

**التأثير المعدل لسمات الشخصية  
في العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات  
دراسة ميدانية  
دكتور / عمرو محمد أحمد عواد  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد**

**ملخص**

تقوم هذه الدراسة باختبار أثر المناخ الأخلاقي في اثنين من تكتيكات إدارة الانطباعات هما الاستحسان أو المداهنة وإعاقة الذات ، بالإضافة إلى اختبار التأثير المعدل لاثنتين من سمات الشخصية هما القبول الاجتماعي والضمير في العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات . وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة قوامها ٣٤٠ فرداً من العاملين الإداريين بثلاث جامعات مصرية حكومية . وقد توصلت النتائج إلى تأثير الاستحسان أو المداهنة تأثيراً معنوياً باثنين من أبعاد المناخ الأخلاقي هما الاستقلالية والذاتية ، بينما تتأثر إعاقة الذات تأثيراً معنوياً باثنين من أبعاد المناخ الأخلاقي هما القوانين واللوائح والذاتية . كما توصلت النتائج إلى أن كل من القبول الاجتماعي والضمير يعدلان العلاقات بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات . وقد تم مناقشة النتائج العلمية للبحث و حدود الدراسة وتقديم توصيات للقيادات وتوصيات ببحوث مستقبلية .

**الكلمات المفتاحية :**

المناخ الأخلاقي ، تكتيكات إدارة الانطباعات ، الاستحسان أو المداهنة ، إعاقة الذات ، النموذج خماسي الأبعاد للشخصية ، القبول الاجتماعي ، الضمير .



## مقدمة :

ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع أخلاقيات العمل ، وقد اقترحت الدراسات أن السلوك غير الأخلاقي هو سلوك شائع في كل أنواع المنظمات . وعلى الرغم من هذا الاهتمام إلا أن موضوعي الأخلاق و المناخ الأخلاقي لم يتم دراستهما بتوسع (Shafer , 2008) . إن ثقافة المنظمات الفعالة هي التي تشجع السلوكيات الأخلاقية وتدحض السلوكيات غير الأخلاقية ، وينكر (Sims (1992 أنه ربما تكون السلوكيات الأخلاقية مكلفة للمنظمات ولكنها مجبرة على إتباعها ، وتحتاج المنظمات لتفكير استراتيجي لتدبير عملياتها بشيء من الإيجابية والثقافة الأخلاقية . بالإضافة إلى ندرة الدراسات الخاصة بالمناخ الأخلاقي ، فإنه لا توجد دراسات تطبيقية - على حد علم الباحث - اختبرت أثر المناخ الأخلاقي في تكتيكات إدارة الانطباعات . ونظراً لأننا نعيش في عصر المعلومات فليس من المدهش أن تلعب المعلومات دوراً هاماً في حياتنا . ويمكن تعريف إدارة الانطباعات على أنها الأنشطة التي يقوم بها الفرد من أجل تقديم معلومات معينة للتأثير في صورته الذهنية أمام الآخرين (Schlenker , 2006) . أما تكتيكات إدارة الانطباعات هي العملية التي يقوم من خلالها الناس بالتأثير في الصورة الذهنية التي يتخذها الآخرون بشأنهم (Rosenfeld et al., 2002) .

وقد تم الاهتمام أيضاً في العقدين الأخيرين بدراسة سمات الشخصية ونظريات الشخصية وقياسها كمتغيرات أساسية في فهم السلوك وتطوير المسار الوظيفي للعاملين (Hartman & Betz , 2007) . ويعد النموذج خماسي الأبعاد للشخصية نموذجاً وصفيًا يحدد خمس سمات أساسية للشخصية وقياسها مستخدماً مجموعة من العبارات تخص كل سمة على حده يجب عنها الفرد لوصف نفسه (Costa & Widiger , 2002) .

وتختبر الدراسة الحالية أثر أبعاد المناخ الأخلاقي في الاستحسان أو المداينة وإعاقة الذات كاثنتين من تكتيكات إدارة الانطباعات ، بالإضافة إلى اختبار التأثير المعدل لاثنتين من سمات الشخصية (القبول الاجتماعي



والضمير) في العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات .

### الخلفية النظرية : The Theoretical Background

يتناول الباحث فيما يلي الخلفية النظرية للبحث متضمنة فروض البحث .

حيث تشمل الخلفية النظرية للبحث النقاط التالية :

أولاً : المناخ والمناخ الأخلاقي .

ثانياً : الفلسفة الأخلاقية للمناخ الأخلاقي .

ثالثاً : نماذج المناخ الأخلاقي التنظيمي .

رابعاً : إدارة الانطباعات .

خامساً : الشخصية .

### أولاً : المناخ والمناخ الأخلاقي : Climate and Ethical Climate

يمكن تعريف المناخ على أنه مدركات العاملين المشتركة للممارسات والإجراءات والسياسات التنظيمية (Schneider & Reichers , 1983) . كما يعرف (Ivancevitch et al. (2008) المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة من الصفات المميزة لبيئة العمل ، والتي يتم إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة العاملين ، حيث تمثل قوة جوهرية من زاوية التأثير في سلوكياتهم" .

وأحياناً ما يحدث لبس من زاوية التفرقة بين مصطلحي الثقافة التنظيمية

والمناخ التنظيمي . وفيما يتعلق بالثقافة التنظيمية ، فيعرفها Furnham &

Gunter (1993) على أنها "القيم والمعتقدات والاتجاهات الشائعة والتي توجد داخل

المنظمة . وبشكل أكثر تبسيطاً ، فإن الثقافة التنظيمية هي الطرق التي تؤدي بها

الأعمال هنا - أي داخل المنظمة" . كما يعرفها Schein (1985) على أنها "نمط

من الافتراضات الأساسية - والتي يتم اختراعها أو تطويرها بواسطة جماعة معينة

- حيث تعلمهم كيفية التعامل مع المشكلات المتعلقة بالتكيف الخارجي و التكامل

الداخلي . إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل جوهري في سلوكيات العاملين ويتم تمريرها

من جيل إلى جيل ، حيث يطلب من العاملين الجدد أن يتبنوها كطريقة لإدراك تلك

المشكلات والتعامل معها" .



وفي تحليله للفرقة بين المصطلحين ، فقد أكد (1996) Denison على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى الهيكل الراسخ للمنظمة والذي تمتد جذوره إلى القيم، والمعتقدات، والاتجاهات ، والافتراضات التي يحملها أو يؤمن بها العاملون . أما المناخ التنظيمي فيشير إلى سمات البيئة التنظيمية التي يدركها العاملون شعورياً . كما أكد (1988) Rousseau على أن المناخ التنظيمي هو إدراك حسي Perception ، وهذا الإدراك وصفي Descriptive . أما الإدراك فهو الأحاسيس Sensations أو الواقع Realization الذي يواجهه الفرد ، وأما سمة الوصفية فتشير إلى ما يقرره الفرد بشأن هذه الأحاسيس أو الواقع .

أما المناخ الأخلاقي فهو عبارة عن تلك المفاهيم المشتركة للممارسات التنظيمية والأخلاقية والتي تتعلق بصنع القرارات الأخلاقية وتتضمن أيضاً قضايا السلطة وتفاعلات العاملين مع المنظمة (Olson , 1998) .

ويرى (Victor & Cullen 1988) - وهما يعتبران من أوائل الباحثين في موضوع المناخ الأخلاقي - أنه عبارة عن "تصورات العاملين تجاه الممارسات والإجراءات والمعايير والقيم السائدة داخل المنظمة وذلك من خلال سياق أخلاقي أو تقييم أخلاقي" .

وبالتشابه يعرف (Martin & Cullen 2006) المناخ الأخلاقي بأنه "جزء من المناخ التنظيمي داخل المنظمة ، والذي يمكن تمييزه على هيئة مجموعة من الأنظمة التي تعكس الإجراءات والممارسات والسياسات التنظيمية داخل المنظمة في ظل سياق أخلاقي أو تقييم أخلاقي" .

وأخيراً يعرفه (2011) Guerdat على أنه "السلوك الصحيح ، فهو عبارة عن ميكانيكية سلوكية تدار من خلال القضايا والمسائل الأخلاقية داخل المنظمات" .

**ثانياً : الفلسفة الأخلاقية للمناخ الأخلاقي :**

### **Moral Philosophy of Ethical Climate**

إن الأسس النظرية للمناخ الأخلاقي مبنية على إطار فلسفي أخلاقي . فالفلسفة الأخلاقية تشير إلى القواعد والأسس التي يأخذها الفرد في الاعتبار أثناء عملية اتخاذ القرار من أجل التمييز بين الصواب والخطأ (Ferrell et al., 2000) .





وبصفة عامة ، فإن هناك مدخلين للفلسفة الأخلاقية هما الغائية Teleology والأخلاقية المجردة ( Copeland , 2013 ; Ferrell et al., Dentology 1985 ; Williams , 1986 ; Hunt & Vitell , 2000 ) . وفيما يلي شرح لهذين المدخلين :

#### ١- الغائية : Teleology

تركز الغائية على تبعات الفعل أو التصرف ، حيث يؤكد الغائيون على أن التقييم الرشيد للتبعات المحتملة هو الذي يرشد ويوجه سلوك الأفراد (Chang , 2013) . وهناك مخرجين محتملين ينتجان عن هذا التقييم هما الأنانية والنفعية . وذلك على النحو التالي :

#### أ- الأنانية : Egoism

ترتكز الأنانية على تعظيم مصلحة الفرد الذاتية فقط ، ويعتقد مؤيدو الأنانية Egoists أن تقدم الذات إما أنه صفة فطرية أو مكتسبة لجميع البشر ، ومن ثم فإن من الصحيح أخلاقياً لديهم أن يسعوا وراء تحقيق مصلحتهم الذاتية (Rachels , 1986).

كما يعتقد مؤيدو الأنانية أن السلوك الأناني هو سلوك فطري ، وذلك على الرغم من حقيقة أن الأنانية تناقض الميثاق الاجتماعي الذي يفترض فيه أن يراعي الناس مصالح بعضهم عند اتخاذ القرارات ( Beauchamp & Bowie , 1988 ; Borry , 2013 ) .

والأنانيون لن يتوقفوا عن أي شيء يحول دون تحقيقهم لغاياتهم أو تعظيم مصلحتهم الشخصية ، حتى إن اقترفوا أفعالاً غير أخلاقية كالكذب والسرقة وغيرها ( Kincaid , 2003 ) .

وقد وصف ( Rachels 1986 ) نوعاً من الأنانية أطلق عليه الأنانية المستنيرة Enlightened Egoism ، ويعني أن يراعي الشخص الأناني مصلحة الآخرين في الأجل القصير سعياً وراء تحقيق مصلحته الشخصية في الأجل البعيد ، ومن ثم فإن الأناني المستنير يهدف لتعظيم مصلحته الشخصية في الأجل البعيد على حساب تضحية بسيطة في الأجل القصير .



**ب- النفعية : Utilitarianism**

تعني النفعية اعتبار الفعل صحيحاً إذا كان يحقق أكبر قدر من النفع لأكبر عدد من الناس (Borry , 2013) ، ومن ثم فإن هذه الفلسفة تتطلب من الفرد اختيار التصرفات التي تحقق أفضل تبعات بوجه عام أو أقل تبعات سلبية للأشخاص المعنيين (Rachels , 1986). إن مؤيدي النفعية Utilitarians يهتمون بتحقيق أعلى سعادة لأكبر عدد من الأفراد بغض النظر عن مصلحتهم الشخصية (Kincaid , 2003) .

**٢- الأخلاقية المجردة : Deontology**

بينما تركز الغائية على المحصلة النهائية للتصرف أو الفعل ، فإن علم الأخلاق يركز أساساً على الدوافع المحركة للتصرف أو الفعل بغض النظر عن التبعات . إن الأخلاقيون Deontologists يدفعون نحو أفعالهم بإحساس بالواجب يسيطر عليهم ، حيث يتصرفون دائماً من منطلق ما يجب أن يكون ، ومن ثم فإن الأخلاقية هي شكل من التقيد بمجموعة من القواعد بدون أي استثناءات أو أعداء ، وبالتالي فإن القاعدة هي المرشد الوحيد للفرد في التصرف بغض النظر عن التبعات النهائية (Kincaid , 2003) .

