنظيمي:

الإبتكار يمتاز ويختلف عن الإبداع من ناحية القدرة على التطبيق العملي مع إشتراط توفر عناصر إنتاجية متعددة مثل الواقعية والأصالة، وقابلية التعميم واثارة دهشة الآخرين.

أي أن الإبتكار = الإبداع + التطبيق.

كثيرا ما يستعمل الناس مفهومي الإبداع والإبتكار كمرادفات على نفس المعنى، وفي الحقيقة فإن الفرق بين الكلمتين كبير، فالإبداع يكون مرتبط بكل ماهو جديد من أفكار أو إختراعات، أما الإبتكار فلا يرتبط بالضرورة بفكرة جديدة بل بأسلوب جديد لتنفيذ الأفكار (التي تكون معروفة من قبل) بشكل له قيمة ويقبله المجتمع في السوق، ومعنى ذلك أنه قابل للتطبيق والتنفيذ ويمكن تداوله بسعر مقبول نسبيا، فمثلا التفكير في إنتاج سيارة تعمل بوقود غير تقليدي يعد إبداعاً، وان كان المنتج النهائي قابل للتطبيق العملي والبيع بسعر يقبله السوق، فإن هذا الإبداع يصبح إبتكاراً. ولهذا يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه للإبداع، فقد نجد تعريف يركز علي بعد معين وتعريف آخر يركز علي بعد آخر، ومن ناحية أخرى تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول تعدد المصطلحات المرادفة للإبداع مثل الإبتكار، الإختراع، العبقرية، والذكاء إلي درجة يصعب معها إختيار التعريف المناسب (عبد الحميد، 1995).

-نظريات الإبداع التنظيمي :

الإبداع هو قدرة إنسانية خاصة تذلل المصاعب وتولد الأفكار البناءة وتحول المؤسسات الخاملة

إلى أخرى نشطة حيوية وعموما فالمبدع هو الذي يأتينا بالأفكار والتصاميم والنظريات والأعمال الفنية

الجديدة الخارجة عن المألوف. لذلك فهو يعد تفاعل عدد من القدرات على الإستعدادات والخصائص الشخصية التي تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور

الحياة الانسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية والإدارة والتعليم والأدب والفن (أنيس 2008)

بدأت نظريات الإبداع التنظيمي من خلال دراسة الإبداع التنظيمي (March & Simon 1958) التي إعتمدت نموذج حل المشكلات في تفسير إبداع المنظمات(الإبداع أسلوب لحل المشكلات المنظمة) وبعدها نظرية (Burns & Stallken 1961) التي إعتمدت الهياكل التنظيمية كقوة لتفسير الإبداع. لذا قدم (الدليمي، 1990) نمطين من الإبداع وهما:

- النمط الميكانيكي : (يلائم بيئة العمل المستقرة).
- والنموذج العضوي : (أكثر إنسجاما مع البيئات ذات التغير السريع ، ويسهم في توليد الإبداعات).

وأعدت نظرية (Harvey & Mills 1970) نموذج مطور من النظريتين ، فهم يروا أن المنظمة تعتمد علي حلول روتينية للمشكلات الروتينية، وإبداعية لحل المشكلات الحرجة، مع الأخذ في الإعتبار عوامل (عمر المنظمة ، حجم المنظمة ، المنافسة ، رسمية الإتصالات ، الخ) (الدليمي، 1990).

-مراحل عملية الإبداع التنظيمي :

لا يوجد إتفاق بين الباحثين علي مراحل الإبداع التنظيمي ،غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبول لدي الباحثين . فيرى (السامرائى، 1999) أن مراحل الإبداع تتمثل فى أربعة مراحل أساسية وهى كالتالى:

1- **مرحلة الإعداد :** ويحصل فيها الفرد علي المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإمام بها.



2- مرحلة الإختبار (الإحتضان) : وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة .

3- مرحلة الإشراف : وهي مرحلة ظهور شرارة الإبداع واللحظة التي تولد فيها الفكرة الجيدة لحل المشكلة.

4- مرحلة التحقق : تتضمن الإختبار التجريبي للفكرة المبتكرة .

-أنواع الابداع التنظيمي:

• إبداع منتج : وهو تغيير في الخصائص المادية لسلعة معينة، أو إنتاج خدمات جديدة (العامري والغالبي، 2007).

• إبداع العملية : وهو تغير في طريقة تصنيع السلع أو تقديم الخدمات.

وغالبا ما يكون الحد الفاصل بين إبداع منتج وإبداع العملية غير واضح اي انه قد يكون هناك تداخل للعلاقة بين النوعين. وفي سياق ذلك صنف (العامري والغالبي، 2007) الإبداع إلى صنفين أساسيين وهما كالتالي:

1- إبداع إداري.

2- وإبداع تكنولوجي.

كما صنف (الحسيني، 2007) الإبداع التنظيمي إلى نوعين علي حسب القرار الذي يتم إتخاذهما :

1- إبداع بقرارات فردية صادرة من الإدارة العليا.

2- إبداع بقرارات جماعية صادرة بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها.

-العوامل المؤثرة في الإبداع:

يرى (الوسيطي، 2005) أن العوامل التي تؤثر في الإبداع تتمثل في التالي:

1- المحافظة علي الوضع الإجتماعي وعدم الرغبة في خلق الصراع السلبي الناشيء عن الإختلافات بين الثقة السائدة في المنظمات وبين الثقة التي يستلزمها التغيير.

2- الرغبة في المحافظة علي أساليب وطرق الأداء المعرفي حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية علي المنظمة أن تتحملها .

- 3- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الإستثمار الرأسمالي في السلع والخدمات الحالية .
- 4- عدم الرغبة في تخفيض في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي تفرضها مثل هذه التغييرات .

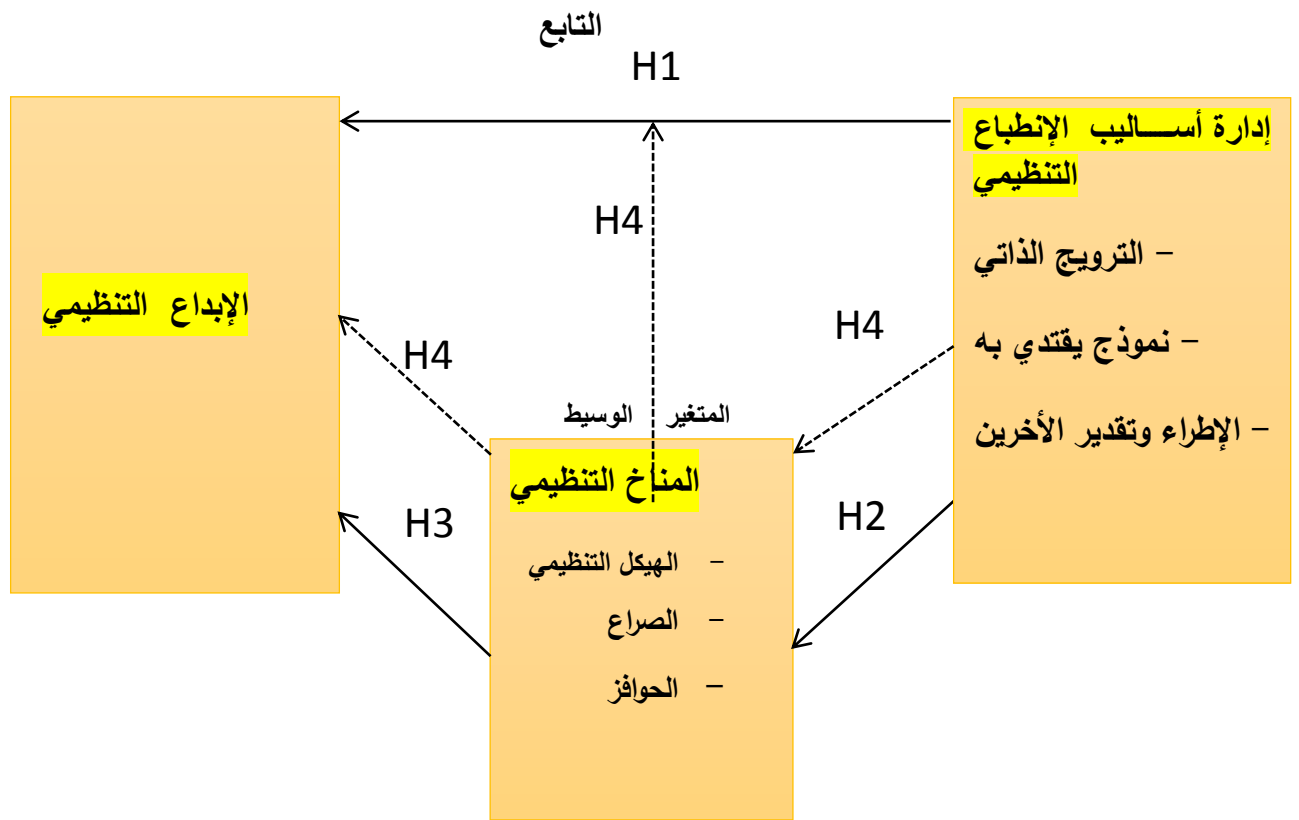
-معوقات الإبداع:

يعتبر (Gwal, 2015) أن العوامل التالية تمثل عراقيل للإبداع وهي تتمثل في الآتي:

- 1- المقاومة الإجتماعية للأفكار الجديدة بسبب تعود أفراد المجتمع علي التفكير في إطار معين مما يدفعهم لمقاومة التغيير .
- 2- الخوف والفشل من الأفكار والأساليب الجديدة وهو ما يسمى بخوف التفكير .
- 3- عدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين بالمنظمة .
- 4- عدم توفر الأدوات والتسهيلات المادية والتكنولوجية للإبداع ويكون ذلك مسبباً لإعاقة الإبداع في المنظمات. (موسى، 1990)

4- نموذج الدراسة:

وفي ضوء ما يتم تناوله من فروض بين متغيرات الدراسة (المستقلة، والوسيطه، والتابعة) فقد تم صياغة شكل متكامل لنموذج الدراسة يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات، على النحو الموضح في الشكل التالي رقم (1):



نموذج متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثون بناء علي مراجعة الدراسات السابقة.

علاقة مباشرة ←

علاقة غير مباشرة ←.....

وبناء علي ما سبق من الدراسات السابقة والاطار المفاهيمي فقد تمثلت فرضيات البحث فيما يلي

:

تقوم الدراسة الحالية على أربعة فروض رئيسية ينبثق عنها مجموعة من الفروض الفرعية، وقد راعى الباحثان عند صياغة الفروض، الرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها، مع الأخذ في الاعتبار أهداف الدراسة الحالية. وتمت صياغة الفروض في صورة الفرض البديل Alternative Hypotheses وذلك على النحو التالي:

1- الفرض الأول:

" توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإنطباع التنظيمي وأساليبه المتمثلة فى (الترويج الذاتي، نموذج يقتدى به، الإطار وتقدير الآخرين) كمتغير مستقل إجمالي من جانب، والإبداع التنظيمي للعاملين بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة كمتغير تابع إجمالي من جانب آخر.

2- الفرض الثاني:

" توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإنطباع التنظيمي وأساليبه المتمثلة فى (الترويج الذاتي، نموذج يقتدى به، الإطار وتقدير الآخرين) كمتغير مستقل إجمالي من جانب، والمناخ التنظيمي كمتغير تابع إجمالي من جانب آخر.

وينبثق عن هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمناخ التنظيمي محل الدراسة على النحو التالي:

2-1 الفرض الفرعي الأول:

ينص هذا الفرض على أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية بين " إدارة الإنطباع التنظيمي وأساليبه المتمثلة فى (الترويج الذاتي، نموذج يقتدى به، الإطار وتقدير الآخرين) كمتغيرات مستقلة إجمالية من جانب، والهيكل التنظيمي كمتغير تابع من جانب آخر".

2-2 الفرض الفرعي الثاني:

ينص هذا الفرض على أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية بين " دراسة إتجاهات العاملين نحو أثر إدارة الإنطباع التنظيمي وأساليبه المتمثلة فى (الترويج الذاتي، نموذج يقتدى به، الإطار وتقدير الآخرين) كمتغيرات مستقلة إجمالية من جانب، والصراع كمتغير تابع من جانب آخر".

2-3 الفرض الفرعي الثالث:

ينص هذا الفرض على أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية بين " دراسة إتجاهات العاملين نحو أثر إدارة الإنطباع التنظيمي وأساليبه المتمثلة فى (الترويج الذاتي، نموذج يقتدى به، الإطار وتقدير الآخرين) كمتغيرات مستقلة إجمالية من جانب، والحوافز كمتغير تابع من جانب آخر".

3- الفرض الثالث:

"توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الصراع، والحوافز) كمتغيرات مستقلة إجمالية من جانب، والإبداع التنظيمي للعاملين بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة محل الدراسة كمتغير تابع من جانب آخر

4- الفرض الرابع:



"يؤثر المناخ التنظيمي كمتغير وسيط تأثيراً موجباً في العلاقة بين أساليب إدارة الإنطباع التنظيمي (الترويج الذاتي، نموذج يفتدى به، الإطراء وتقدير الآخرين) كمتغيرات مستقلة إجمالية من جانب، وبين الإبداع التنظيمي للعاملين بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة كمتغير تابع من جانب آخر".

5- منهجية البحث:

5-1 مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة بمدينة السادات والبالغ عددهم 326 مفردة ما بين مديرين، رؤساء أقسام، إداريين، مهندسين، وعمال وذلك استناداً إلى إدارة الموارد البشرية بالمصنع، وبالتالي تتمثل وحدة المعاينة في العامل بمصنع نسلة بمدينة السادس من أكتوبر خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية .

5-2 نوع وحجم عينة البحث:

نظراً لأن عدد العاملين بالمصنع ليس بالعدد الكبير فقد راي الباحثون أن القيام بالحصص الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث هو أنسب بدلاً من أخذ عينة، ومن ثم استخدام أسلوب الحصر الشامل ، من حيث حجم المجتمع ودرجة الدقة المطلوبة في النتائج ليكون 326 مفردة بدرجة ثقة 95% وحدود خطأ مسموح به $\pm 5\%$ (Sekaran & Bougie, 2016).

ولقد تم استيفاء الاستبيان المعد من قبل الباحثين لغرض قياس متغيرات الدراسة اعتماداً على المقابلات الشخصية مع وحدات المعاينة التي تم اختيارها وذلك دون اتفاق مسبق مع أي منهم، فضلاً عن التأكيد على أن البيانات المجمعة لن يتم استخدامها إلا لأغراض بحثية بحتة.

5-3 تصميم البحث:

استند البحث في إعداداته على المنهج الوصفي الاستنتاجي Descriptive conclusive design اعتماداً على الاستبيان الموجه للعاملين بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة بمدينة السادات وذلك بغرض دراسة العلاقات فيما بين أساليب إدارة الإنطباع التنظيمي، المناخ التنظيمي، الإبداع التنظيمي كمتغيرات محل الدراسة.

وتم قياس متغيرات الدراسة باستخدام قائمة استقصاء على النحو التالي:

تم تصميم قائمة الاستقصاء لجمع البيانات اللازمة للبحث واختبار صحة الفروض، وتتضمن هذه القائمة المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: قام الباحثان بقياس المتغير المستقل محل الدراسة والمتمثل في أساليب إدارة الانطباع من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي (الترويج الذاتي، نموذج يقتدي به، الإطراء وتقدير الآخرين (Aggarwal & Krishnan, 2011; Morgan, 2013)

والدراسة الحالية اعتمدت على المقياس الذي قدمه كل من (Jones & Pittman, 1982) وتم تطويره واستخدامه من قبل عديد من الباحثين (Morgan, 2013; Kelsey & Kwok, 2012; Teryl, 2012) لقياس أساليب إدارة الانطباع المستخدمة من قبل الرؤساء والمديرين. وهذا المقياس تم تطويره وتعديله بما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية، ويتكون المقياس من 14 عبارة موزعة على ثلاثة أساليب لإدارة الانطباع، وقد صممت عبارات المقياس على غرار مقياس ليكرت الخماسي. فالعبارات من (1: 5) تقيس أسلوب الترويج الذاتي كأحد أساليب إدارة الإنطباع التنظيمي، والعبارات من (6: 9) تقيس أسلوب الإطراء وتقدير الآخرين كأحد أساليب إدارة الإنطباع التنظيمي، والعبارات من (10: 14) تقيس بعد مثل (نموذج) يقتدي به كأحد أساليب إدارة الإنطباع التنظيمي.

الجزء الثاني: قام الباحثان بقياس المتغير الوسيط المُحتمل محل الدراسة والمتمثل في المناخ التنظيمي وأبعاده (الهيكل التنظيمي، الصراع ، الحوافز) والدراسة الحالية اعتمدت على المقياس الذي قدمه كل من (Lit win , stringer 1968) والذي تم تطويره من قبل (Peter 2000; Samsa 2013; Greshman, 2008) وقد صممت عبارات المقياس على غرار مقياس ليكرت الخماسي. وإشتمل هذا المقياس علي 12 عبارة ، فالعبارة من (15: 18) تقيس بعد الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، والعبارة من (19 : 22) تقيس بعد الصراع كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، والعبارة من (23: 26) تقيس بعد الحوافز كأحد أبعاد المناخ التنظيمي

الجزء الثالث: أخيراً كما قام الباحثان بقياس المتغير التابع محل الدراسة والمتمثل في الإبداع التنظيمي (Feigenbaum & Feigenbaum, 2009) ، وقد صممت عبارات المقياس على



غرار مقياس ليكرت الخماسي. وإشتمل هذا المقياس علي 10 عبارات، فالعبارة من (27: 36) تقيس بعد الإبداع التنظيمي.