**ثالثاً : نماذج المناخ الأخلاقي التنظيمي :****Models of Organizational Ethical Climate**

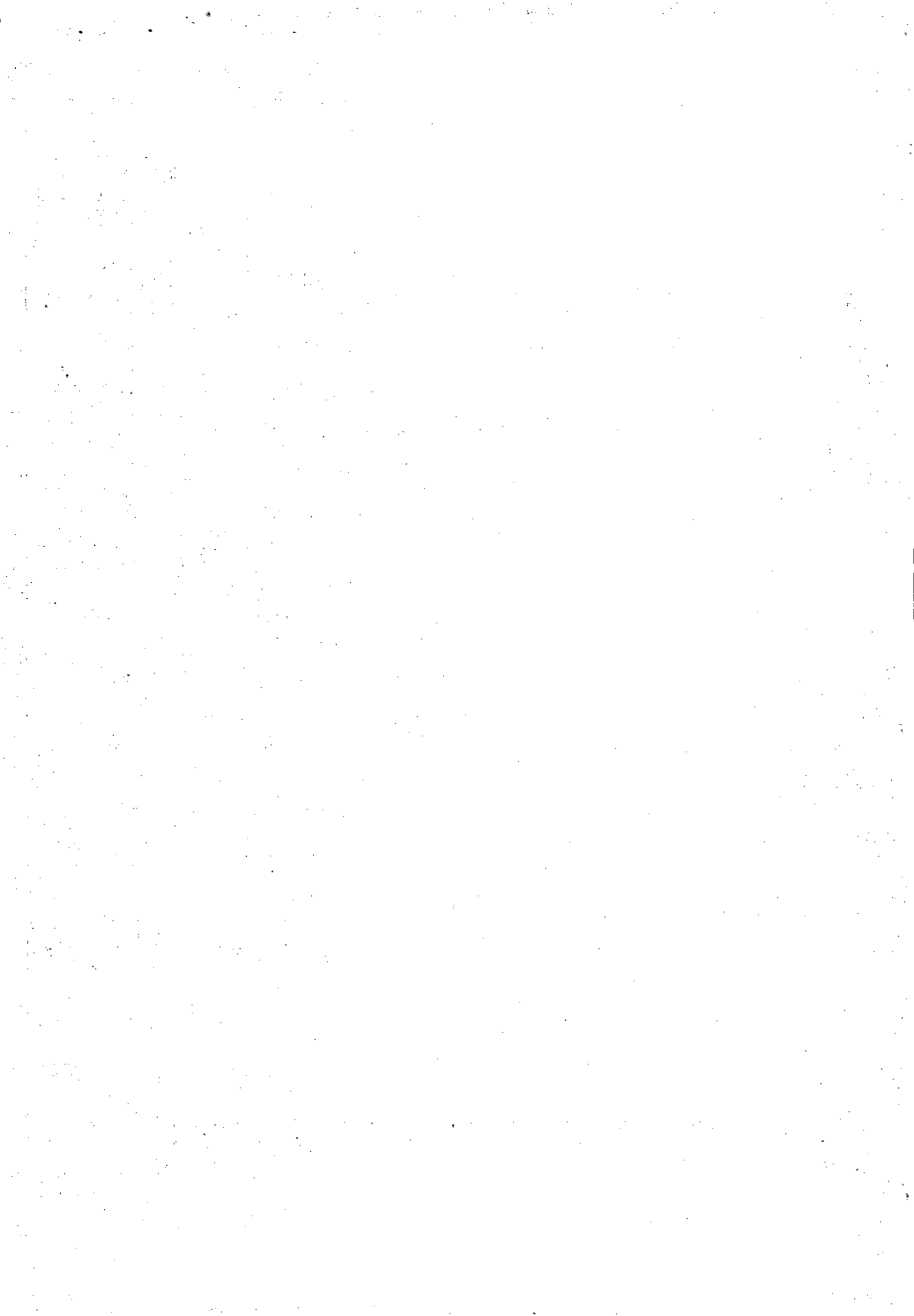
قام العديد من الباحثين بتطوير عدة نماذج للمناخ الأخلاقي التنظيمي (e.g., Kohlberg , 1984 ; Petrick & Manning , 1990 ; Weber , 1995) .

قدم (Kohlberg (1984 نظريته مشيراً إلى أن هناك ست مراحل لتطور المناخ الأخلاقي هي :

١- الطاعة أو العقاب : وتشير هذه المرحلة إلى أن الفرد يتجنب مخالفة القواعد أو يميل لطاعتها من أجل تجنب العقاب ، والسلطة هنا هي التي تحدد ما هو صحيح وما هو خطأ .



- ٢- الفردية وتبادل المصالح : وفي هذه المرحلة يتبنى الفرد مبدأ تبادل المصالح، حيث يتبع الفرد القواعد عندما يكون لها تأثير إيجابي على مصالحه الشخصية.
- ٣- التوقعات الشخصية المتبادلة : وترتبط الأحكام الأخلاقية في هذه المرحلة بإدراك الفرد المعرفي لحاجات ومشاعر وتوقعات الآخرين ، ومن ثم يتحدد السلوك المقبول بممارسة الأفعال المتوقعة اجتماعياً والمحقة لسعادة الغير بهدف الحصول على قبولهم واعترافهم.
- ٤- النظام الاجتماعي والضمير : وتمثل هذه المرحلة نقلة في كيفية التفكير باتجاه المجتمع، حيث ترتبط أحكام الفرد فيها بالقواعد القانونية للسلوك وينظر إليها كقواعد مقدسة تهدف إلى حماية المجتمع من الانهيار ، ومن ثم فكل ما هو ليس قانونياً فهو ليس أخلاقياً .
- ٥- العقد الاجتماعي والحقوق الفردية : ترتبط أحكام الفرد الأخلاقية في هذه المرحلة بإدراكه المتطور لنسبية القيم الاجتماعية والحاجات الفردية ، ويرى Kohlberg أن هذه المرحلة تجمع بين أخلاق المنفعة وحقوق الفرد ، ففيها يكون الفرد واعياً بأن الناس تختلف آرائها ، وأن القيم نسبية تبعاً لتوافق الجماعة عليها ، ومع ذلك يجب احترامها لأنها تؤلف العقد الاجتماعي .
- ٦- المبادئ الأخلاقية العالمية : قلة من الأفراد يمكنهم الوصول لهذه المرحلة ، حيث ترتبط أحكام الفرد الأخلاقية فيها بمبادئ أخلاقية مجردة ذاتية الاختيار ، معتمدة على النظر للعدالة والمساواة والتبادلية وحقوق الأفراد كمبادئ إنسانية عامة تعني باحترام حقوق الإنسان لإنسانيته دون النظر لاعتبارات أخرى .
- وبناء على ذلك ، فقد افترض (1984) Kohlberg أن هناك ثلاثة فئات للتطور الأخلاقي (وذلك بدمج كل مرحلتين من المراحل الستة السابقة) ، وهذه الفئات هي :



- ١- الأنانية **Egoism** : وتصف القرارات المعتمدة على تعظيم المصلحة الذاتية وتقليل الضرر للذات .
- ٢- الخيرية **Benevolence** : وتصف القرارات المعتمدة على تعظيم المصالح المشتركة.
- ٣- المبادئ **Principle** : وتعني الالتزام بدستور للأخلاق أو معايير للسلوك .  
أما (Petrick & Manning (1990) فقد قدما نموجهما مشيران لستة مراحل أيضاً للمناخ الأخلاقي التنظيمي هي :
- ١- الداروينية الاجتماعية **Social Darwinism** : وفي هذه المرحلة يقوم الأعضاء الأقوياء بالمنظمة بتحديد ما هو صواب وما هو خطأ ، وما هو العقاب لمن يتجاوز ويفعل ما هو غير مقبول .
- ٢- الماكيافيلية **Machiavellianism** : وتتسم بانخفاض الثقة بين أعضاء المنظمة ، حيث يعتبر دافع المصلحة الذاتية هو المحرك لسلوكيات الأعضاء.
- ٣- التطابق الشائع **Popular Conformity** : وتتسم بالتركيز على احتياجات الفرد للانتماء والعيش الجماعي .
- ٤- الولاء لصاحب السلطة **Allegiance to Authority** : وهنا يتم التأكيد على أن سلوكيات الأفراد يجب أن تتطابق مع ما صمته السلطة من معايير للسلوك
- ٥- المشاركة الديمقراطية **Democratic Participation** : وتشير إلى أن المناخ الأخلاقي هو المناخ المتفق عليه من خلال تصويت أغلبية الجماعة.
- ٦- النزاهة التنظيمية **Organizational Integrity** : تؤكد هذه المرحلة على أن المناخ الأخلاقي هو المناخ الموجه باحترام العدالة والبحث عن الضمير في كل التصرفات .





أما (1988 , 1987) Victor & Cullen فقد طوراً إطاراً نظرياً لأبعاد المناخ الأخلاقي للمنظمات بالاعتماد على محوري المعايير الأخلاقية ومستويات التحليل ، ويوضح الشكل التالي إطار Victor & Cullen :

## شكل رقم (1)

## إطار Victor &amp; Cullen للمناخ الأخلاقي

مستويات التحليل			المعايير الأخلاقية
عالمي Cosmopolitan	محلي Local	فردى Individual	
الكفاءة Efficiency	ربح الشركة Company Profit	المصلحة الشخصية Self Interest	الأناية Egoism
المسئولية الاجتماعية Social Responsibility	مصلحة الفريق Team Interned	الصداقة Friendship	الخيرية Benevolence
القوانين ومعايير المهنة Laws & Professional Codes	قواعد المنظمة والإجراءات Company Rules & Procedures	المعتقدات الشخصية الأخلاقية Personal Morality	المبادئ Principle

المصدر : من دراسة (1988) Victor & Cullen

وبناء على ما سبق ، فقد حدد الباحثان تسعة أبعاد للمناخ الأخلاقي ، وقد أوضح (2009) Elci & Alpkan هذه الأبعاد بشيء من التفصيل ، وذلك كما يلي:

١- المصلحة الشخصية : وهو نتاج معيار الأناية على مستوى التحليل الفردي ، ويشير إلى تعزيز الاهتمام باحتياجات وتفضيلات المرء الذاتية ، مثل الدفاع عن النفس وتحقيق المكاسب الشخصية من حيث الرفاهية المادية أو السعادة الشخصية وغيرها مما يعزز مصلحة الفرد .



- ٢- ربح الشركة : وهو نتاج معيار الأنانية على مستوى التحليل المحلي ، ويشير هذا النوع إلى أي مدى يقوم الأفراد باتخاذ قرارات من شأنها أن تعزز من مصالح المنظمة مثل ربح الشركة والمزايا الاستراتيجية .
- ٣- الكفاءة : وهو نتاج معيار الأنانية على مستوى التحليل العالمي ، ويشير هذا النوع إلى تأثير القرارات الأخلاقية بالمصلحة الاجتماعية أو الاقتصادية العامة.
- ٤- الصداقة : وهو نتاج معيار الخيرية على مستوى التحليل الفردي ، ويشير هذا النوع إلى أن الأفراد يوجهون اهتماماتهم للآخرين ، حيث يركزون على تحقيق مصالح الأصدقاء دون التقيد بكونهم أعضاء في المنظمة والمعاملة بالمثل .
- ٥- مصلحة الفريق : وهو نتاج معيار الخيرية على مستوى التحليل المحلي ، ويركز هذا النوع على الجماعية التنظيمية وتحقيق مصلحة جماعة العمل مثل روح فرق العمل .
- ٦- المسؤولية الاجتماعية : وهو نتاج معيار الخيرية على مستوى التحليل العالمي ، ويشير إلى تأثير القرارات الأخلاقية بعوامل خارجية ترشد إلى تحمل السلوك المسئول اجتماعياً.
- ٧- المعتقدات الشخصية الأخلاقية : وهو نتاج معيار المبادئ على مستوى التحليل الفردي، حيث يشير إلى أن المبادئ ما هي إلا عملية اختيار ذاتي ، ومن ثم فإن الأفراد يسترشدون بأخلاقهم الشخصية في عملية اتخاذ القرارات.
- ٨- قواعد المنظمة والجراءات : وهو نتاج معيار المبادئ على مستوى التحليل المحلي ، حيث يشير إلى أن مصدر المبادئ الأخلاقية ينبع من المنظمة من خلال القواعد والإجراءات التنظيمية .



٩- القوانين ومعايير المهنة : وهو نتاج معيار المبادئ على مستوى التحليل العالمي ، حيث يشير إلى أن مصدر المبادئ الأخلاقية ينبع من مصادر خارج المنظمة مثل النظام القانوني السائد والمنظمات المهنية في المجتمع .

وقد قام Victor & Cullen (1988) بتصميم الاستقصاء الخاص بقياس المناخ الأخلاقي ، وذلك لاختبار إمكانية تطبيق نموذج المناخ الأخلاقي ، وقد شمل الاستقصاء ٣٦ عبارة تصف الأبعاد التسع للمناخ الأخلاقي ، وقد توصل الباحثان إلى اختصار أبعاد المناخ الأخلاقي إلى خمسة أبعاد وهي الرعاية ، والاستقلال ، والقواعد ، والقوانين واللوائح ، والذاتية . ويوضح الشكل التالي النموذج التطبيقي للأبعاد سالفة الذكر :

## شكل رقم (٢)

## النموذج التطبيقي للمناخ الأخلاقي

مستويات التحليل			المعايير الأخلاقية
عالمي Cosmopolitan	محلي Local	فردى Individual	
الذاتية Instrumental Alpha = .71			الأنانية Egoism
الرعاية Caring Alpha = .80			الخيرية Benevolence
القوانين واللوائح Law & Codes Alpha = .79	القواعد Rules Alpha = .79	الاستقلال Independence Alpha = .60	المبادئ Principle

المصدر : من دراسة (Victor & Cullen 1988) ، ومعاملات ألفا هي المعاملات المحسوبة في دراسة Victor & Cullen .

ويقدم الباحث فيما يلي شرحاً للأبعاد سالفة الذكر بالاعتماد على العديد من الدراسات (e.g., Cullen et al., 2003 ; Martin & Cullen , 2006 ; Tsai & Huang , 2007 ; Urness , 2012) .



**١- الرعاية : Caring**

ويركز هذا البعد على معيار الخيرية الأخلاقية ، ويعتمد على الاهتمام بالآخرين ويؤكد على أن الأفراد داخل المنظمة لديهم اهتمام شديد بتحقيق السعادة للآخرين .

**٢- الاستقلالية : Independent**

ويركز هذا البعد على معيار المبادئ الأخلاقية ، حيث يشير إلى أن الفرد يتصرف داخل المنظمة طبقاً لمعتقداته وقيمه الشخصية الأخلاقية .

**٣- القواعد : Rules**

يركز هذا البعد على معيار المبادئ الأخلاقية أيضاً ، حيث يشير إلى أن الأفراد يقبلون القواعد المحددة من قبل المنظمة ، وأن القرارات التنظيمية تكون موجهة من خلال مجموعة من القواعد الداخلية والمعايير الأخلاقية .

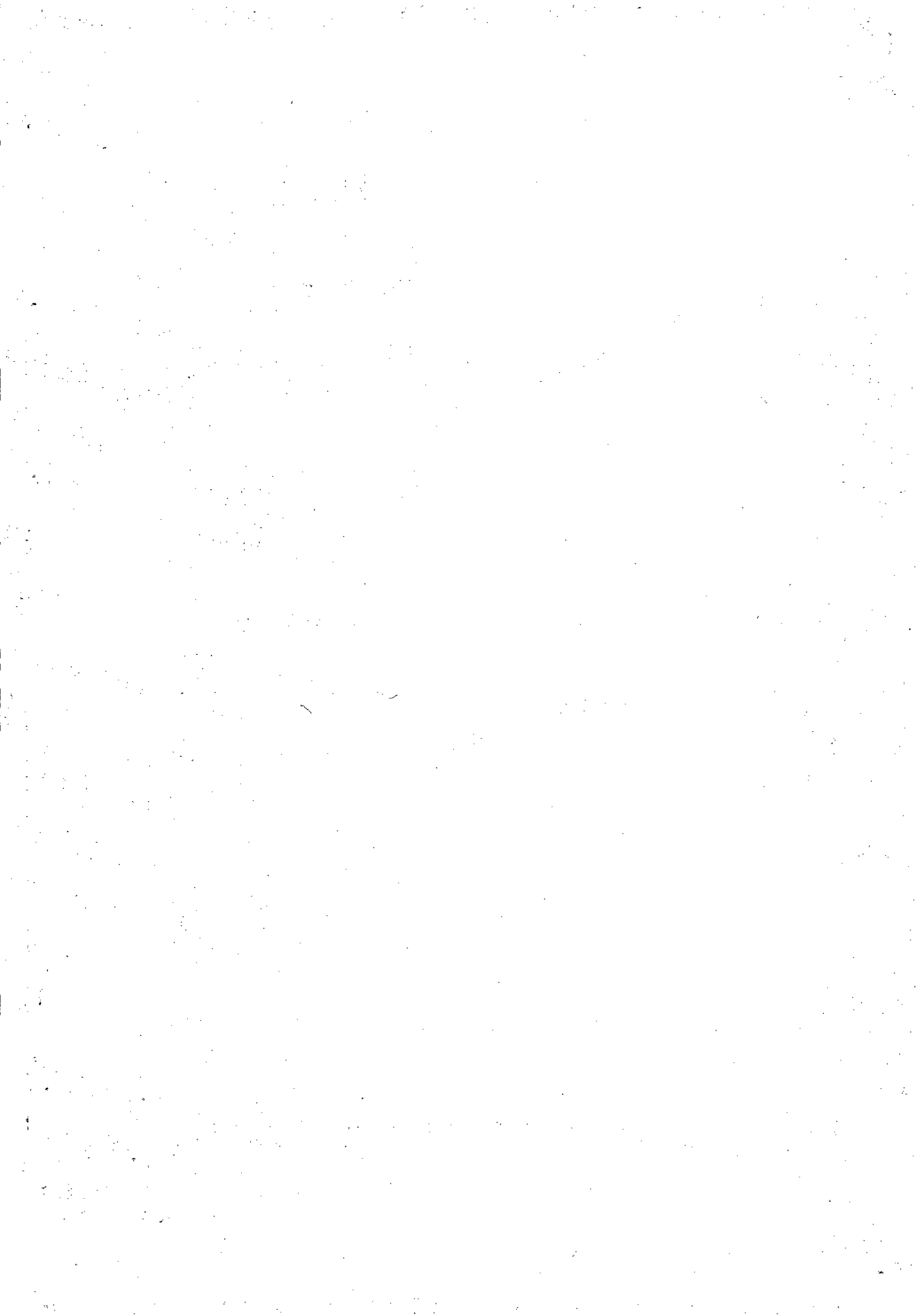
**٤- القوانين واللوائح : Law & Codes**

ويركز هذا البعد على معيار المبادئ الأخلاقية أيضاً، حيث يشير إلى أن المناخ التنظيمي يجب أن يعتمد على الفهم الواضح والصحيح للقوانين واللوائح التي تنظم المهنة أو السلطة بالمنظمة ، ويتم اتخاذ القرار هنا طبقاً للقواعد الخارجية المؤثرة مثل الدين ومعايير المهنة والقوانين والتشريعات .

**٥- الذاتية : Instrumental**

ويركز هذا البعد على معيار الأنانية ، ويعتمد على تعظيم المصلحة الشخصية . ويرى (Erondu et al., 2004) أن هذا البعد هو أقل الأبعاد تفضيلاً. وقد استخدم الباحث هذا النموذج خماسي الأبعاد للمناخ الأخلاقي في الدراسة الحالية على اعتبار أنه من أكثر النماذج شيوعاً في الدراسات السابقة (e.g., Cullen et al., 2003 ; Filipova , 2011 ; Martin & Cullen , 2006 ; Tsai & Huang , 2007) .

وقد أشارت الدراسات إلى أهمية النموذج خماسي الأبعاد للمناخ الأخلاقي من زاوية التأثير في العديد من النتائج التنظيمية مثل : الدافعية لترك العمل (e.g., Filipova , 2011; Mulki et al., 2006 ; Mulki et al., 2008) ، والرضا





(e.g., Deshpande , 1996 ; Elci and Alpkan , 2009 ; الوظيفي Joseph and Deshpande , 1997 ; Tsai and Huang , 2007 ; ، والثقة في المشرفين (Ulrich et al., 2007) ، (Mulki et al ., 2006) ، والانتماء التنظيمي (Tsai and Huang , 2007).

#### رابعاً : إدارة الانطباعات : Impression Management

نظراً لأن العاملين يواجهون ندرة في الموارد وبيئة عمل تنافسية متزايدة في ظل اقتصاد متذبذب ، فإن عليهم إيجاد سبل مختلفة لرفع قيمتهم لدى المنظمة . وحتى يستطيعون القيام بذلك ، فإن الفرد قد يضطر للقيام ببعض السلوكيات أو التكتيكات السياسية من أجل إظهار نفسه في صورة الشخص القوي أو الحاسم (Zivnusk et al., 2004) . ويمكن تعريف المناورات السياسية التنظيمية Organizational Politics على أنها مجموعة أفعال يقوم بها الأفراد توجه نحو الهدف الخاص بتعزيز مصلحتهم الشخصية دون النظر لصالح الآخرين في المنظمة (Kacmar & Baron , 1999 , P. 4).

إن الفرد الذي يرى أن المناورات السياسية منتشرة في المنظمة التي يعمل بها فإنه ربما يستخدم تكتيكات إدارة الانطباعات ليقنع الآخرين بأنه شخص مؤثر و فعال . إن إدارة الانطباعات هي أحد أنواع السلوك السياسي الموجه لإقناع الجمهور بشكل معين يظهر به الممثل أو القائم بهذا السلوك (Schlenker , 1980) .

وقد عرف (Schlenker 1980) إدارة الانطباعات على أنها سلوكيات يقوم بها الأفراد من أجل حماية صورتهم الذاتية ، وحتى يستطيعون التأثير بسهولة في الآخرين .

كما عرفها (Rosenfeld et al. (2002 , P.4 بأنها عملية ينوي من خلالها الأفراد التأثير في الصورة التي يراها الآخرون عنهم .

ويذكر (Schlenker & Weigold (1992 أن إدارة الانطباعات تعكس الفكرة المؤثرة التي يحاول الناس التحكم من خلالها (أحياناً بوعي تام وأحياناً أخرى بدون وعي) في صورتهم أمام الآخرين ، والمعلومات التي يقدمونها للآخرين عن أنفسهم .



إن السبب الأساسي لإدارة الانطباعات هو تحقيق هدف ذو قيمة . فمثلاً إعطاء انطباع عن أن الشخص منافس وطموح يمكن أن يؤدي إلى مزايا مثل حصوله على تقييم أداء مرتفع يفوق ما يستحق وفرص تطور وظيفي (Wayne & Liden , 1995) .

إن التكتيكات المختلفة لإدارة الانطباعات تخدم أهداف إدارة انطباعات مختلفة (Jones & Pittman , 1982) . فعلى سبيل المثال ، فإن الشخص الذي يرغب في أن يراه الآخرون مقبولاً (هدف) فسوف يختار الاستحسان أو المداينة أو التملق (تكتيك) وليس التخويف (تكتيك) . وينكر (Smith et al. (1990 أن هناك أهدافاً سيكولوجية تدفع السلوكيات الخاصة بإدارة الانطباعات منها أن يكون الشخص محبوباً من قبل الآخرين ، ولتحسين المركز أو القوة ، وللظهور مظهر المنافس ، ولإقناع الآخرين من خلال مجاملتهم أو إظهار الإذعان لهم .

وقد صمم (Tedeschi & Mulburg (1984 تصنيف 2 × 2 لتكتيكات إدارة الانطباعات . وقد فرق الباحثان في هذا التصنيف بين التكتيكات الهجومية والتكتيكات الدفاعية ، وبين التكتيكات قصيرة الأجل والتكتيكات طويلة الأجل . إن التكتيكات الهجومية Assertive Tactics تستخدم لتكوين سمعة خاصة لدى جمهور محدد أو مستهدف ، بمعنى آخر فإن الغرض الكامن ورائها هو خلق أو تطوير الهوية الشخصية ، أما التكتيكات الدفاعية Defensive Tactics فتستخدم للاستجابة لمعاملة معينة من طرف آخر أو كرد فعل لتقديرات غير مرضية من قبل الآخرين ، بمعنى آخر فإن الغرض الكامن ورائها هو الدفاع عن أو إعادة تكوين الهوية الشخصية التي تأثرت في عيون الآخرين لسبب أو لآخر (Lee et al ., 1999) .

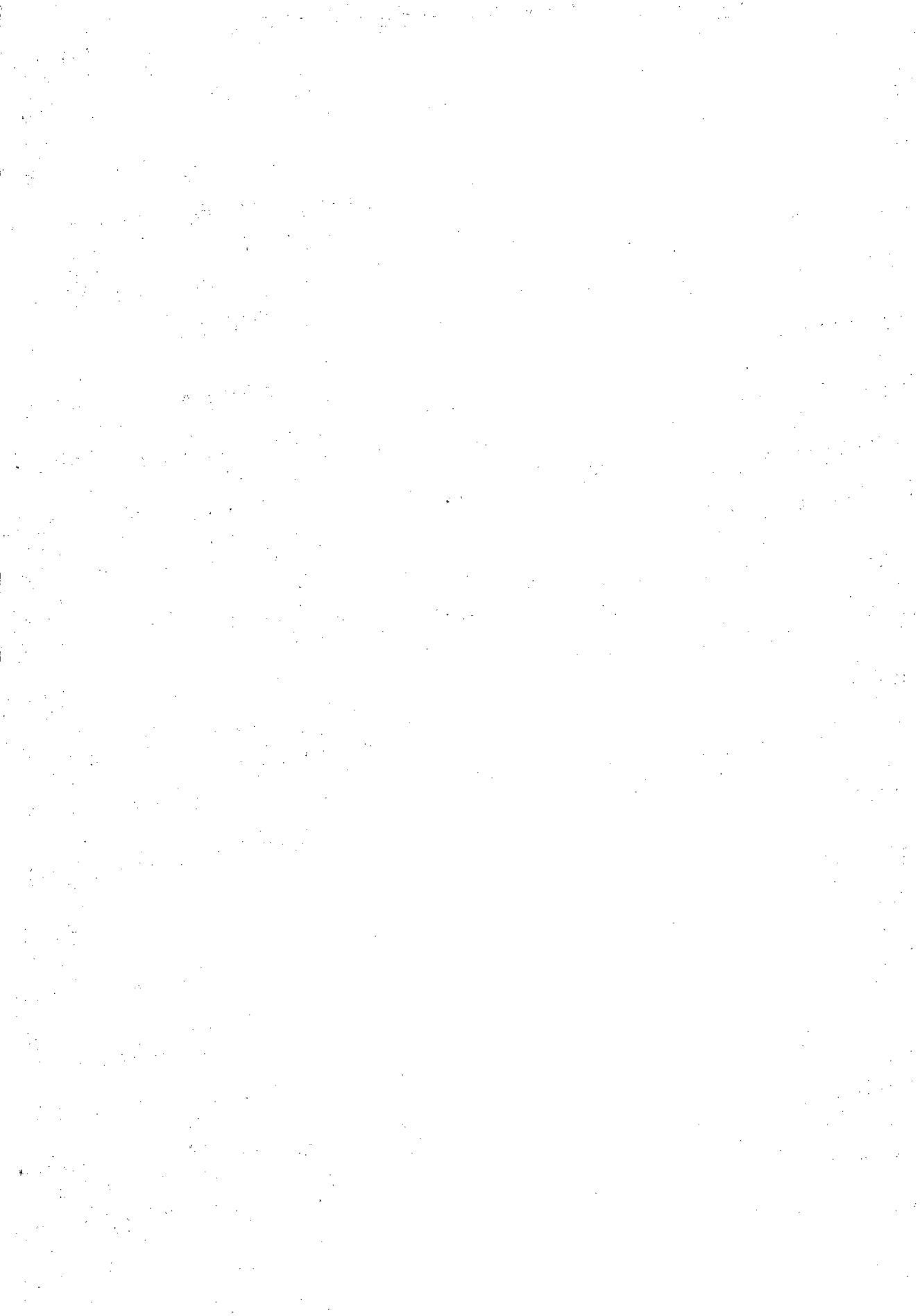
هذا وقد حدد (Lee et al. (1999 العديد من التكتيكات الهجومية لإدارة الانطباعات ومنها الاستحسان أو المداينة Ingratiation (أي الأفعال المؤداة لجعل الشخص المستهدف يحب الممثل ، وبناء على ذلك فإن الممثل يستطيع الحصول على مزايا منه) ، والتخويف أو التهريب Intimidation (أي الأفعال التي يقصد