6- الطريقة الإحصائية المستخدمة:

التحليل الإحصائي

الأساليب الإحصائية المستخدمة

- 1- معاملات الصدق (الداخلي وAVE) والثبات (ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** والمركب CR) للتأكيد على ثبات وصدق المقياس المستخدم في الدراسة.
- 2- أسلوب الارتباط **Correlation Coefficient** لإثبات صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، والكشف عن العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- 3- المتوسط الحسابي **Mean** والانحراف المعياري **Standard Deviation** لغرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واجابات المستقصى منهم على قائمة الاستقصاء.
- 4- تحليل العامل التأكيدي **CFA** الشق الأول من نمذجة المعادلات الهيكلية **SEM** لمزيد من تأكيد الصدق والاتساق للمقياس المستخدم واستخلاص العوامل الممثلة للظاهرة موضوع الدراسة.
- 5- التحليل الهيكلي الشق الثاني من نمذجة **SEM** لاختبار العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة، والتحقق من صحة فروض الدراسة.

أولاً: تحليل الصدق والثبات

تُعرّف المصدقية **Validity** بأنها " قدرة المقياس المستخدم على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة بشكل جامع مانع أى يشمل كافة الأبعاد المكونة للظاهرة دون نقصان، وفي نفس الوقت لا يدخل على هذا القياس أو يخلطه بأى أبعاد أخرى تخص ظواهر أخرى غير الظاهرة محل القياس والدراسة" (Malhotra, 2007; Sekaran, 2003).

وتوجد أنواع عديدة من أشكال الصدق ويعتبر أهم تلك الأشكال هو اختبار صدق المحتوى **Content Validity**، وصدق الاتساق الداخل **Internal Consistency**، وصدق التقارب **Convergent** والتمايز **Discriminant**، وسوف تركز الدراسة على هذه الأنواع من الأساليب لاختبار مصداقية المقياس وامكانية الاعتماد عليه (بدوي، 2013).

هذا، ويُعرف الثبات أو الاعتمادية Reliability بأنه "قدرة المقياس المستخدم على أن يعكس الفروق في الظاهرة محل الدراسة بين وحدات المعاينة وكذلك عبر الزمن". وبمعنى آخر يقصد به "دقة الاختبار في القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه واتساقه واطراده فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك المفحوص" (الأزهري، 2010؛ إدريس، 2012).

وتوجد أنواع عديدة من الاعتمادية ولكن سوف يركز الدراسة على قياس ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach والثبات المركب Composite reliability. وتشير البيانات بالجدول التالي إلى نتائج حساب معاملي الثبات والصدق الداخلي لأبعاد متغيرات الدراسة.

جدول (1) نتائج اختبارات الصدق والثبات الداخلي لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية

م	المتغيرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل صدق الاتساق الداخلي
	المتغير المستقل (أساليب إدارة الإنطباع التنظيمي)	.833	.913
1	الترويج الذاتي	.670	.818
2	نموذج يقتدى به	.780	.883
3	إطراء وتقدير الآخرين	.622	.789
	المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي)	.796	.892
1	الهيكل التنظيمي	.694	.833
2	الصراع	.607	.779
3	الحوافز	.639	.799
	المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)	.812	.901



يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات لمتغيرات إدارة الإنطباع مجتمعة بلغ (0,833) الأعلى على الإطلاق، في حين بلغ معامل الصدق لها (0,913)، وتراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد الفرعية بين أقلها وهو إطرء وتقدير الآخرين (0,622) وأعلىها نموذج يقتدى به (0,780) ثباتاً. كما بلغ معامل الثبات للمتغير الوسيط ككل المناخ التنظيمي (0,796)، في حين بلغ معامل الصدق له نحو (0,892)، وكان أهم أبعاد المناخ التنظيمي هو الهيكل التنظيمي بمعامل ثبات مقدر بنحو (0,694) ومعامل صدق داخلي (0,833)، بينما كان الصراع التنظيمي أقل أبعاد الدراسة ثباتاً على الإطلاق (0,607) بمعامل صدق (0,779). وفيما يخص المتغير التابع "الابداع التنظيمي" بلغ معامل ثباته الداخلي (0,812) ومعامل الصدق (0,901)، الأمر الذي يشير إلى الثبات المرتفع لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، وإلي أن الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء ككل يُعد مقبولاً بدرجة كبيرة تجاوز جميعها حد القبول وهو 0,6.

كما لوحظ أيضاً من نتائج التحليل أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمتغير قد ارتفعت عن حد القبول (0.30) وعدم وجود اقتراحات معاملات ألفا كرونباخ كلية تحسن في النتائج في حالة حذف البنود، مما يدل على مزيد من الاعتمادية والاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، ومن ثم إمكانية الاعتماد على البيانات بنسبة عالية والإطمئنان للنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال التطبيق في الدراسة الحالية (إديس، 2012؛ بدوي، 2013).

هذا، وفي ضوء نتائج تحليل الصدق والثبات بالاتساق مع نتائج تحليل العامل التأكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) الذي يتم إجراؤه لاحقاً كخطوة أولى في أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية SEM، فإنه تم الكشف عن وجود بندين أو عبارتين أرقام (STR4 & CON1) تتصف بعدم الاتساق الداخلي مع بنود عواملها الرئيسية (الهيكل والصراع على الترتيب) وبضعف ارتباطها بها كذلك، ومن ثم تم اتخاذ خطوات تدريجية في حذفها واحدة كل مرة والتأكد من تحسن النتائج بعد إجراء التحليلات مرة أخرى، ثم تقرر أخيراً حذف تلك البنود لتحسن النتائج والمؤشرات الدالة على جودة قياس المتغيرات تمهيداً لاختبار العلاقات التأثيرية بينها لاحقاً وللتحقق من توافر المزيد من الصدق والثبات في مقاييس الدراسة.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة Descriptive Analysis

تستهدف هذه الخطوة تحليل متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة بمدينة السادات موضوع الدراسة، والتي تتمثل في متغيرات الدراسة

المستقلة (إدارة الإنطباع التنظيمي)، والوسيطه (الهيكل التنظيمي، الصراع التنظيمي، الحوافز التنظيمية)، والتابعة المتمثلة في الإبداع التنظيمي. وقد تم إجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على بنود قائمة الاستقصاء بعد ترميزها بحروف مستمدة من مصطلح كل متغير كما ورد في الدراسات السابقة الأجنبية، حيث تم ترميز بنود إدارة الإنطباع (IMP)، وبنود الهيكل التنظيمي (STR)، وبنود الصراع التنظيمي (CON)، وبنود الحوافز (MOT)، وبنود الإبداع التنظيمي (CRT).

وتراوحت الإجابة على أسئلة القائمة من أقل تقييم وهو غير موافق بقوة (1) إلى أعلى تقييم في حالة موافق بقوة (5)، وذلك كما يتضح من الجدول (2) الذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة وفقاً للإجابات عن بنود قياسها:

جدول (2) الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
.64299	4.3115	IMP1
.67154	4.4044	IMP2
.63798	4.4044	IMP3
.75549	4.2678	11
.60339	4.4098	IMP5
.43615	4.3596	الترويج الذاتي
.59421	4.4098	IMP6
.78174	4.2842	IMP7
.73503	4.3279	IMP8
.73286	4.1694	IMP9



.48899	4.2978	الإطراء
.59153	4.4809	IMP10
.57108	4.4536	IMP11
.53492	4.4044	IMP12
.60671	4.3388	IMP13
.67618	3.9344	IMP14
.43613	4.3224	نموذج يحتذى
.36834	4.3286	إدارة الإنطباع ككل
.57186	4.5355	STR1
.54327	4.5137	STR2
.56217	4.4645	STR3
.44042	4.5046	الهيكل التنظيمي
.55280	4.3497	CON2
.56217	4.4645	CON3
.50956	4.4481	CON4
.40556	4.4208	الصراع التنظيمي
.53486	4.2951	MOT1
.57766	4.3716	MOT2
.62730	4.3169	MOT3

تحليل إتجاهات العاملين نحو أثر أساليب إدارة الإنطباع التنظيمي علي المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات. د. أيمن عبد العال مبارز / د/ نهى مجدى كامل شعراوى د . أحمد يحي محمد

	.63102	4.3661	MOT4
	.41172	4.3374	الحوافز التنظيمية
	.33758	4.4126	المناخ التنظيمي ككل
	.58196	4.4754	CRT1
	.68601	4.2896	CRT2
	.55193	4.4590	CRT3
	.59864	4.3825	CRT4
	.63325	4.3770	CRT5
	.65042	4.3388	CRT6
	.64954	4.2787	CRT7
	.88666	4.1639	CRT8
	.52927	4.3770	CRT9
	.65603	4.3279	CRT10
	.39541	4.3470	الإبداع التنظيمي ككل

12 المجهود الذي يبذلونه" وأن " هناك فرص للتقدم الوظيفي بسبب وجود نظام عادل للترقي بالشركة".

وأخيراً، تمتع متغير الإبداع التنظيمي بدرجة عالية من التوافق بين العاملين بالشركة موضوع التطبيق، حيث تراوح متوسط تقييمهم الكلي له بنحو (4,34) وانحراف معياري مقدر (0,39) وخاصةً اعتقادهم بأن " الشركة تعمل علي تحسين منتجاتها وتطويرها بالإعتماد علي الخبرات والمهارات الموجودة لديها" ويدركون أنها " تهتم بتطوير منتجاتها بما يتناسب مع إحتياجات العميل".