منها حماية الممثل وإظهاره على أنه شخص قوي وخطير يهابه الآخرون) ، والاستغلال بجماعة ما Basking (أي الأفعال التي من خلالها يظهر الممثل انتمائه الإيجابي لشخص أو جماعة ما ، بجانب إظهاره لثروة أو أهمية هذه الجماعة ، وذلك لإثارة إما الإعجاب أو الخوف لدى الشخص المستهدف) ، وإظهار التمكن Entitlement (أي إظهار الممثل مسؤوليته وبراعته في تحقيق الإنجازات الإيجابية) ، وشن الهجوم أو تدمير الآخرين Blasting (أي الأفعال التي يوصل الممثل من خلالها للشخص المستهدف تقييماً سلبياً وعدوانه على شخص أو جماعة ما يعلم الممثل أن الشخص المستهدف يرتبط بها سلبياً ، أو الأفعال التي يحاول الممثل من خلالها هز ثقة الشخص المستهدف في نفسه) . أما التكتيكات الدفاعية فهي متعددة ومنها إعاقة الذات Self-handicapping (أي خلق الممثل لعقبات في سبيل نجاحه ، وذلك بنية منع الشخص المستهدف من الوصول إلى استدلالات دقيقة عن أسباب فشل الممثل) ، والتبرير المسبق Disclaimers (أي تقديم الممثل لاعتذارات مسبقاً عن السلوكيات التي ربما لا تعجب الشخص المستهدف) ، والتبرير اللاحق Justification (أي تقديم الممثل لأسباب منطقية عن سلوكياته السلبية أي تبريرها مع قبول المسؤولية عنها) .

وقد أثبتت الدراسات السابقة أهمية دراسة التكتيكات المختلفة لسلوكيات إدارة الانطباعات (Bolino et al., 2008 ; Giacalone & Rosenfeld , 2013 ; Grant & Mayer , 2009 ; Villanova & Bernardin , 1989) . وترتكز هذه الدراسة على كل من الاستحسان أو المداهنة (تكتيك هجومي) ، وإعاقة الذات (تكتيك دفاعي) .

إن تكتيك الاستحسان أو المداهنة هو أحد تكتيكات إدارة الانطباعات الأكثر شيوعاً . ويمكن تعريفه على أنه سلوك استراتيجي مصمم من أجل التأثير في الشخص الآخر من خلال الإطراء أو المجاملة للحصول على مصلحة منه (Blickle , 2003 ; Bohra & Pandey , 1984 ; Jones & Wortman , 1973) . ومن ثم فإن الاستخدام الناجح للاستحسان أو المداهنة سوف يزيد من إعجاب الآخرين بالممثل .



أما تكتيك إعاقة الذات فهو تكتيك دفاعي من تكتيكات إدارة الانطباعات ، ويستخدم من قبل الفرد قبل أو أثناء أداء مهمة معينة من أجل حماية صورته أمام الآخرين (Shepperd & Arkin , 1989). فعلى سبيل المثال ، يمكن أن يذهب طالب إلى حفل ساهر في الليلة السابقة لموعد الاختبار بدلاً من جلوسه وتفرغه للمذاكرة ، فإذا كان أداءه في الاختبار ضعيفاً فسوف يرجع ذلك لعدم قدرته على المذاكرة نتيجة ذهابه للحفل ، أما إذا أبلى بلاءاً حسناً فسوف يرجع ذلك لمهارته وقدرته الشخصية . ومع ذلك ، فإن الخاصية المميزة لهذا التكتيك هو أنه عادة ما يستخدم في حالة توقع الفشل في أداء مهمة معينة (Furumoto , 2004 ; Tedeschi , 2013).

وتقوم هذه الدراسة باختبار أثر أبعاد المناخ الأخلاقي في كل من الاستحسان أو المداينة وإعاقة الذات .

وقد أشار الباحث لأهمية المناخ الأخلاقي بالنسبة للعديد من النتائج التنظيمية. أما فيما يتعلق بأثر المناخ الأخلاقي في سلوكيات العاملين ، فقد افترضت العديد من الدراسات أن إدراك المناخ الأخلاقي هو موضوع هام جداً بالنسبة لسلوكيات العاملين داخل المنظمة (Martin & Cullen , 2006) . وقد أكدت العديد من الدراسات أن بعد الذاتية هو أكثر أبعاد المناخ الأخلاقي من حيث عدم التفضيل ، أي أنه هو الأقل تفضيلاً (Tsai & Huang , 2007) . وقد أظهرت العديد من الدراسات أن جميع أبعاد المناخ الأخلاقي فيما عدا بعد الذاتية ترتبط ارتباطاً طردياً مع السلوك الأخلاقي (e.g., Peterson , 2002 ; Wimbush et al., 1997a) . وعلى العكس ، فقد أكد Wimbush et al. (1997a) أن جميع أبعاد المناخ الأخلاقي فيما عدا الذاتية ترتبط ارتباطاً عكسياً مع السلوك السلبي أو السيء . هذا وقد توصل Peterson (2002) أيضاً لوجود علاقة طردية معنوية بين بعد الأنانية أو الذاتية والسلوكيات غير الأخلاقية . أما Ambrose et al. (2008) فقد توصلوا إلى أن بعدي الرعاية والاستقلالية يرتبطان عكسياً مع أنماط السلوك غير المحببة وظيفياً ، مثل عدم الطاعة والكذب





والإكثار من الشكوى . كما توصل (2002) Peterson إلى وجود علاقة عكسية معنوية بين بعد اللوائح والقوانين والسلوكيات غير الأخلاقية . أما (2001) Vardi فقد لاحظ أن بعد اللوائح والقوانين هو الأهم من بين أبعاد المناخ الأخلاقي والذي يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في السلوكيات التنظيمية غير الأخلاقية . وفي النهاية ، فقد ذكر (2008) Bulutlar & Oz أن أبعاد الرعاية والاستقلالية والقوانين واللوائح والقواعد لها تأثير عكسي معنوي في سلوك العناد *Bulling Behavior* كأحد أنماط السلوك غير الأخلاقي، بينما يؤثر بعد الذاتية تأثيراً طردياً معنوياً في سلوك العناد . وبرغم أنه لا توجد أي دراسة - على حد علم الباحث - قامت ببحث أثر المناخ الأخلاقي في تكتيكات إدارة الانطباعات ، فإن الباحث يسير على نفس خطى الدراسات السابقة بالأخذ في الاعتبار أن تكتيكات إدارة الانطباعات تمثل سلوكيات سلبية أو غير أخلاقية مفترضاً أن أبعاد المناخ الأخلاقي فيما عدا بعد الذاتية تؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في كل من تكتيك الاستحسان أو المداهنة وتكتيك إعاقة الذات .

#### خامساً : الشخصية : Personality

عرف (P.8 ، 1996) Maadi الشخصية على أنها "مجموعة السمات والخصائص التي تحدد الاتفاقات والاختلافات في النواحي النفسية للسلوك (الأفكار، والمشاعر ، والأفعال) والتي لها استمرارية لفترة من الزمن" . كما عرف (P.23 ، 2007) Huczynski & Buchanan الشخصية على أنها "مجموعة السمات النفسية والتي تؤثر في أنماط سلوك الفرد بشكل مستقر ومميز عن الآخرين .

وقد أكد (P.67 ، 2008) Ivancevich et al. على أن الشخصية تبدو منظمة في أنماط ملحوظة وقابلة للقياس وتشمل سمات عامة وسمات فريدة (حيث يختلف الفرد عن الآخرين في بعض السمات بينما يتشابه مع الآخرين في سمات أخرى) . ومن ثم فإن الشخصية هي نتاج كل من الفطرة (الموروثات) والتثنية أو التربية (خبرات الحياة) . والسمات هي النزوع أو الاستعداد للتصرف بطرق معينة في مواقف مختلفة ومتنوعة .



وقد تم استخلاص النموذج خماسي الأبعاد للشخصية Five Factor Model (FFM) من عدد من الدراسات لتحديد السمات أو الطباع المميزة لشخص عن غيره من الأشخاص (Digman , 1990 ; John & Srivastava , 1999 ; Poropat , 2009) . وقد توصلت الدراسات إلى أن هناك خمس سمات أساسية للشخصية هي : الانبساط Extraversion (التأثير الإيجابي في الآخرين) ضد الانطواء Introversion والقبول Agreeableness مقابل العداوة أو عدم القبول Antagonism ، والضمير الحي Conscientiousness مقابل عدم الثقة Undependability ، والعصبية (عدم الاستقرار العاطفي) Neuroticism مقابل الاستقرار العاطفي Emotional Stability ، والفتح للخبرة أو للمواجهة (الفكر المتفتح أو عدم التقليدية في التفكير) Openness مقابل الانغلاق أو اعتيادية التفكير closeness to experience (Ashton and Lee , 2001) .

ويعنى آخر ، فإن هذا النموذج قد ضم خمسة عوامل تم تحديدها من العديد من الدراسات ، وبعد الإطلاع على نتائج التحليل العاملي للعديد من مقاييس الشخصية (Costa & Mc Crae , 1992) . والنموذج الخماسي هو نموذج هيراركي لبناء الشخصية (Costa & Mc Crae, 1995) .

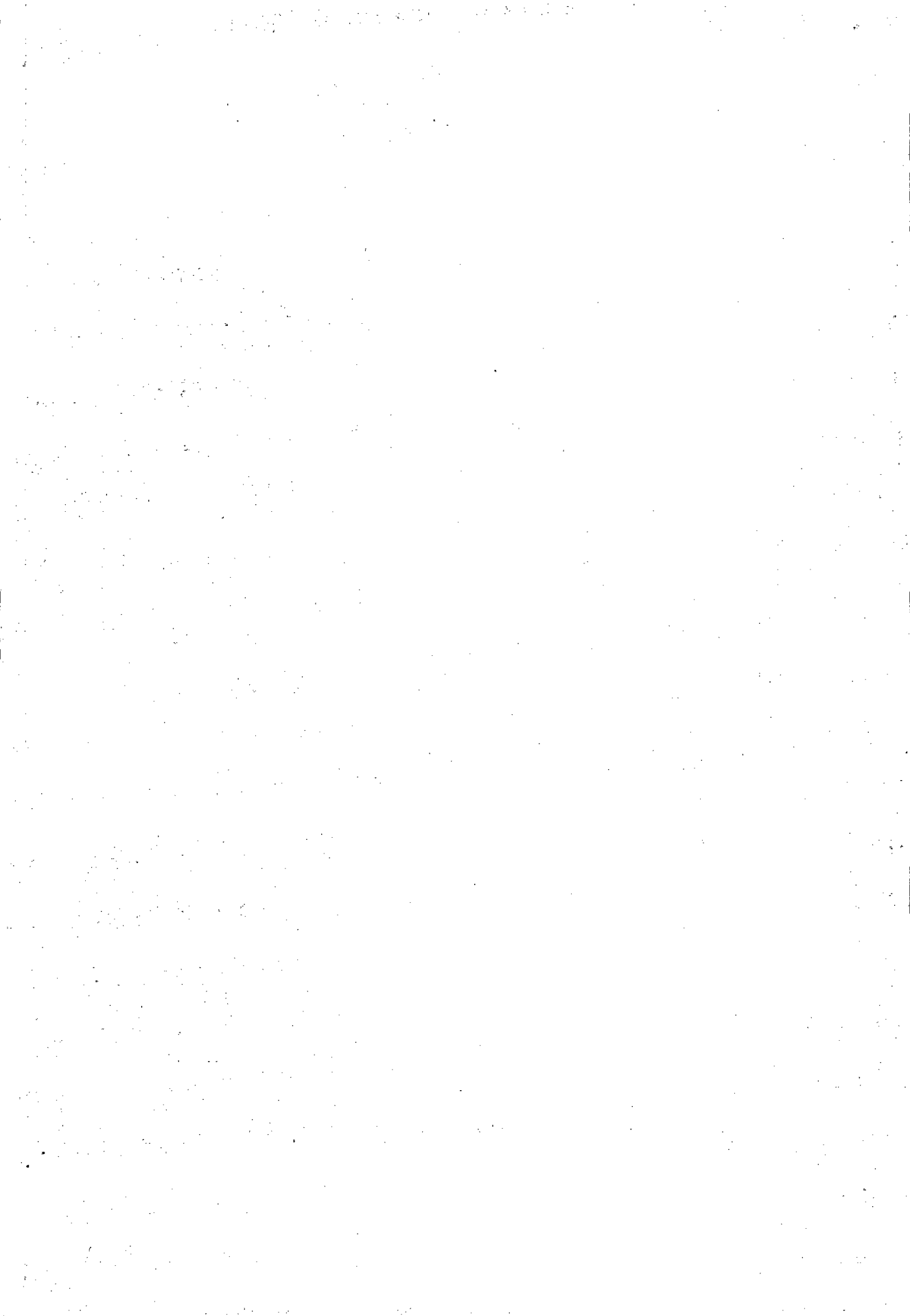
إن كل عامل من العوامل الخمسة تم تمييزه من خلال ستة سمات أكثر تحديداً تصنف هذا البعد . فعلى سبيل المثال ، فإن بعد أو عامل الانبساط تم تمييزه في ستة سمات أكثر تحديداً هي دفء العلاقات الاجتماعية ، والاجتماعية ، والحزم في الفعل والقول، والنشاط ، والبحث عن الاستمتاع بالحياة ، والعاطفة الإيجابية (Mullins – Sweatt et al., 2006) .

وفي وصف تفصيلي لأبعاد النموذج الخماسي للشخصية ، فقد ذكر Erdheim et al. (2006) ما يلي :

١- الانبساط : ويتضمن أن يكون الشخص اجتماعي ، ميال لصحبة الآخرين ، كثير الكلام ، نشيط ، جازم .



- ٢- القبول الاجتماعي : ويتضمن الإيثار ، والعناية بالآخرين ، وتقديم الدعم العاطفي لهم ، ومن ثم يكون لدى الفرد استعداد لأن يكون مجاملاً ، مرناً ، موثقاً به ، متعاوناً ، متسامحاً ، ذو قلب رقيق .
- ٣- الضمير الحي : ويرتبط هذه السمة بالاعتمادية ، والإرادة القوية ، ومن ثم يكون الفرد على استعداد أن يكون مفضلاً للعمل الشاق ، موجهاً نحو الإنجاز ، حريصاً ، مسئولاً، ومثابراً .
- ٤- العصبية : ويشير هذا البعد إلى الفروق الفردية في ميول الأفراد لمواجهة الضغوط ، وتتضمن السمات السلوكية المرتبطة بهذا البعد كلاً من القلق ، الإحباط ، الغضب ، الإرتباك ، والشعور بعدم الأمان .
- ٥- التفتح للخبرة أو للمواجهة : ويرتبط هذا البعد بالإبداع الفني والعلمي ، والتفكير غير التقليدي ، والليبرالية السياسية ، وتتضمن السمات السلوكية المرتبطة بهذا البعد الخيالية، الثقافة، الفضول، حب الإطلاع والتعلم، الأصالة، العقل المتفتح، الحساسية الزائدة، والقيم غير التقليدية .
- وقد توصلت الأبحاث الحديثة ، وتحديداً في مجال الشخصية البالغة إلى قبول عام للنموذج الخماسي وقابليته للتطبيق لأي عمر ونوع وجنسية وثقافة ولغة (e.g., Church and Katigbak , 1989 ; De Raad et al., 1992) بالإضافة إلى ذلك ، فإن النموذج خماسي الأبعاد للشخصية تم استخدامه بنجاح كنموذج دمجي لسمات الشخصية في العديد من المجالات التطبيقية مثل مجال الصحة النفسية (Artistico et al., 2000) ، وعلم النفس الصناعي التنظيمي (Hogan & Holland , 2003) ، وبحوث التطوير (e.g., Costa et al., 1998 ; Shiner , 1999).
- وتقوم الدراسة الحالية باختبار التأثير المعدل لاثنتين من سمات الشخصية هما القبول والضمير الحي في العلاقات بين المناخ الأخلاقي واثنتين من تكتيكات إدارة الانطباعات هما الاستحسان أو المداهنة وإعاقة الذات .



وقد توصلت الدراسات السابقة إلى أن الأشخاص الذين لديهم قبول مرتفع يرون العالم بشكل إيجابي ، كما أن لديهم رغبة قوية في إرضاء الآخرين ويفضلون تجنب الصراعات وإحباط الآخرين ، كما أنهم يسامحون بسهولة ولديهم نزعة قوية للتعلم (Komarraju et al., 2011 ; Miller , 1991 ; Muten , 1991) .

وقد أكدت العديد من الدراسات على أن بعد الضمير الحي هو المحدد الأكبر للفعالية في العمل (e.g., Barrick & Mount , 1991 ; Dudley et al., 2003 ; Hogan & Holland , 2003 ; Borman et al. ، وينكر (al., 2006 ; Hogan & Holland , 2003) أن بعد الضمير الحي هو محدد إيجابي لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، و يؤكد الباحثون على أهمية الضمير الحي في دافعية الأداء ، (Judge & Ilies , 2002) ، كما أشار (Hammond (2001 إلى أن الأشخاص ذوي الضمير الحي المرتفع والذين يواجهون الاحتراق الوظيفي يكونون أكثر تنظيماً وتوجهاً للإنجاز والانضباط ، كما نوه (Komarraju et al. (2011 إلى أن الأشخاص ذوي الضمير المرتفع لديهم نزعة قوية للتعلم .

وفي النهاية ، فقد توصل (Berry et al. (2007 إلى أن كل من القبول والضمير الحي هما محددان سلبيان لكل من الانحراف الشخصي والتنظيمي .

وبرغم أنه لا توجد أي دراسة سابقة - على حد علم الباحث - قامت ببحث التأثير المعدل لسمتي الشخصية (القبول والضمير الحي) في العلاقات بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات ، فإن الباحث يسير على خطى الدراسات السابقة التي توصلت إلى أن سمتي الشخصية تؤثران سلباً في السلوكيات السلبية مفترضاً أن سمة القبول تعدل العلاقات بين المناخ الأخلاقي والتكتيكيين الخاصين بإدارة الانطباعات (الاستحسان أو المداهنة ، وإعاقة الذات) . وبالمثل ، فإن سمة الضمير الحي تعدل العلاقات بين المناخ الأخلاقي ونفس التكتيكيين الخاصين بإدارة الانطباعات .





**مشكلة البحث :**

تتمثل مشكلة البحث في قلة الدراسات العربية في مجال المناخ الأخلاقي برغم ما نعاني منه من تأرجح في الأخلاق ، بجانب عدم اهتمام الدراسات العربية السابقة بتقييم المناخ الأخلاقي الذي يدركه العاملون بالجامعات بصفة عامة والجامعات الحكومية بصفة خاصة و تأثير ذلك علي سلوكيات إدارة الانطباعات التي يمارسونها برغم ضرورة تواجد أطر أخلاقية للتعامل داخل الجامعة . ومن ثم تجيب الدراسة الحالية على الأسئلة التالية : ما أثر أبعاد المناخ الأخلاقي في تكتيكي الاستحسان أو المداهنة وإعاقة الذات كاثنين من تكتيكات إدارة الانطباعات ؟ وما هو التأثير المعدل لسمتي القبول الاجتماعي والضمير الحي في العلاقات بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات ؟ .

**فروض البحث :**

تتمثل فروض البحث فيما يلي :

١- إن أبعاد المناخ الأخلاقي تؤثر معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة . وذلك على النحو التالي :

١ / ١ إن بعد الرعاية يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة.  
١ / ٢ إن بعد الاستقلالية يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة.

١ / ٣ إن بعد القواعد يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة.  
١ / ٤ إن بعد القوانين واللوائح يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة.

١ / ٥ إن بعد الذاتية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة .  
٢- إن أبعاد المناخ الأخلاقي تؤثر معنوياً في تكتيك إعاقة الذات. وذلك على النحو التالي:

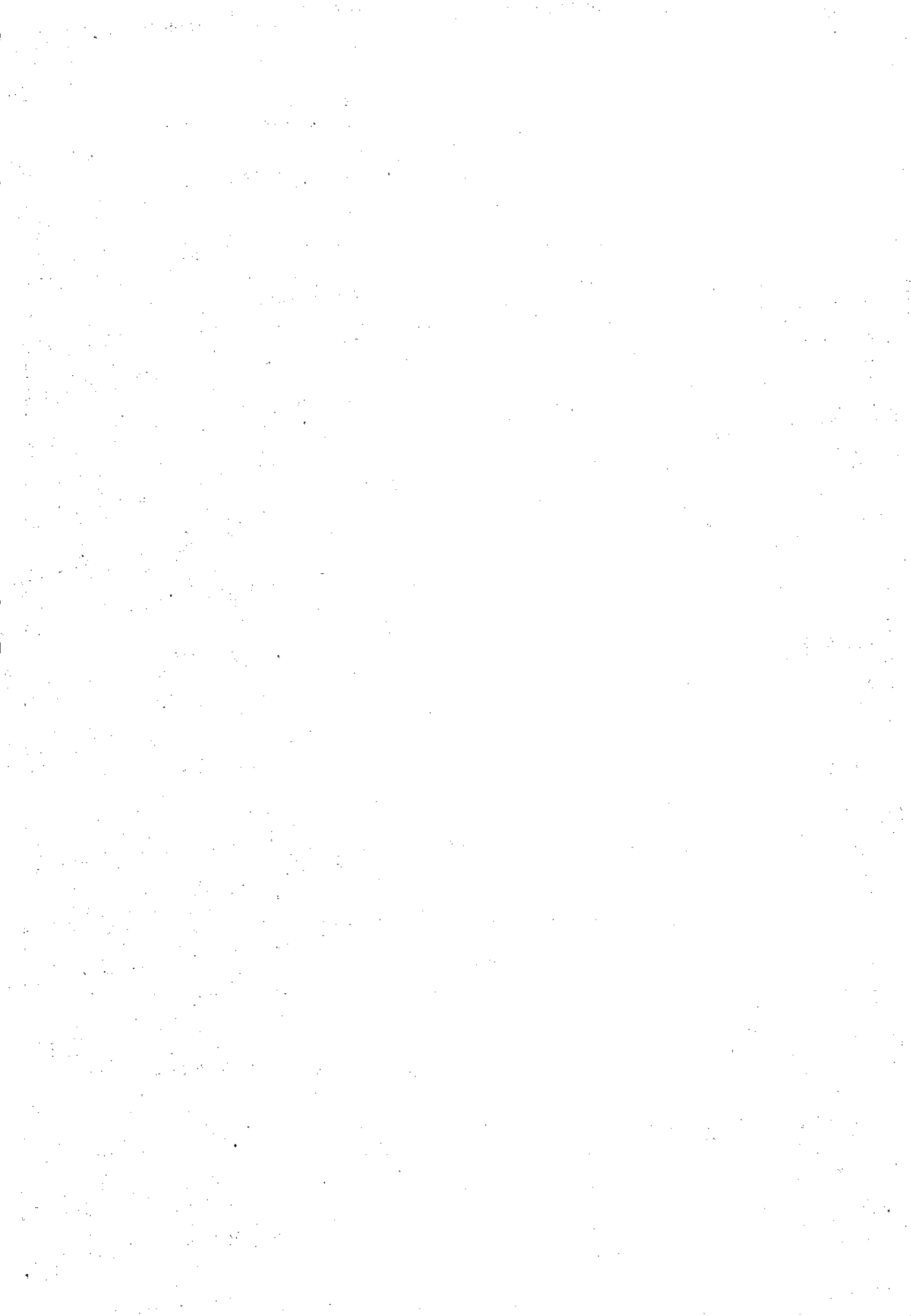
٢ / ١ إن بعد الرعاية يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك إعاقة الذات .  
٢ / ٢ إن بعد الاستقلالية يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك إعاقة الذات .