ونخلص من ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة إلى أن هناك توافق عام بين العاملين بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة بمدينة السادات على الأهمية الكبيرة لجميع متغيرات الدراسة، ووجود حاجة لدراسة مثل هذه العوامل الهامة لدى المديرين وتقصي العلاقات المباشرة وغير المباشرة بينها للوقوف على دورها المؤثر في بناء نموذج الابداع التنظيمي وبما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية.

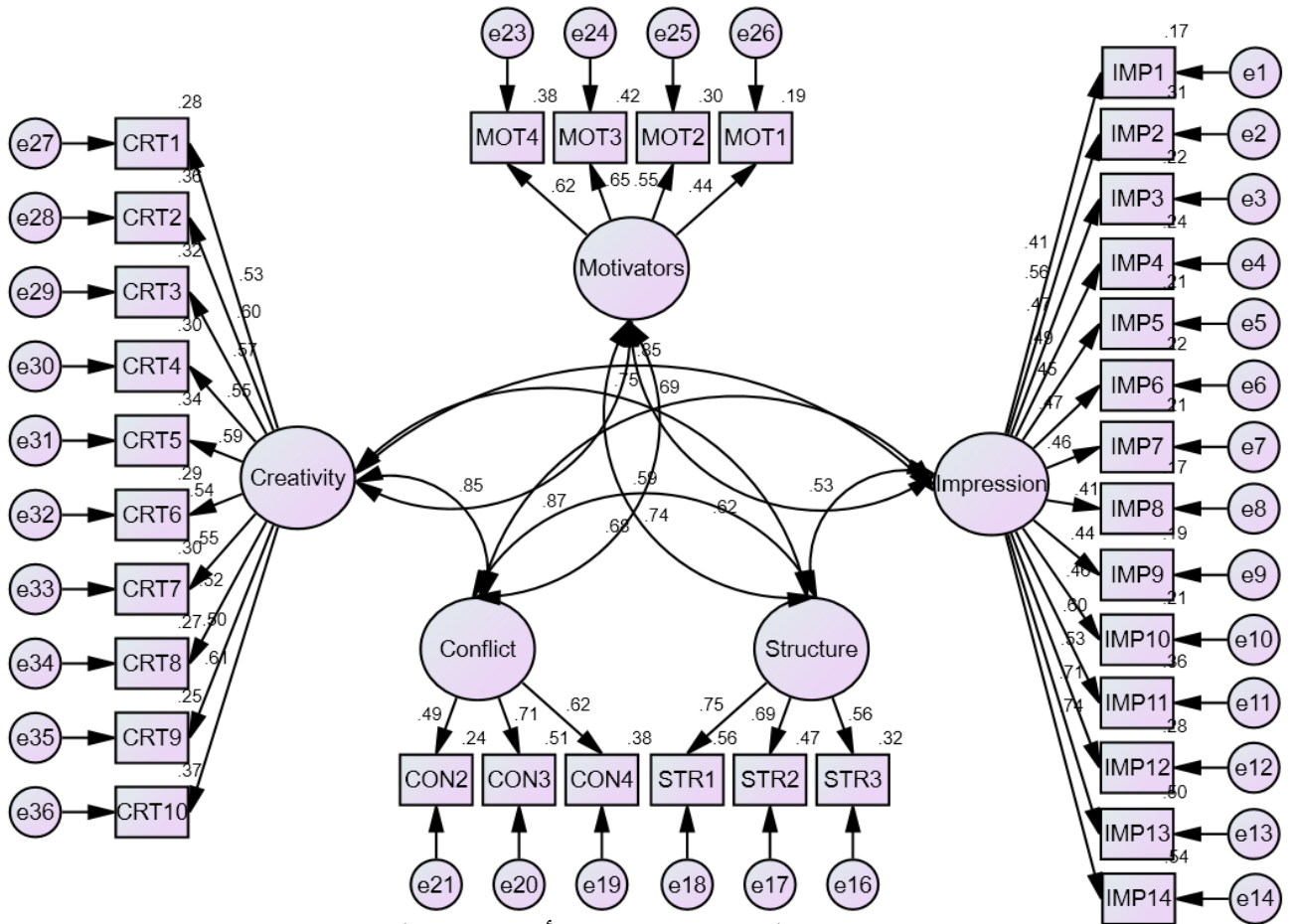
ثالثاً: التحليل الاستنتاجي واختبار الفروض Inferential Analysis

يعرض هذا المحور التطبيق العملي لأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية Structure Equation Modeling (SEM) لنموذج الدراسة الحالي بشقيه القياسي والهيكلية، والذي يشتمل على عائلة من الإجراءات المرتبطة ببعضها، ويعرف بالأسلوب التحليلي الذي يحل محل الأساليب الاحصائية الأخرى مثل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل التباين، وتحليل العامل، وتحليل المكون المبدئي (بدوي، 2013؛ Hair et al., 2010).

هذا، ويتضمن هذا المحور تحليل العامل التأكيد CFA المعبر عنه بنموذج قياس متغيرات الدراسة واستخراج أبرز مؤشرات تأكيد صدق وثبات نموذج الدراسة وتوافقه مع بيانات العينة، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة من خلال نتائج تحليل النموذج الهيكلية وتوضيح العلاقات المباشرة (المسارات) وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أ- نموذج القياس التأكيدي لمتغيرات الدراسة Measurement model

يركز هذا الجزء على إجراء تحليل العامل التأكيدى CFA والذي يُعرف بالنموذج الفرعى الذي يحدد العلاقات بين المتغيرات الظاهرة والكامنة، بمعنى آخر يوضح العلاقة بين الاجابات على أداة القياس (الظاهرة) والمتغيرات الرئيسية المصممة للقياس (الكامنة)، فالاهتمام الأساسي له قوة مسارات الانحدار الهيكلية من العامل أو المتغير الكامن (Latent Variable) إلى المتغيرات الظاهرة (Observed variable)، وذلك بغرض تقييم صلاحية ودقة وثبات المقاييس، فهو الإجراء الأساسي لعائلة SEM ويستخدم في حالة وجود معرفة بخلفية هيكل المتغير الكامن (بدوي، 2013؛ Byrne، 2010). والشكل (1) يوضح نموذج القياس التأكيدى لمتغيرات الدراسة:



شكل (1) نموذج تحليل العامل التأكيدى - نموذج القياس

وسوف يتم تقييم نموذج قياس المتغيرات وفق ما هو موضح في الجدول (3) التالي



جدول (3) نتائج تحليل العامل التأكدي لمقاييس الدراسة

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدرة	متغيرات الدراسة		
			.407	*1.000	Impression	>---	IMP1
***	4.681	.306	.558	1.432	Impression	>---	IMP2
***	4.326	.267	.473	1.153	Impression	>---	IMP3
***	4.418	.322	.493	1.423	Impression	>---	IMP4
***	4.230	.247	.454	1.046	Impression	>---	IMP5
***	4.326	.248	.473	1.074	Impression	>---	IMP6
***	4.258	.322	.459	1.372	Impression	>---	IMP7
***	3.983	.288	.408	1.146	Impression	>---	IMP8
***	4.141	.295	.436	1.222	Impression	>---	IMP9
***	4.268	.244	.461	1.043	Impression	>---	IMP10
***	4.827	.271	.600	1.310	Impression	>---	IMP11
***	4.566	.236	.528	1.079	Impression	--->	IMP12
***	5.124	.320	.708	1.641	Impression	--->	IMP13
***	5.192	.367	.738	1.907	Impression	--->	IMP14

تحليل اتجاهات العاملين نحو أثر أساليب إدارة الإنطباع التنظيمي علي المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات. د. أيمن عبد العال مبارز د/ نهى مجدى كامل شعراوى د. أحمد يحيى محمد

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدرة	متغيرات الدراسة		
			.750	1.000	Structure	--->	STR1
***	7.549	.116	.689	.872	Structure	--->	STR2
***	6.452	.114	.564	.739	Structure	--->	STR3
			.485	1.000	Conflict	--->	CON2
***	5.567	.268	.713	1.493	Conflict	--->	CON3
***	5.249	.223	.616	1.171	Conflict	--->	CON4
			.437	1.000	Motivators	--->	MOT1
***	4.624	.295	.551	1.363	Motivators	--->	MOT2
***	4.966	.352	.652	1.749	Motivators	--->	MOT3
***	4.856	.342	.615	1.662	Motivators	--->	MOT4
			.527	1.000	Creativity	--->	CRT1
***	6.108	.218	.596	1.334	Creativity	--->	CRT2
***	5.905	.173	.566	1.019	Creativity	--->	CRT3
***	5.777	.185	.547	1.069	Creativity	--->	CRT4
***	6.045	.200	.587	1.212	Creativity	--->	CRT5



مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدرة	متغيرات الدراسة	
***	5.729	.200	.541	1.147	Creativity	---> CRT6
***	5.809	.201	.552	1.169	Creativity	---> CRT7
***	5.611	.270	.524	1.517	Creativity	---> CRT8
***	5.409	.159	.498	.859	Creativity	---> CRT9
***	6.169	.210	.606	1.297	Creativity	---> CRT10

* القيمة 1.000 لبدء الحل (مفترضة في برنامج التحليل)

*** دال عند مستوى معنوية أقل من 0.001

يتضح من الجدول (3) السابق أن بنود المقياس ترتبط بدرجات عالية بعواملها (المتغيرات) الرئيسة ولا يمكن حذفها لأن جميع المسارات دالة بمستوى معنوية أقل من (0.001)، وهو أقل من مستوى المعنوية المقرر لنموذج الدراسة (0,05)، وبالتالي قبول العلاقات بين العوامل وبنودها الظاهرة المحددة (فيما عدا البندين STR4 و CON1).