- ٢ / ٣ إن بعد القواعد يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك إعاقة الذات .
- ٢ / ٤ إن بعد القوانين واللوائح يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك إعاقة الذات .
- ٢ / ٥ إن بعد الذاتية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في تكتيك إعاقة الذات .
- ٣- إن القبول الاجتماعي يعدل العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيكي إدارة الانطباعات. وذلك على النحو التالي :
- ٣ / ١ إن القبول الاجتماعي يعدل العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيك الاستحسان أو المداهنة .
- ٣ / ٢ إن القبول الاجتماعي يعدل العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيك إعاقة الذات.
- ٤- إن الضمير الحي يعدل العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيكي إدارة الانطباعات. وذلك على النحو التالي :
- ٤ / ١ إن الضمير الحي يعدل العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيك الاستحسان أو المداهنة.
- ٤ / ٢ إن الضمير الحي يعدل العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيك إعاقة الذات .
- أهداف البحث :**

تتمثل أهداف البحث فيما يلي :

- ١- تقييم المناخ الأخلاقي الذي يدركه العاملون بالجامعات الحكومية بمحافظة القاهرة .
- ٢- بحث أثر أبعاد المناخ الأخلاقي في الاستحسان أو المداهنة وإعاقة الذات كاثنتين من تكتيكات إدارة الانطباعات.
- ٣- بحث التأثير المعدل لاثنتين من سمات الشخصية (القبول الاجتماعي والضمير الحي) في العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات.
- ٤- مناقشة النتائج العلمية للبحث وذلك بتفسير نتائج الدراسة الميدانية وربطها بالإطار النظري مع توضيح حدود هذه الدراسة .
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات .



## مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من العاملين الإداريين بثلاث جامعات مصرية حكومية، وهي جامعة عين شمس وجامعة القاهرة وجامعة حلوان ، حيث بلغ حجم مجتمع البحث ١٢٢٧٢ فرداً من العمالة الإدارية في الجامعات محل البحث ، حيث يبلغ عدد العاملين بجامعة عين شمس ٥٤٢٢ فرداً ، وجامعة القاهرة ٢٨٦١ فرداً ، وجامعة حلوان ٣٩٨٩ فرداً .

وقد وضعت الافتراضات التالية عند حساب حجم العينة :

- حدود الخطأ المسموح به ٥%
  - معامل الثقة ٩٥%
  - نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة ٥٠%
- وقد استخدمت المعادلة التالية في حساب حجم العينة :

$$\frac{ق (١ - ق)}{ن} \sqrt{\text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية} \times}$$

وبالتعويض في المعادلة السابقة :

$$\frac{٠.٥ \times ٠.٥}{ن} \sqrt{١.٩٦} = ٠.٥$$

إذن حجم العينة ن = ٣٨٤ مفردة

ومن ثم فإن حجم العينة ٣٨٤ فرداً من العمالة الإدارية بالجامعات الحكومية محل البحث . وقد تم توزيع ٤٠٠ استمارة استقصاء بطريقة عشوائية مع مراعاة نسب العاملين في كل جامعة ، حيث بلغ عدد الاستمارات التي تم تجميعها والصالحة للمعالجة الإحصائية ٣٤٠ استمارة استقصاء بنسبة ٨٨% من حجم العينة . وقد تضمنت العينة ١٩٧ مفردة من الذكور مقابل ١٤٣ مفردة من الإناث ، وقد بلغ متوسط أعمار العينة ٣٧.٢ سنة ، ومتوسط عدد سنوات العمل بالمنظمة ٨.٩ سنة ، كما أتم ٦٩.٨% من العينة تعليمهم العالي .



## أسلوب الدراسة :

اعتمد الباحث في إعداد هذه الدراسة على كل من :

## أولاً : الدراسة النظرية :

وذلك بالاعتماد على الكتب والدوريات والرسائل الأجنبية ومواقع الانترنت

في مجال موضوع البحث .

## ثانياً : الدراسة الميدانية :

وذلك بتوزيع قائمة الاستقصاء المصممة على مفردات عينة البحث ، وذلك

من أجل تجميع البيانات وتحليلها لاختبار صحة فروض البحث والتوصل إلى النتائج

واستخلاص التوصيات . وقد شملت قائمة الاستقصاء ما يلي :

## ١- المتغيرات الديموجرافية :

حيث تم سؤال المستقصى منهم عن النوع والعمر وعدد سنوات العمل

بالمنظمة والتعليم .

## ٢- المناخ الأخلاقي :

تم قياس المناخ الأخلاقي من خلال استقصاء المناخ الأخلاقي ، والذي قام

(Victor & Cullen (1988 بتصميمه . ويتكون الاستقصاء من ١٤ عبارة تسأل

المستقصى منه عن المناخ الفعلي للمنظمة من وجهة نظره الخاصة ، وقد حظي

الاستقصاء على درجة مقبولة من المصادقية في الدراسات السابقة (Schwepker

(Tsai & Huang , 2007 ; et al., 1997). وتتم الإجابة على الاستقصاء على

مقياس ليكرت التدرجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على

الإطلاق حتى (٥) موافق تماماً . وقد تم استخدام التحليل العاملي Factor

Analysis بأسلوب تحليل المكونات Principle Components Analysis ،

حيث يؤكد (Hair et al. (1988 أن العبارات التي تحقق معدل تحميل أكبر من أو

يساوي ٥ر . تعتبر مقبولة وممثلة للبعد الذي تقيسه وتزداد درجة القبول كلما اقتربنا

من الواحد الصحيح . وأشارت نتائج التحليل العاملي إلى أنه يمكن تمييز خمسة

أبعاد أساسية لمقياس المناخ الأخلاقي وهي : مناخ الرعاية ، ومناخ الاستقلالية ،





ومناخ اللوائح والقوانين ، ومناخ القواعد ، ومناخ الذاتية . حيث تراوحت قيمة معاملات كرونباخ ألفا ما بين ٠.٦١٤٤ر. إلى ٠.٧٧٨٩ر. ، ومن ثم فإن كل مقياس من المقاييس الخمسة لأبعاد المناخ الأخلاقي يحقق درجة مقبولة من المصادقية . كما بلغت النسبة التجميعية للاختلافات للأبعاد الخمسة The Cumulative Percentage of Variance ١٧ر٦٧% . ويوضح الجدول التالي معدلات التحميل ومعاملات ألفا لمقياس المناخ الأخلاقي :

## جدول رقم (١)

## معدلات التحميل ومعاملات ألفا لمقياس المناخ الأخلاقي

معامل ألفا	معدل التحميل	أبعاد المناخ الأخلاقي
0.7789	0.826	١- الرعاية : - إن أهم اعتبار داخل منظمي هو تحقيق الأفضل لكل العاملين بها.
	0.776	- إن تحقيق الأفضل لكل شخص هو الاعتبار الأعظم هنا.
	0.895	- إن الاعتبار الأسمى هو ما هو الأفضل للشخص الآخر دائماً.
0.7339	0.828	٢- الاستقلالية : - يتبع العاملون في هذه المنظمة معتقداتهم الشخصية والأخلاقية .
	0.751	- إن العاملين موجهون بأخلاقهم الشخصية .
	0.845	- يحدد كل شخص لنفسه ما هو صواب وما هو خطأ.



## تابع جدول رقم (١)

معامل ألفا	معدل التحميل	أبعاد المناخ الأخلاقي
0.7457	0.855	٣- اللوائح والقوانين : - إن القانون والقواعد الأخلاقية هي الاعتبار الرئيسي في هذه المنظمة. 0.706 - من المتوقع أن يتبع العاملون المعايير القانونية والمهنية بصرامة. 0.876 - من المتوقع أن يذعن العاملون للمعايير المهنية والقوانين بعيداً عن أي اعتبارات أخرى.
0.6144	0.850	٤- القواعد : - يطبق الأشخاص الناجحون في هذه المنظمة القواعد بحذافيرها. 0.850 - يطبق العاملون السياسات التنظيمية دون جدال.
0.6951	0.786	٥- الذاتية : - من المتوقع أن يقوم العاملون بعمل أي شيء أو ممارسة أي سلوكيات من شأنها تعزيز مصلحة المنظمة وذلك بصرف النظر عن نتائج أو نتاجات هذه السلوكيات . 0.764 - لا مجال لأن يتبع العاملون معتقداتهم الشخصية والأخلاقية (ع) . - يضع العاملون مصلحتهم الشخصية فوق الجميع. 0.814

## ٣- تكتيكات إدارة الانطباعات :

تم استخدام مقياس تكتيكات الترويج للذات The Self-Presentation Tactics Scale (SPTS) لقياس كل من الاستحسان أو المداينة وإعاقة الذات . وقد تم تطوير هذا المقياس بواسطة (Lee et al. (1999 ، وتحتوي قائمة الاستقصاء الأصلية لهذا المقياس على ٦٣ عبارة تقيس كل أبعاد تكتيكات إدارة



الانطباعات ، ويحتوي مقياس الاستحسان أو المداهنة على ٨ عبارات ، بينما يحتوي مقياس إعاقة الذات على ٥ عبارات . وتتم الإجابة على الاستقصاء على مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق حتى (٥) موافق تماماً . وبالمثل ، فقد تم استخدام أسلوب التحليل العاملي لكل من مقياس الاستحسان أو المداهنة ومقياس إعاقة الذات ، حيث أظهرت النتائج أن كل مقياس من المقياسين هو مقياس أحادي الأبعاد . ولم يتم تقسيمه داخلياً أو استبعاد أي عبارة . ويوضح الجدول التالي معدلات التحميل ومعاملات ألفا لمقياسي الاستحسان أو المداهنة وإعاقة الذات :

## جدول رقم (٢)

## معدلات التحميل ومعامل ألفا لمقياسي الاستحسان أو المداهنة وإعاقة الذات

معامل ألفا	معدل التحميل	المقياس والعبارات
0.861		الاستحسان أو المداهنة :
	0.684	- عندما أريد شيئاً أحاول أن أظهر بمظهر جيد.
	0.701	- أقوم بإخبار الآخرين بسماتي الإيجابية.
	0.763	- أقوم بمجاملة ومدح الآخرين من أجل الفوز برضاهم.
	0.715	- أقوم بمدح الآخرين حتى أضمهم لصفي.
	0.690	- أتبنى نفس اتجاهات الآخرين ، ومن ثم يتقبلوني بسهولة.
		- أتبنى الآراء التي يرغب الآخرون في تبنيها.
	0.719	- أقدم خدمات للناس وذلك لجعلهم يحبوني.
	0.721	- أقوم بمساعدة الآخرين ومن ثم فسيقومون بمساعدتي.
	0.742	



## تابع جدول رقم (٢)

معامل ألفا	معدل التحميل	المقياس والعبارات
0.754		إعاقة الذات :
	0.671	- يعيق القلق أدائي.
	0.729	- لا أعد جيداً للمهام المطلوبة مني وذلك لأنني أكون مشغولاً بأنشطة اجتماعية متعددة.
	0.706	- أتوقع بعض العقبات التي قد تقف حائلاً أمام نجاحي.
	0.783	- أعاني من المرض عندما أتعرض لمواقف ضاغطة قد تمنعني من الأداء الجيد.
	0.659	- إن صحتي الهزيلة هي المسئول الأساسي عن أدائي الضعيف.

## ٤- سمتي الشخصية القبول والضمير الحي :

طور (1992) Costa & Mc Crae مقياس النموذج خماسي الأبعاد للشخصية، والذي يتضمن خمسة أبعاد رئيسية هي الانبساط ، والعصبية ، والقبول، والضمير الحي ، والتفتح للخبرة أو للمواجهة . ويتضمن المقياس الكلي ٦٠ عبارة بواقع ١٢ عبارة لكل بعد من الأبعاد الخمس ، وقد تم استخدام الجزئين الخاصين بسمتي القبول والضمير الحي في هذه الدراسة ، ومن ثم فقد تم استخدام مقياس مكون من ٢٤ عبارة تقيس سمتي القبول والضمير الحي بواقع ١٢ عبارة لكل سمة . وتتم الإجابة على الاستقصاء على مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق حتى (٥) موافق تماماً . وقد سجل مقياس (1992) Costa & Mc Crae درجات معقولة من المصادقية ، حيث سجل 0,68 للقبول و 0,81 للضمير الحي . أما في الدراسة الحالية ، فقد بلغ معامل ألفا للمصادقية 0,82 لمقياس القبول و 0,80 لمقياس الضمير الحي .





### التحليلات الإحصائية :

تم استخدام المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في إجراء التحليلات الإحصائية لهذه الدراسة . وبجانب استخدام أسلوب التحليل العاملي ومعاملات كرونباخ ألفا كما سبق وأن أشرنا ، فقد تم استخدام تحليل التكرارات للحصول على معلومات بشأن توزيع المتغيرات الديموجرافية للعينة ، والإحصائيات الوصفية للحصول على معلومات بشأن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير . وقد اختص الفرض الأول للدراسة ببحث العلاقات بين أبعاد المناخ الأخلاقي وتكتيك الاستحسان أو المداهنة ، بينما اختص الفرض الثاني للدراسة ببحث العلاقات بين أبعاد المناخ الأخلاقي وتكتيك إعاقة الذات ، وقد تم اختبار هذين الفرضين باستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد . أما الفرض الثالث فقد بحث التأثير المعدل للقبول في العلاقات بين أبعاد المناخ الأخلاقي وتكتيكي إدارة الانطباعات ، بينما اختص الفرض الرابع ببحث التأثير المعدل للضمير الحي في العلاقات بين أبعاد المناخ الأخلاقي وتكتيكي إدارة الانطباعات ، وقد تم اختبار هذين الفرضين باستخدام تحليل الانحدار الهيراركي .