واسترشاداً بنتائج الجدول السابق، تم التأكيد على نوعين آخرين من صلاحية أو صدق القياس المعروفين بصدق التقارب وصدق التمايز، بالإضافة إلى نوع آخر من الثبات المركب، يُمكن عرضها في الجدول (4).

(1) صلاحية التقارب Convergent validity: تمثل العلاقة بين المتغيرات الكامنة وبنود قياسها من المتغيرات المشاهدة. ولدعم هذا النوع من الصدق أو الصلاحية يتم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) average variance extracted عند حد القبول (0.5) لتقريرها (Hair et al., 2010; Tong, 2007).

(2) صلاحية التمايز Discriminant validity: وتشير إلى تمايز واختلاف بنود القياس لمتغير ما عن بنود القياس الأخرى. ويتم تقييمها باستخدام إجراءات قياس

Fornell and Larckers (1981) التي توصي بمقارنة الجذر التربيعي لمؤشر AVE بمعامل التحديد R^2 لبنود القياس حيث يجب أن يزيد جذر متوسط التباين المستخرج عن قيمة معامل التحديد لكل متغير ظاهر.

(3) الثبات المركب Composite reliability: ويعني مدى اتساق المتغيرات الكامنة في قياسها من خلال بنودها، وتكون القيمة (0.7) هي حد القبول cut-off level كدليل على اثباته (بدوي، 2013).

جدول (4) صلاحية التقارب والتمايز والثبات المركب لنموذج القياس

Composite Reliability (CR)	Discriminant Validity (\sqrt{AVE} vs. R^2)	Convergent Validity (AVE)	المتغيرات	
.9327	Supported	.5169	نموذج يحتذى	
.9457	Supported	.8549	الهيكل التنظيمي	المناخ التنظيمي
.8702	Supported	.6958	الصراع التنظيمي	
.8372	Supported	.5675	الحوافز التنظيمية	
.9442	Supported	.6294	الإبداع التنظيمي	

في ضوء الجدول (4) نخلص إلى أن النموذج المفترض يتوافق مع البيانات بدرجة عالية، بمعنى أن هذا النموذج يصف بدقة كافية بيانات العينة، حيث تزيد قيم متوسط (بما يشير إلى مزيد من صلاحية التقارب والتمايز، كما 0.5 التباين المستخرج عن)



(أن مقاييس الدراسة تتسم بالصدق 0.7 تثبت قيم الثبات المركب المقبولة الأعلى من)
والثبات الملائمين لاختبار فروض الدراسة في الخطوة التالية من نمذجة المعادلة الهيكلية
بما يعني بالنموذج الهيكلي SEM.

لنموذج القياس، يتضح أن Goodness of fit وفيما يتعلق بمؤشرات جودة التوافق
جميعها تقع في الحدود المقبولة للحكم على جودة نموذج الدراسة المقترح، ويمكن
الاقتصار على أبرز تلك المؤشرات كما ورد في الأدبيات في الجدول (5) التالي:

جدول (5) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس

حدود القبول Cut-off Point	القيمة	مؤشرات جودة التوافق
≥ 3	1,88	كا 2 المعيارية Normed Chi-Square (CMIN / df)
(100 - 0) ≤ 90 الأفضل	0,76	مؤشر جودة التوافق Goodness of Fit Index (GFI)
(100 - 0) ≤ 90 والأفضل	0,77	مؤشر التوافق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
(100 - 0) ≤ 90 والأفضل	0,77	مؤشر التوافق المتزايد Incremental Fit Index (IFI)
(100 - 0) ≤ 90 الأفضل	0,75	مؤشر Tucker-Lewis Index (TLI)
$\geq 0,05$	0,03	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ Root Mean Square Residual (RMR)
$\geq 0,08$	0,07	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)

ففي ضوء نتائج الجدول (5) هناك أدلة تطبيقية على قبول جميع مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس التأكدي الذي يمثل الخطوة الأولى في أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية، مما يشير إلى مزيد من الصدق والثبات والدقة اللازمة للانتقال إلى الخطوة التالية المتمثلة في إجراء تحليل النموذج الهيكلية للتحقق من اختبار صحة فروض الدراسة الحالية.

ب- النموذج الهيكلية للدراسة Structural Model

يُمثل النموذج الهيكلية الشق الثاني لنمذجة المعادلة الهيكلية SEM

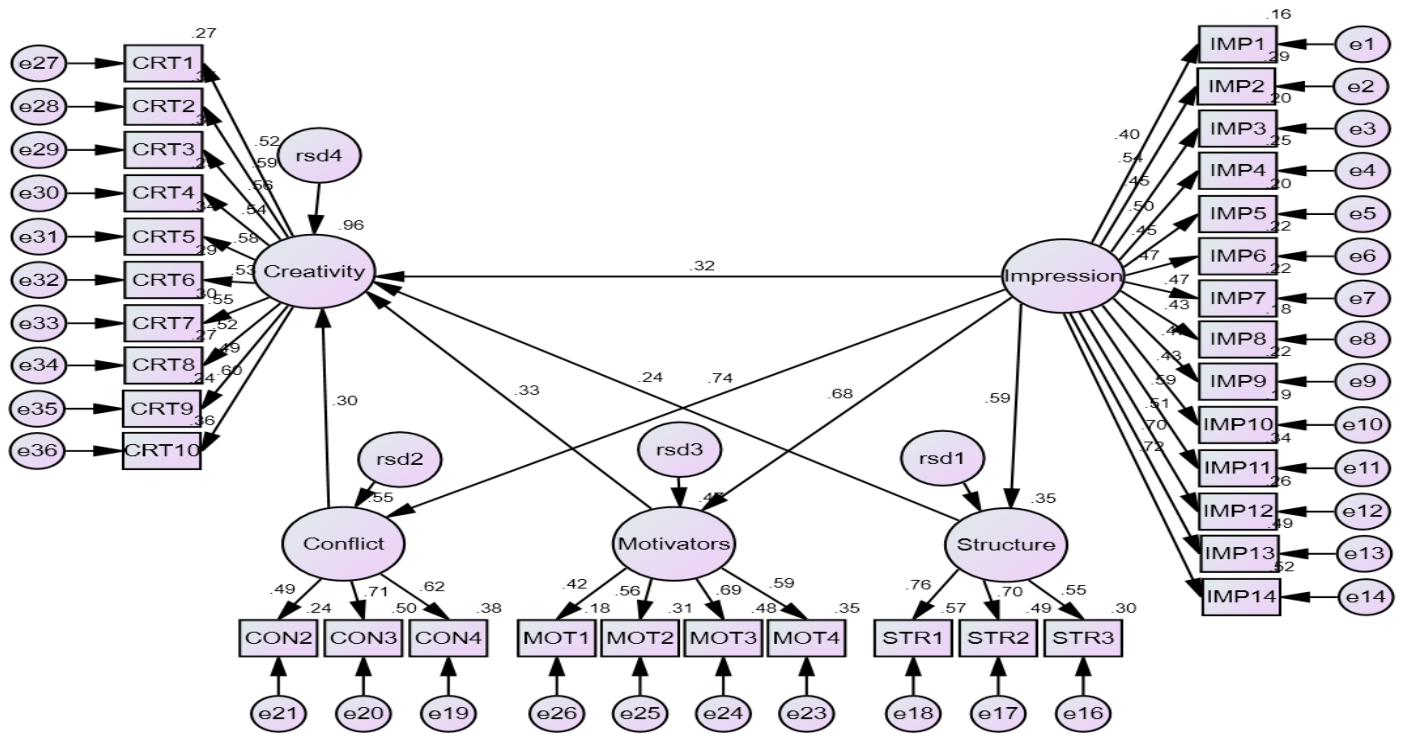
، والذي يحدد العلاقات التأثيرية السببية المفترضة بين المتغيرات الكامنة (الهيكل Constructs)، بمعنى أنه يفسر العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة الخارجية Exogenous (إدارة الإنطباع التنظيمي Impression) والوسيطه والتابعة الداخلية Endogenous (الهيكل التنظيمي Structure، الصراع التنظيمي Conflict، الحوافز التنظيمية Motivation، والإبداع التنظيمي Creativity) أي تحليل المسارات المفترضة في الدراسة (Byrne, 2010; Kline, 2005).