### استعراض نتائج البحث :

يتناول الباحث فيما يلي عرض نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للترتيب التالي :

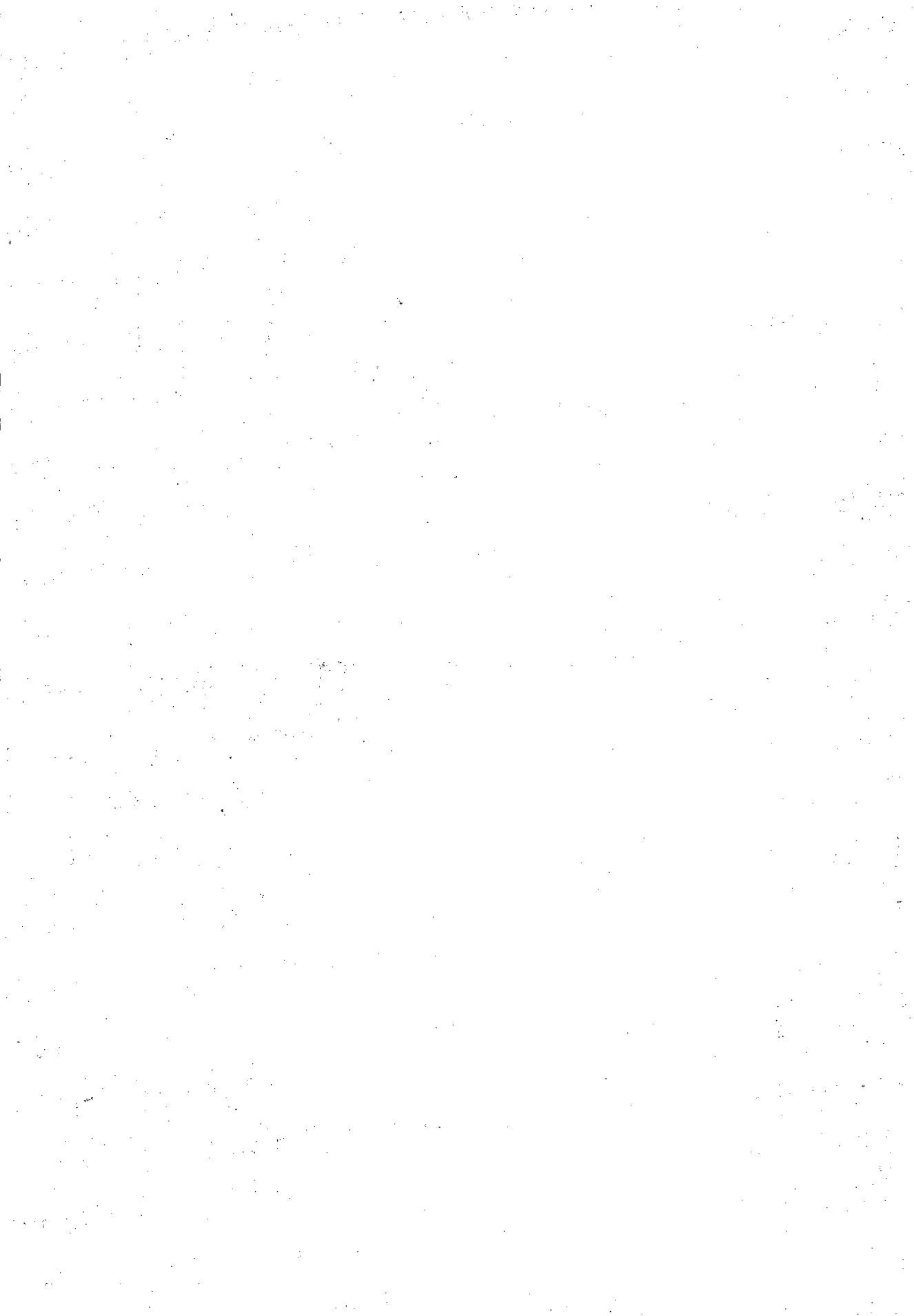
أولاً : الإحصائيات الوصفية .

ثانياً : تأثير المناخ الأخلاقي في تكتيك الاستحسان أو المداهنة .

ثالثاً : تأثير المناخ الأخلاقي في تكتيك إعاقة الذات .

رابعاً : التأثير المعدل للقبول الاجتماعي في العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات .

خامساً : التأثير المعدل للضمير الحي في العلاقات بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات .



## أولاً : الإحصائيات الوصفية :

يوضح جدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات ارتباط

بيرسون لمتغيرات الدراسة :

جدول رقم (3)  
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- الرعية	3.28	1.18						0.88	0.65-	0.64-	0.59	0.58
2- الاستقلالية	3.37	1.09	0.73				0.67-	0.86	0.70-	0.63-	0.60	0.57
3- الروح والقرين	3.31	1.1				0.78	0.68-	0.90	0.67-	0.66-	0.65	0.63
4- القواعد	3.3	1.12					0.70-	0.87	0.67-	0.63-	0.61	0.59
5- الذاتية	2.67	1.07						0.60-	0.76	0.75	0.43	0.47-
6- القياس الأخلاقي	3.19	0.66							0.67-	0.63-	0.69	0.66



تابع جدول رقم (3)

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7- الانتماء أو المداخلة	2.72	.96								..80	..55-	..51-
8- إعانة الذات	2.63	.93									..51-	..52-
9- التقبول	3.46	.75										..87
10- الضمير الحي	3.41	.73										

ملحوظات:

1- حجم العينة = 340 مفردة.

2- \*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%.



## ثانياً : تأثير المناخ الأخلاقي في تكتيك الاستحسان أو المداهنة :

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد المناخ الأخلاقي الخمسة كمتغيرات مستقلة في تكتيك الاستحسان أو المداهنة كمتغير تابع :

## جدول رقم (٤)

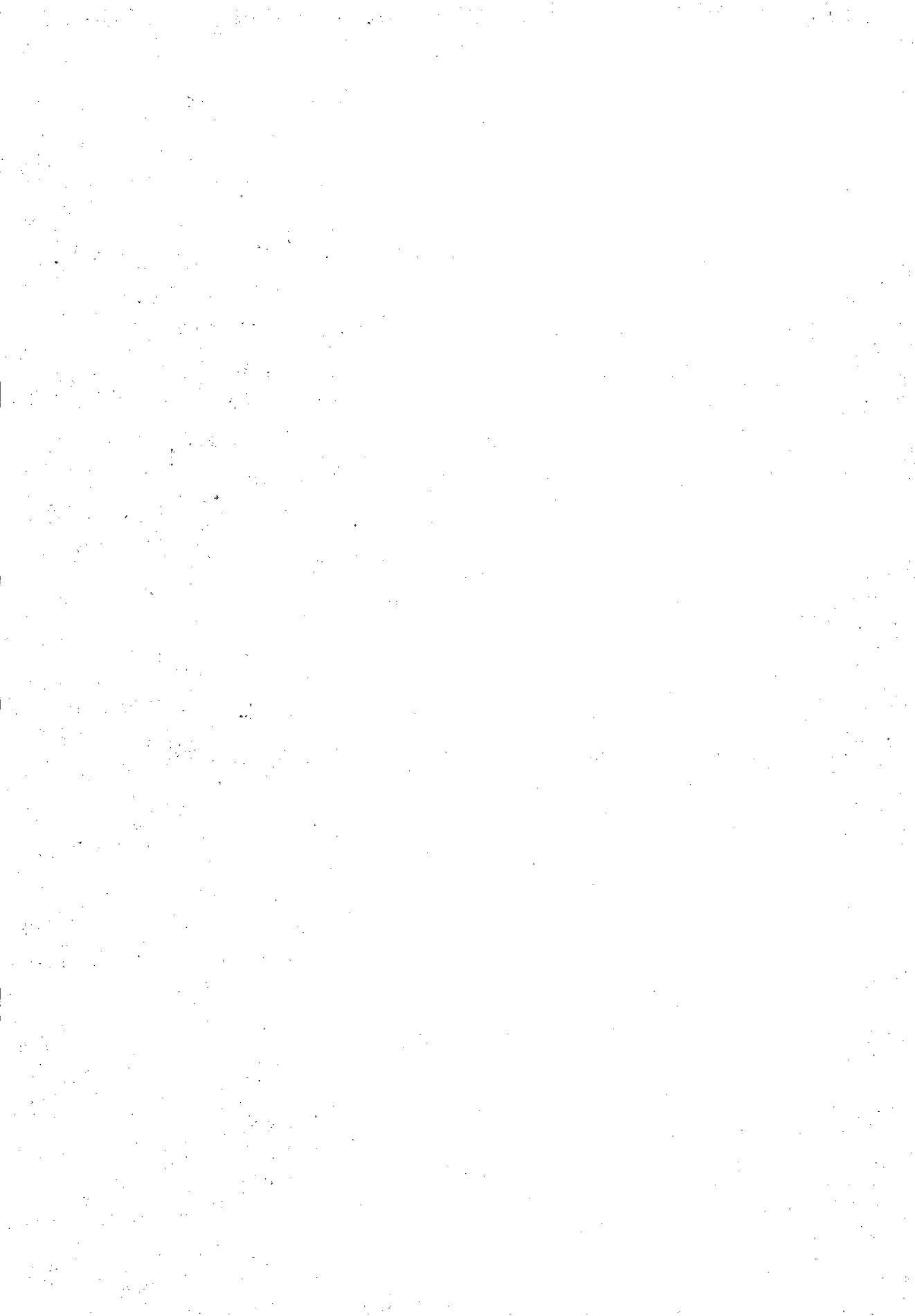
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد المناخ الأخلاقي في تكتيك الاستحسان أو المداهنة

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري للتقدير	ت المحسوبة	المعنوية
الرعاية	- .035	.046	- .611	.542
الاستقلالية	-.241	.047	- **4.499	.000
اللوائح والقوانين	- .114	.054	- 1.867	.063
القواعد	- .059	.050	- 1.010	.313
الذاتية	.458	.044	**9.301	.000
معامل التحديد المعدل = .649				
الخطأ المعياري للتقدير = .572				
ف المحسوبة = **126.383 المعنوية = .000				

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

ويتضح من الجدول السابق أن تكتيك الاستحسان أو المداهنة يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعد الذاتية ، بينما يتأثر تكتيك الاستحسان أو المداهنة تأثيراً عكسياً معنوياً ببعد الاستقلالية ، في حين أن باقي أبعاد المناخ الأخلاقي لا تؤثر معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة . وتشرح معادلة الانحدار ٦٤,٩ % من الاختلافات في تكتيك الاستحسان أو المداهنة .

وقد اقترح الفرض ١/١ أن بعد الرعاية يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة . وعلى الرغم من أن تحليل الارتباط قد أشار لوجود علاقة عكسية معنوية بين المتغيرين ، إلا أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد قد أشارت إلى أن بعد الرعاية لا يؤثر معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة . ومن ثم يثبت عدم صحة الفرض ١/١ .





أما الفرض ٢/١ فقد اقترح أن يعد الاستقلالية يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة . وقد أشار تحليل الارتباط لوجود علاقة عكسية معنوية بين المتغيرين ، كما أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن يعد الاستقلالية يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة . ومن ثم تثبت صحة الفرض ٢/١ .

كما اقترح الفرض ٣/١ أن يعد اللوائح والقوانين يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة . وعلى الرغم من أن تحليل الارتباط قد أشار لوجود علاقة عكسية معنوية بين المتغيرين ، إلا أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد قد أشارت إلى أن يعد اللوائح والقوانين لا يؤثر معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة . ومن ثم يثبت عدم صحة الفرض ٣/١ .

أما الفرض ٤/١ فقد اقترح أن يعد القواعد يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة . وعلى الرغم من أن تحليل الارتباط قد أشار لوجود علاقة عكسية معنوية بين المتغيرين ، إلا أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد قد أشارت إلى أن يعد القواعد لا يؤثر معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة . ومن ثم يثبت عدم صحة الفرض ٤/١ .

وأخيراً فقد اقترح الفرض ٥/١ أن يعد الذاتية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة . وقد أشار تحليل الارتباط لوجود علاقة طردية معنوية بين المتغيرين ، كما أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن يعد الذاتية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداهنة . ومن ثم تثبت صحة الفرض ٥/١ .