وذلك على النحو

الموضح في الشكل (2) التالي:

شكل (2) النموذج الهيكلية للدراسة

يتضح كذلك من نتائج التحليل الهيكلية الموضحه بالشكل (2) أن مجموعة المؤشرات الدالة على جودة توافق النموذج الهيكلية مقبولة بدرجة كبيرة وملائمة لاختبار فروض الدراسة، وبذلك يمكن الاعتماد على النموذج الهيكلية في اختبار الفروض المرتبطة بنموذج الدراسة المفترض، وذلك كما يتضح من الجدول (6) التالي:



جدول (6) مؤشرات جودة توافق النموذج الهيكلي

حدود القبول Cut-off Point	القيمة	مؤشرات جودة التوافق
≥ 3	1,92	كا ² المعيارية Normed Chi-Square (CMIN / df)
(100 - 0) ≤ 90 الأفضل	0,75	مؤشر جودة التوافق Goodness of Fit Index (GFI)
(100 - 0) ≤ 90 والأفضل	0,75	مؤشر التوافق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
(100 - 0) ≤ 90 والأفضل	0,76	مؤشر التوافق المتزايد Incremental Fit Index (IFI)
(100 - 0) ≤ 90 الأفضل	0,73	مؤشر Tucker-Lewis Index (TLI)
$\geq 0,05$	0,03	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ Root Mean Square Residual (RMR)
$\geq 0,08$	0,07	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب

تحليل إتجاهات العاملين نحو أثر أساليب إدارة الإنطباع التنظيمي علي المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات. د. أيمن عبد العال مبارز د/ نهى مجدى كامل شعراوى د. أحمد يحي محمد

		Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)
--	--	---

ومن خلال النموذج يتضح أيضاً وجود سبعة معاملات مسارات رئيسة بين متغيرات الدراسة، والتي تمثل العلاقات التأثيرية المباشرة المفترضة في نموذج الدراسة الحالي، وهذا ما يوضحه الجدول (7) التالي:

جدول (7) نتائج التحليل الهيكلي لنموذج الدراسة

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدرة	مسارات الانحدار	
.039	2.068	.180	.318	.372	Creativity <---	Impression
***	4.280	.232	.594	.995	Structure <---	Impression
***	3.935	.197	.740	.773	Conflict <---	Impression
***	3.583	.165	.682	.592	Motivators <---	Impression
.004	2.893	.058	.238	.167	Creativity <---	Structure
.014	2.449	.139	.305	.342	Creativity <---	Conflict
.005	2.795	.157	.325	.439	Creativity <---	Motivators

*** دال عند مستوى معنوية أقل من (0,001)

يتضح من نتائج الجدول (7) أن جميع مسارات الانحدار ذات دلالة احصائية أقل من (0,05)، بل إن معظمها دال عند مستوى معنوية أقل من (0,001)، مما يشير إلى



قبول جميع العلاقات التأثيرية السببية المباشرة بين متغيرات نموذج الدراسة المستقلة والوسيلة والتابعة، وتتمثل تلك المسارات المعيارية المباشرة فيما يلي:

- **المسار الأول:** أثر إدارة الإنطباع التنظيمي على الإبداع التنظيمي بمعامل انحدار معياري (0.32).
- **المسار الثاني:** أثر إدارة الإنطباع التنظيمي على الهيكل التنظيمي بمعامل انحدار معياري (0.59).
- **المسار الثالث:** أثر إدارة الإنطباع التنظيمي على الصراع التنظيمي بمعامل انحدار معياري (0.74).
- **المسار الرابع:** أثر إدارة الإنطباع التنظيمي على الحوافز التنظيمية بمعامل انحدار معياري (0.68).
- **المسار الخامس:** أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع التنظيمي بمعامل انحدار معياري (0.24).
- **المسار السادس:** أثر الصراع التنظيمي على الإبداع التنظيمي بمعامل انحدار معياري (0.30).
- **المسار السابع:** أثر الحوافز التنظيمية على الإبداع التنظيمي بمعامل انحدار معياري (0.33).

ويمكن بناء المعادلات الهيكلية الخطية المعبرة عن تلك العلاقات التأثيرية السببية على النحو التالي:

- 1) **Structure = (0.59) Impression + rsd1**
- 2) **Conflict = (0.74) Impression + rsd2**
- 3) **Motivators = (0.68) Impression + rsd3**
- 4) **Creativity = (0.24) Structure + (0.30) Conflict + (0.33) Motivators + rsd4**

ويمكن تقديم وصف دقيق للعلاقات التأثيرية بين هذه المتغيرات الرئيسة لنموذج الدراسة المقترح، وذلك من خلال ما يلخص إليه الجدول (8) من الآثار المعيارية الكلية بين متغيرات الدراسة، وذلك كالتالي:

جدول (8) الآثار المعيارية الكلية بين متغيرات نموذج الدراسة

الحوافز التنظيمية	الصراع التنظيمي	الهيكل التنظيمي	إدارة الإنطباع	المتغيرات
.000	.000	.000	.594	الهيكل التنظيمي
.000	.000	.000	.740	الصراع التنظيمي
.000	.000	.000	.682	الحوافز التنظيمية
.325	.305	.238	.907	الابداع التنظيمي

يتضح من الجدول (8) السابق الآثار الكلية المعيارية بين متغيرات الدراسة، والتي يمكن وصفها كالتالي:

- الهيكل التنظيمي: بلغ الأثر الكلي الإيجابي المباشر لمتغير إدارة الانطباع عليه (0,594).
- الصراع التنظيمي: يتضح ارتفاع الأثر الكلي الإيجابي المباشر عليه والذي يُعزى إلى متغير إدارة الانطباع بنحو (0,740).



- الحوافز التنظيمية: فقد كان لمتغير إدارة الانطباع الأثر الكلي المباشر عليه (0,682).

- الابداع التنظيمي: بلغ التأثير الأقوى الكلي المعياري (المباشر وغير المباشر) عليه من متغير إدارة الانطباع بنحو (0,907)، يليه التأثير الكلي المعياري للحوافز التنظيمية (0,325)، ثم يليه تأثير متغير الصراع التنظيمي بنحو (0,305)، يتبع ذلك تأثيره بمتغير الهيكل التنظيمي (0,238).

والجدول (9) يوضح نسبة التفسير (معامل التحديد) للمتغيرات المستقلة في متغيرات نموذج الدراسة الوسيطة والتابعة كما يلي:

جدول (9) معاملات التحديد لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	R^2 معامل التحديد ()
الهيكل التنظيمي	.35
الصراع التنظيمي	.55
الحوافز التنظيمية	.46
الابداع التنظيمي	.95

ونخلص من الجدول السابق لبيان معامل التحديد في متغيرات النموذج، حيث كانت النسبة الأعلى في تفسير الابداع التنظيمي بنسبة (95%) من خلال متغيرات الدراسة المستقلة والوسيطة، يلي ذلك أن إدارة الانطباع تشكل حوالي (35%) من التباين في الهيكل التنظيمي، في حين تفسر أيضاً (55%) من الصراع التنظيمي، وما نسبته (46%) من التباين في الحوافز التنظيمية بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة بمدينة السادات، وجميعها نسب مقبولة ومرتفعة جداً في مثل هذه البحوث العلمية.

هذا، وترجع الآثار الكلية للمتغير المستقل (إدارة الانطباع التنظيمي) على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) إلى الآثار المباشرة (جدول 7 السابق) والآثار غير المباشرة بينها، ويمكن توضيح الآثار غير المباشرة بينهما من نتائج الجدول (10) التالي:

جدول (10) الآثار المعيارية غير المباشرة بين متغيرات نموذج الدراسة

المتغيرات	إدارة الانطباع	الهيكل التنظيمي	الصراع التنظيمي	الحوافز التنظيمية
الهيكل التنظيمي	.000	.000	.000	.000
الصراع التنظيمي	.000	.000	.000	.000
الحوافز التنظيمية	.000	.000	.000	.000
الابداع التنظيمي	.589	.000	.000	.000

يوضح الجدول السابق الأثر الموجب غير المباشر المعياري لإدارة الانطباع التنظيمي على الابداع التنظيمي من خلال متغيرات المناخ التنظيمي الوسيطة (الهيكل والصراع والحوافز)، حيث اتضح بشكل عام وجود قيمة معنوية للأثر غير المباشر بين المتغيرات بلغت قيمته (0,589). وينتج عن المجموع الكلي لحاصل ضرب كافة الآثار المعيارية المباشرة في النموذج المقترح، أي مجموع (إدارة الانطباع على الهيكل التنظيمي × الهيكل التنظيمي على الابداع التنظيمي) + (إدارة الانطباع على الصراع × الصراع على الابداع التنظيمي) + (إدارة الانطباع على الحوافز × الحوافز على الابداع التنظيمي). ويعبر عنه حسابياً لتأكيد نتائج جداول التحليل كما يلي:

$$\text{معامل التأثير غير المباشر} = (0,589 \times 0,238) + (0,305 \times 0,740) + (0,682 \times 0,325) = 0,589$$

ج- ملخص اختبار فروض الدراسة

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي السابقة لبيانات مصفوفة عينة الدراسة تدعيم كافة الفروض الرئيسية للدراسة، والمتمثلة في نموذج الدراسة المقترح والعلاقات السببية بين المتغيرات التي يتضمنها، ويمكن توضيح ملخص نتائج التحليل لاختبار مدى صحة وإثبات وتدعيم فروض الدراسة كما يتضح من الجدول (11) التالي:



جدول (11) ملخص نتائج اختبار فروض الدراسة

النتائج	الوصف	الفرض
قبول الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لإدارة الإنطباع التنظيمي على الابداع التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة	الفرض الرئيس الأول (H1)
قبول جميع الفروض الفرعية وإثبات الفرض الرئيس	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لإدارة الانطباع التنظيمي على المناخ التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية: H2a: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لإدارة الانطباع التنظيمي على الهيكل التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة H2b: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لإدارة الانطباع التنظيمي على الصراع التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة H2c: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لإدارة الانطباع التنظيمي على الحوافز التنظيمية بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة	الفرض الرئيس الثاني (H2)
قبول جميع الفروض الفرعية وإثبات الفرض الرئيس	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للمناخ التنظيمي على الابداع التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية: H3a: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على الابداع التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة H3b: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للصراع التنظيمي على الابداع التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة	الفرض الرئيس الثالث (H3)

	<p>يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للحوافز التنظيمية H3c على الابداع التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيمائيات المتطورة</p>	
<p>قبول جميع الفروض الفرعية وإثبات الفرض الرئيس</p>	<p>يوجد تأثير إيجابي غير مباشر لإدارة الانطباع التنظيمي على الابداع التنظيمي من خلال المناخ التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيمائيات المتطورة وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية: H4a يوجد تأثير إيجابي غير مباشر لإدارة الانطباع التنظيمي على الابداع التنظيمي من خلال الهيكل التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيمائيات المتطورة H4b يوجد تأثير إيجابي غير مباشر لإدارة الانطباع التنظيمي على الابداع التنظيمي من خلال الصراع التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيمائيات المتطورة H4c يوجد تأثير إيجابي غير مباشر لإدارة الانطباع التنظيمي على الابداع التنظيمي من خلال الحوافز التنظيمية بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيمائيات المتطورة</p>	<p>الفرض الرئيس الرابع (H4)</p>

تشير نتائج (T. Value) الاستنتاجات Conclusions

- توصل الباحثون إلي نوعين من الإستنتاجات ذات الطابع النظري ، والتي ركزت علي إظهار التحديات المعرفية في الأدبيات ذات الصلة بأساليب إدارة الإنطباع التنظيمي ، المناخ التنظيمي ، والإبداع التنظيمي علي وفق مراجعة الباحثون لتلك الأدبيات، أما الإستنتاجات العملية فهي تركز علي الإستنتاجات ذات الصلة بنتائج إختبار فرضيات البحث في البنك محل البحث .

أولا : الاستنتاجات النظرية Theoretical Conclusions

- طبقا لأراء المستجيبين فقد نالت أبعاد أساليب الإنطباع التنظيمي إهتمام كبير وواضح إنسجامها مع نظريات المناخ التنظيمي الحديثة التي تركز علي التفاعل والتكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، والسعي لتحقيق مناخ تنظيمي إيجابي يفرز الإبداع التنظيمي بين العاملين بالمنظمة، حسب أراء المستقصي منهم .



- أعطت المنظمات المعاصرة إهتماما كبيرا بأساليب الإنطباع التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي ،

وهذا يجعل تلك المنظمات تهتم بتحسين المناخ التنظيمي وإتضح ذلك من خلال المستجيبين حول هذا المتغير .

- طبقا لأراء المستجيبين وبناء علي نتائج البحث وما تبينه الشواهد الكمية والنتائج الإحصائية الموجودة في الجداول ، والتي يبين أن أساليب الإنطباع التنظيمي في المنظمات يرتبط بالمناخ التنظيمي ، حيث يعتمد المناخ التنظيمي علي أبعاد هامة هي الهيكل التنظيمي ، الصراع التنظيمي ، الحوافز الذي يعد من أهم أبعاد المناخ التنظيمي ،

- طبقا لأراء المستجيبين فإن التركيز نحو الهياكل التنظيمية الواضحة وإنسجامها بما يحقق بيان ووضوح المهام والمسؤوليات ، والعمل نحو خلق جو العمل الملائم والسليم لأداء المهام الضرورية للمنظمة ، وكذلك التشجيع علي الإبتكار والإبداع التنظيمي .

ثانيا : الاستنتاجات التطبيقية Empirical Conclusions

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي السابقة لبيانات مصفوفة عينة الدراسة تدعيم كافة الفروض الرئيسية للدراسة، والمتمثلة في نموذج الدراسة المقترح والعلاقات السببية بين المتغيرات التي يتضمنها، ويمكن توضيح ملخص نتائج التحليل لاختبار مدى صحة وإثبات وتدعيم فروض الدراسة.

قبول الفرض بأنه يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لإدارة الإنطباع التنظيمي على الإبداع التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة

يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لإدارة الانطباع التنظيمي على المناخ التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة . قبول جميع الفروض الفرعية وإثبات الفرض الرئيس

وكذلك قبول الفروض الفرعية التالية من هذا الفرض الرئيس

H2a: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لإدارة الانطباع التنظيمي على الهيكل التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة

H2b: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لإدارة الانطباع التنظيمي على الصراع التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة

H2c: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لإدارة الانطباع التنظيمي على الحوافز التنظيمية بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة

يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للمناخ التنظيمي على الابداع التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة . قبول جميع الفروض الفرعية وإثبات الفرض الرئيس وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

H3a: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على الابداع التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة

H3b: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للصراع التنظيمي على الابداع التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة

H3c: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للحوافز التنظيمية على الابداع التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة.

يوجد تأثير إيجابي غير مباشر لإدارة الانطباع التنظيمي على الابداع التنظيمي من خلال المناخ التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة . قبول جميع الفروض الفرعية وإثبات الفرض الرئيس وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

H4a: يوجد تأثير إيجابي غير مباشر لإدارة الانطباع التنظيمي على الابداع التنظيمي من خلال الهيكل التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة

H4b: يوجد تأثير إيجابي غير مباشر لإدارة الانطباع التنظيمي على الابداع التنظيمي من خلال الصراع التنظيمي بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة

H4c: يوجد تأثير إيجابي غير مباشر لإدارة الانطباع التنظيمي على الابداع التنظيمي من خلال الحوافز التنظيمية بالشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة.

8- التوصيات :



في ضوء النتائج السابقة بياناها يوصى الباحثون بما يلي :

- وفقا لأراء المستقصي منهم وبناء علي نتائج البحث يري الباحثين أنه يجب أن تحرص إدارة المنظمات على تبني أساليب إدارة الانطباع، على مستوى الأفراد العاملين والقادة، ، والسعي إلي تحسين المناخ التنظيمي مما قد يشجع بل ويؤدي إلي الإبداع التنظيمي ولذا فإن المنظمات في حاجة إلى:

- تفعيل وممارسة أساليب إدارة الانطباع، المتمثلة في: الترويج الشخصي، والإطراء وتقدير الآخرين، ونموذج يقتدى به، وأسلوب إظهار الحاجة للمساعدة إذا تطلب الأمر، مع عدم استخدام أسلوب الإجبار والتهديد إلا عند الضرورة الحقيقية التي تقتضيها مصلحة العمل، وللتقليل من السلوكيات غير المرغوبة.

- أن تتضمن الخطة التدريبية للمنظمات تصميم وتنفيذ برامج تدريبية، بغرض إكساب المديرين والعاملين معارف ومهارات عن كيفية استخدام أساليب إدارة الانطباع، وتوضيح أهمية ممارستها في العمل لتحقيق نتائج إيجابية للعاملين بالمنظمات، مع الاستعانة بالخبراء من خارج الجامعة إذا تطلب الأمر، وتوفير الوقت والجهد والموارد اللازمة.

- أن يكون لدى المنظمات من الأساليب التي تساعد على تقييم المرشحين لشغل الوظائف العليا عند اختيار

القيادات، للتأكد من امتلاكهم المعارف والمهارات اللازمة لممارسة واستخدام أساليب إدارة الانطباع المختلفة في المواقف المختلفة وبالقدر المناسب والملائم.

2- تنمية قدرات الرؤساء والمديرين وإكسابهم مهارة الترويج الشخصي لأنفسهم وإنجازاتهم وكفاءتهم، وعن خبراتهم خال حياتهم الوظيفية، حيث إنهم نموذج يقتدى به من قبل مرؤوسيه، ووكلاء عن المنظمة التي يمثلونها أمام المجتمع الخارجي، مع ضرورة الحرص وعدم المبالغة في استخدام مثل هذا الأسلوب.

3- ربط المناخ التنظيمي بأداء العاملين بالمنظمات قدر الإمكان ، بحيث يتوجب أن يكون هناك ارتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي وبين أداء العاملين ، فلا توجد جدوي حقيقية من المناخ التنظيمي مالم يرتفع الأداء ،والإبتكار ومن ثم الإبداع التنظيمي .

- 4 ضرورة إهتمام الشركة محل البحث بإستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين منتجاتها وتطويرها، وكذا تطوير عملياتها الإنتاجية من خلال تطوير مهارات وخبرات العاملين ، وإشراكهم في دورات تدريبية لإكسابهم مهارات جديدة بما يعزز أسس الإبداع لديهم ويحقق أهداف المنظمة .
- 5 - الإهتمام بتوفير نظام للحوافز المعنوية والمادية يرتبط بعناصر الإبداع لدي العاملين المبدعين بما يشجع علي الإبتكار والتجديد وينعكس علي رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم .

9- دراسات مستقبلية مقترحة:

انطلاقاً مما تم تناوله في الدراسة الحالية، يمكن اقتراح بعض النقاط البحثية التي يمكن أن تتكامل مع هذه الدراسة وتشكل أمثداً ودراسات أخرى في هذا المجال، وأهم هذه النقاط البحثية المستقبلية تتمثل في الأتي:

- التوسع في حدود البحث الحالي، بحيث يتناول مناطق جغرافية أوسع.
- إضافة أساليب أخرى لإدارة الإنطباع التنظيمي والتي لم تتطرق لها الدراسة الحالية، مع الإبداع التنظيمي مع إمكانية التطبيق على مجالات أخرى مثل المستشفيات والبنوك أو عمل دراسة مقارنة بين القطاعين الإنتاجي والخدمي.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل القيم التنظيمية والفردية وأثرها على الإبداع التنظيمي.
- دراسة الانتماء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الأنطباع التنظيمي والإبداع المؤسسي.



المراجع :

- المراجع باللغة العربية:

- رفاعي، رجب حسنين محمد (2014). تحليل العلاقة بين سلوك إدارة الانطباع وعلاقة الفرد برئيسه
- وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الطائف».
- المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ع 56 ، يونيو، ص ص. 283 - 338
- _تايب، عاطف عبد العزيز محمود (2014) (دراسة تحليلية لاتجاهات المديرين نحو أثر الذكاء الوجداني على استخدامهم لأساليب إدارة الانطباع بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الدوائية والكيمياوية في ج.م.ع «المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، مج 28 ، ع 4 ، ص ص. 139 - 185
- _فندی، على حسن؛ سعيد؛ وهديل كاظم سعيد ؛ وأسماء طه (2013) (أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية) :دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات» ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، ع 34 ، ص ص. 89 - 118
- _شهاب، جنان أحمد (2013) .المهارات السياسية للفرد وإدارة الانطباع :العلاقة والأثر دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية» ، مجلة العراق للعلوم الإدارية، مج 10، ع 40 ، ص ص.204-232.
- عائشة سموم .تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموا .البشرية في المؤسسة .مجلة الاقتصاد الجديد .جامعة الجزائر . 03 العدد . 14 المج 1 - 2016
- مزياني الوناس .أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية .جامعة قاصدي 2016 العدد 23 -
- الأزهرى، محيي الدين (2010)، المنهج العلمي في البحث، الأجزاء 1-5، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2012)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الطبعة الخامسة.
- بدوي، سيد ماهر (2013)، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

- خير الله جمال أنيس .الإبداع الإداري .عمان .دار أسامة للنشر . 2008 .ص

- المراجع باللغة الإنجليزية:

- Adawiyah, Wiwiek R. (2015). "Impression Management Tactics, Work Related Behavior and Perceived Individual Performance of Sales Clerks: A Case of Indonesia". Faculty of Economics and Business, **Universitas Jenderal Soedirman** , Indonesia, Vol. 13. No. 7. pp. 5479-5499.
- Allen, D., K., 2003, Organizational Climate and Strategic Change in Higher Education: Journal of Organizational Insecurity, Vol. 46, No. <http://links.jstor.org/sici?sici>
- Bateman, Thomas S. & Zeithaml, Carl P., 1989, The Psychological of Strategic Decisions: A model and convergent experiment findings, Strategic Management Journal, Vol. 10.
- Burton, Richard M., Lauridsen, Jorgen & Obel, Borge, 1999, Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World, September 22, 1999.
- Daft, Richard L., 2001, Organization Theory and Design, South – Western, Inc., Florida, USA.
- Dorthe, Johan, 2006, Managerial implication of organizational climate, The International Journal of Public Sector Management ,Vol. 2, No. 3
- Dutka, H. F., 2002, Organizational Innovation and Organizational Climate, Journal of Administrative Science Quarterly, Vol. 3, No. 6.
- Fiedeldey, Van Dijk Carina, 2005, Organizational Vital Signs (OVS) Assessment, Research Report: Responses – October 2004. www.6seconds.org
- Griffin, Ridy W., 1999, Management , 6th ed ., Bosten, New York.
- Hafer, John & Gresham, George G., 2008, Organizational Climate Antecedents to the Market Orientation of Cross-Functional New Product Development Teams, Institute of Behavioral and Applied Management.
- Hanger, Stens , H. & Rob, 2001, Organizational Climate and Organization Performance, Journal of Management Decision , Vol. 8, No. 4.
- James, Michel , 2007, The Organizational Climate In Arts Colleges In USA, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 4, No.1.
- Kangis, Peter & Williams, D. Gordon S., 2000, Organizational climate and



- corporate performance: an empirical investigation, *Journal of Management Decision*, Vol. 38, No. 8.
- kreiter, R. and Kinicki, A., 1992, *Organizational Behavior*, The McGraw – Hill, Inc., Boston .
 - Kotler, Philip & Armstrong Gary, 1999, *Principles of Marketing*, 8th. ed., Prentice– Hall International Inc., U.S.A.
 - Kundu, Kaushik, 2007, Development of the conceptual framework of organizational climate, *Vidyasagar University Journal of Commerce*, Vol. 12.
 - Mcshane, Steven L.& Glinow, Mary Ann Von, 2000., *Organizational Behavior*,
 - The McGraw - Hill , Irwin , USA. 17. Stone, Patricia W., Harrison, Michael I. & Feldman, Penny, 2004, *Organizational Climate of Staff Working Conditions and Safety-An Integrative Model*, Vol. 2.
 - Temenos, 1990, *Organizational Climate and Job Satisfaction*, *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 5.
 - Adawiyah, Wiwiek R. (2015). “Impression Management Tactics, Work Related Behavior and Perceived Individual Performance of Sales Clerks: A Case of Indonesia”. Faculty of Economics and Business, Universitas Jenderal Soedirman , Indonesia, Vol. 13. No. 7. pp. 5479-5499.
 - Adnan, A. and Khawaja Imran Latif. (2006). “Impression Management and Its Impact on Employee
 - Promotion”, **A Basyn Journal of Social Sciences** , Vol. 6, No. L, pp: 1-13.
 - Aggarwal Jyoti. And Krishnan Venkat R. (2011). “Impact of Transformational Leadership on Follower’
 - S Self-efficacy: Moderating Role of Follower’ S Impression Management”, **Journal of Applied Psychology**. V. 96. No. 6. PP. 1209-1222.
 - Ajay K. Jain. (2012). “Does Emotional Intelligence Predict Impression Management”, **Journal of Organizational Culture Communication and Conflict**, Vol. 16, No.2, Pp: 11-24.
 - Ajay K. Jain. (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.
 - Aleksander P. J. Ellis, et al., (2002). “The Use of Impression Management Tactics in Structured Interview:

- A Function of Question Type”, **Journal of Applied Psychology** , Vol. 87, No. 6, pp: 1200-1208.
- Aust, P. J. (2004). “Communicated Values as Indicators of Organizational Identity”, **Communication Studies**, Vol. 55, No. (4) pp. 515-534.
- Blader Steven.L; R. Tyler. (2009). ”Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior”, **Journal of Applied Psychology** , Vol. 94, No. 2, pp. 445–464.
- Bolino. Mark C. et al. (2006). “The Impact of Impression Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior* , (27), pp: 281-297.
- Cole Amy Y. And J. Elizabeth. (2011). “Emotional Intelligence and Impression Management: A Theoretical Framework”, *Insights Journal* , Vol. 2011, Issue. 1, pp: 93-L 14.
- Foreman, P. and D. Whetten. (2002). “Members, Identification with Multiple- Identity Organizations”, *Organization Science* , Vol. 13 No. 6. pp. 618-635.
- Harris, Kenneth J. et al. (2007). “The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness”, *Journal of Applied Psychology* , Vol. 92, No. L, pp: 278-288.
- Hatch, M. and M. Schultz. (2002). “The Dynamics of Organizational Identity”, *Human Relations* . Vol. 55. No. (8), pp. 989-1018.
- **Jarne Sarah**; Maritz Louise. (2014). ”Organizational Identity in Practice - How Theoretical Concepts of Organizational Identity Are Perceived in The Empirical Setting of Arla Foods”, **Master Thesis** , Department of Business Studies, Uppsala University.
- **Mael, Fred A. and Blake E.** Ashforth. (2001). ”Identification in Work, War, Sports, And Religion: Contrasting The Benefits and Risks”, **Journal for The Theory of Social Behavior** , Vol. 31, No. 2. pp.196- 222.
- Byrne, B.M (2010), “Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming, SECOND EDITION.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.



- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). Marketing Research: an applied approach: 3rd European Edition. Pearson education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). Research Methods For Business, A Skill Building Approach, John Willey & Sons. Inc. New York.
- Tong, D.Y.K. (2007), "An empirical study of e-recruitment technology adoption in Malaysia: Assessment of modified technology acceptance model. Unpublished doctoral thesis, Multimedia University, Malaysia
- Michael S. Cole and B. Heike. (2006). "Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter, **Journal of Organizational Behavior** , 27, pp. 585–605. Published Online in Wiley Interscience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/Job.378.
- . Durrani, Bilal, Ullah, Obaid, & Ullah, Sabeeh (2011). Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan, Journal of Contemporary research in Business, 2, (9).