## ثالثاً : تأثير المناخ الأخلاقي في تكتيك إعاقه الذات :

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد المناخ

الأخلاقي الخمسة كمتغيرات مستقلة في تكتيك إعاقه الذات كمتغير تابع :

## جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد المناخ الأخلاقي في تكتيك إعاقه الذات

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري للتقدير	ت المحسوبة	المعنوية
الرعاية	-0.091	.047	- 1.519	.130
الاستقلالية	- 0.103	.048	- 1.810	.071
اللوائح والقوانين	-0.171	.055	- 2.640**	.009
القواعد	- 0.009	.051	- .145	.885
الذاتية	.499	.045	**9.591	.000
معامل التحديد المعدل = 0.608				
الخطأ المعياري للتقدير = 0.582				
ف المحسوبة = 106.363** المعنوية = 0.000				

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

ويتضح من الجدول السابق أن تكتيك إعاقه الذات يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعد الذاتية ، بينما يتأثر تكتيك إعاقه الذات تأثيراً عكسياً معنوياً ببعد اللوائح والقوانين، في حين أن باقي أبعاد المناخ الأخلاقي لا تؤثر معنوياً في تكتيك إعاقه الذات . وتشرح معادلة الانحدار ٦٠,٨ % من الاختلافات في تكتيك إعاقه الذات . وقد اقترح الفرض ١/٢ أن بعد الرعاية يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك إعاقه الذات . وعلى الرغم من أن تحليل الارتباط قد أشار لوجود علاقة عكسية معنوية بين المتغيرين ، إلا أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد قد أشارت إلى أن بعد الرعاية لا يؤثر معنوياً في تكتيك إعاقه الذات . ومن ثم يثبت عدم صحة الفرض ١/٢ .



أما الفرض ٢/٢ فقد اقترح أن بعد الاستقلالية يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك إعاقة الذات . وعلى الرغم من أن تحليل الارتباط قد أشار لوجود علاقة عكسية معنوية بين المتغيرين ، إلا أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد قد أشارت إلى أن بعد الاستقلالية لا يؤثر معنوياً في تكتيك إعاقة الذات . ومن ثم يثبت عدم صحة الفرض ٢/٢ .

كما اقترح الفرض ٣/٢ أن بعد اللوائح والقوانين يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك إعاقة الذات . وقد أشار تحليل الارتباط لوجود علاقة عكسية معنوية بين المتغيرين ، كما أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن بعد اللوائح والقوانين يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك إعاقة الذات . ومن ثم تثبت صحة الفرض ٣/٢ .

أما الفرض ٤/٢ فقد اقترح أن بعد القواعد يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك إعاقة الذات . وعلى الرغم من أن تحليل الارتباط قد أشار لوجود علاقة عكسية معنوية بين المتغيرين ، إلا أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد قد أشارت إلى أن بعد القواعد لا يؤثر معنوياً في تكتيك إعاقة الذات . ومن ثم يثبت عدم صحة الفرض ٤/٢ .

وأخيراً فقد اقترح الفرض ٥/٢ أن بعد الذاتية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في تكتيك إعاقة الذات . وقد أشار تحليل الارتباط لوجود علاقة طردية معنوية بين المتغيرين ، كما أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن بعد الذاتية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في تكتيك إعاقة الذات . ومن ثم تثبت صحة الفرض ٥/٢ .



## رابعاً : التأثير المعدل للقبول الاجتماعي في العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات :

لاختبار التأثير المعدل للقبول الاجتماعي في العلاقات بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات (الاستحسان أو المداهنة وإعاقة الذات) ، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الهيراركي والذي يتكون من أربع خطوات . تتضمن الخطوة الأولى المناخ الأخلاقي كمتغير مستقل ، في حين تتضمن الخطوة الثانية القبول الاجتماعي كمتغير مستقل ، أما الخطوة الثالثة فتتضمن المناخ الأخلاقي والقبول الاجتماعي كمتغيرين مستقلين ، وأخيراً تتضمن الخطوة الرابعة المناخ الأخلاقي والقبول الاجتماعي وحاصل ضرب المناخ الأخلاقي  $\times$  القبول الاجتماعي كثلاثة متغيرات مستقلة .

وبوضح الجدول التالي التأثير المعدل للقبول الاجتماعي في العلاقات بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات :





## جدول رقم (٦)

التأثير المعدل للقبول الاجتماعي في العلاقات بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات

معالم نماذج التنبؤ بإعاقه الذات			معالم نماذج التنبؤ بالاستحسان أو المداهنة			الخطوات والمتغيرات
معامل التحديد المعدل	ف المحسوبة	معامل الانحدار المعياري	معامل التحديد المعدل	ف المحسوبة	معامل الانحدار المعياري	
٠.٢91	**٢١٨٠٥٨	- **٠.٦٢٧	٠.٤٤٠	**٢٦٧٠٥٠	- **٠.٦٦٥	الخطوة الأولى المناخ الأخلاقي
٠.٢٥٢	**١١٥٤٢	- **٠.٥٠٥	٠.٢٩٧	**١٤٤١٧	- **٠.٤٧	الخطوة الثانية القبول الاجتماعي
٠.٣٤٠	**١١٣٤٣	- **٠.٥٣٣ *٠.١٣٦-	٠.٤٥٣	**١٤١٣٧	- **٠.٤٩ - **٠.١٦٦	الخطوة الثالثة المناخ الأخلاقي القبول الاجتماعي
٠.٣٤٠	**٧٦٠٨	- **٠.٧١٠ *٣.٠٤- *٣٢٧	٠.٤٥٣	**٩٤٧٤	*٠.٣٧٩- *٠.٠٠٤- *٣١٠- *٣٢٧	الخطوة الرابعة المناخ الأخلاقي القبول الاجتماعي المناخ الأخلاقي القبول الاجتماعي

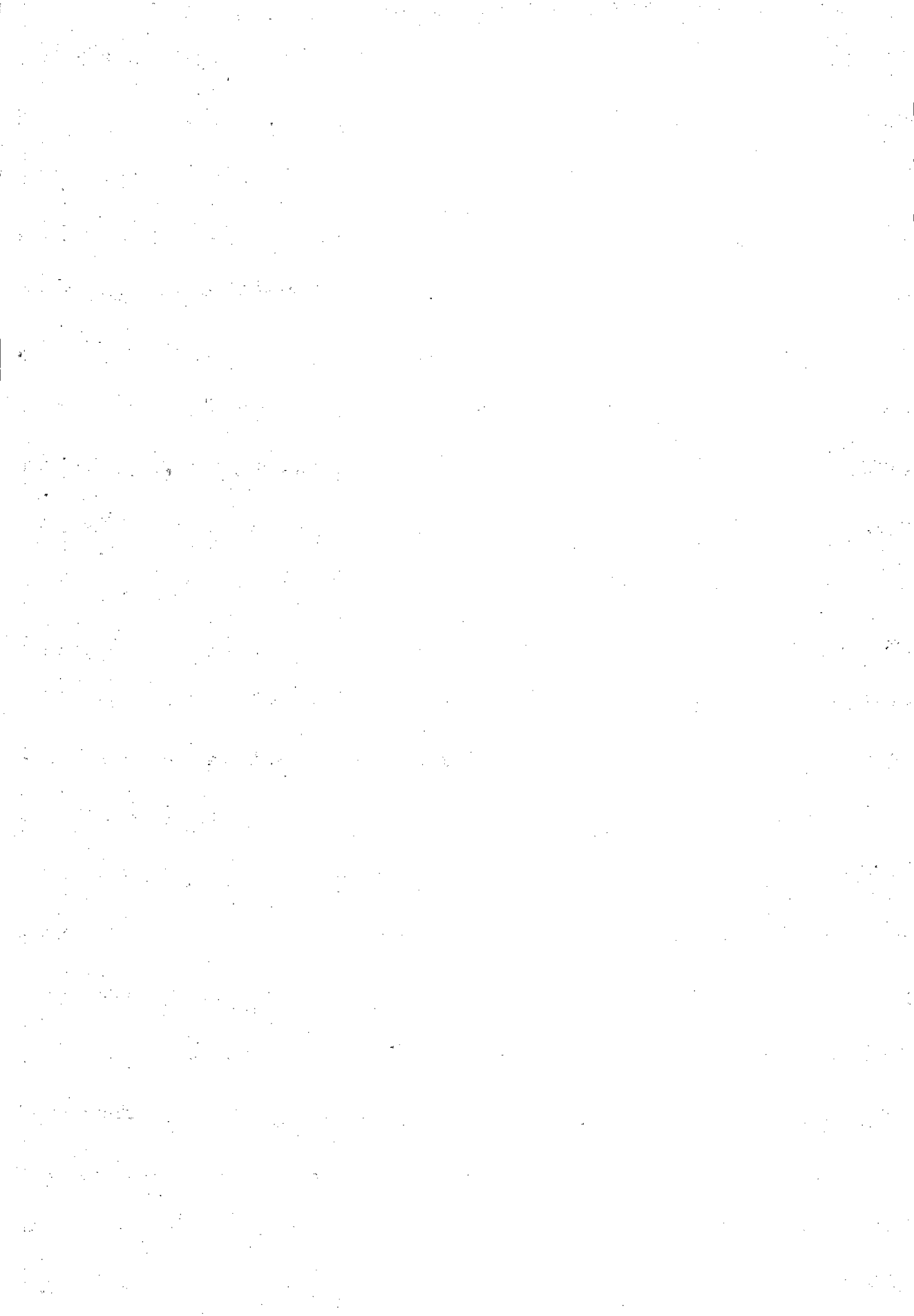
\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥%

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%



وفيما يتعلق بالتأثير المعدل للقبول الاجتماعي في العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيك الاستحسان أو المداهنة ، اتضح من الجدول السابق أن دخول القبول الاجتماعي أدى إلى زيادة معامل التحديد المعدل من ٤٤% إلى ٤٥.٣% بما يعكس حدوث اختلاف جوهري في مقياس الاستحسان أو المداهنة . ولمعرفة اتجاه التعديل ، قام الباحث بإتباع الإجراء الذي أوصت به الدراسات السابقة (Aiken & West , 1991 ; Cohen et al., 2003) من خلال تقسيم العينة إلى عينتين صغيرتين هما : ذوي القبول الاجتماعي المرتفع (درجة انحراف معياري واحدة فوق المتوسط) وذوي القبول الاجتماعي المنخفض (درجة انحراف معياري أقل من المتوسط) . وبالتوافق مع الفرض ١/٣ اتضح أن المناخ الأخلاقي يرتبط ارتباطاً عكسياً مع الاستحسان أو المداهنة بالنسبة لذوي القبول الاجتماعي المرتفع (معامل الانحدار المعياري Beta = -٠.٧٠٦ ، P = .000 ، معامل التحديد المعدل Adjusted R2 = ٠.٤٩٦ ) ، في حين أن المناخ الأخلاقي لا يرتبط معنوياً مع الاستحسان أو المداهنة بالنسبة لذوي القبول الاجتماعي المنخفض (معامل الانحدار المعياري = -٠.٢١٨ ، P = ٠.٠٦٨ ، ومعامل التحديد المعدل = ٠.٠٣٤) . ومن ثم تثبت صحة الفرض ١/٣ .

أما فيما يتعلق بالتأثير المعدل للقبول الاجتماعي في العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيك إعاقة الذات ، فقد اتضح من الجدول السابق أن دخول القبول الاجتماعي أدى إلى زيادة معامل التحديد المعدل من ٢٩% إلى ٣٤% بما يعكس حدوث اختلاف جوهري في مقياس إعاقة الذات . ولمعرفة اتجاه التعديل ، فقد قام الباحث بتقسيم العينة إلى عينتين ، حيث اتضح أنه برغم أن المناخ الأخلاقي يرتبط ارتباطاً عكسياً مع إعاقة الذات في حالة كل من ذوي القبول الاجتماعي المرتفع وذوي القبول الاجتماعي المنخفض ، فإن العلاقة العكسية المعنوية كانت أكثر قوة في حالة ذوي القبول الاجتماعي المرتفع (معامل الانحدار المعياري = -٠.٦٤٥ ، P = .000 ، معامل التحديد المعدل = ٠.٤١٣) بالمقارنة بذوي القبول الاجتماعي المنخفض (معامل الانحدار المعياري = -٠.٣٦٧ ، P = .002 ، معامل التحديد المعدل = ٠.١٢٢) . ومن ثم تثبت صحة الفرض ٢/٣ .



### خامساً : التأثير المعدل للضمير الحي في العلاقات بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات :

لاختبار التأثير المعدل للضمير الحي في العلاقات بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات (الاستحسان أو المداهنة وإعاقة الذات) ، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الهيراركي والذي يتكون من أربع خطوات . تتضمن الخطوة الأولى المناخ الأخلاقي كمتغير مستقل ، في حين تتضمن الخطوة الثانية الضمير الحي كمتغير مستقل ، أما الخطوة الثالثة فتتضمن المناخ الأخلاقي والضمير الحي كمتغيرين مستقلين ، وأخيراً تتضمن الخطوة الرابعة المناخ الأخلاقي والضمير الحي وحاصل ضرب المناخ الأخلاقي  $\times$  الضمير الحي كثلاثة متغيرات مستقلة . ويوضح الجدول التالي التأثير المعدل للضمير الحي في العلاقات بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات :



## جدول رقم (٧)

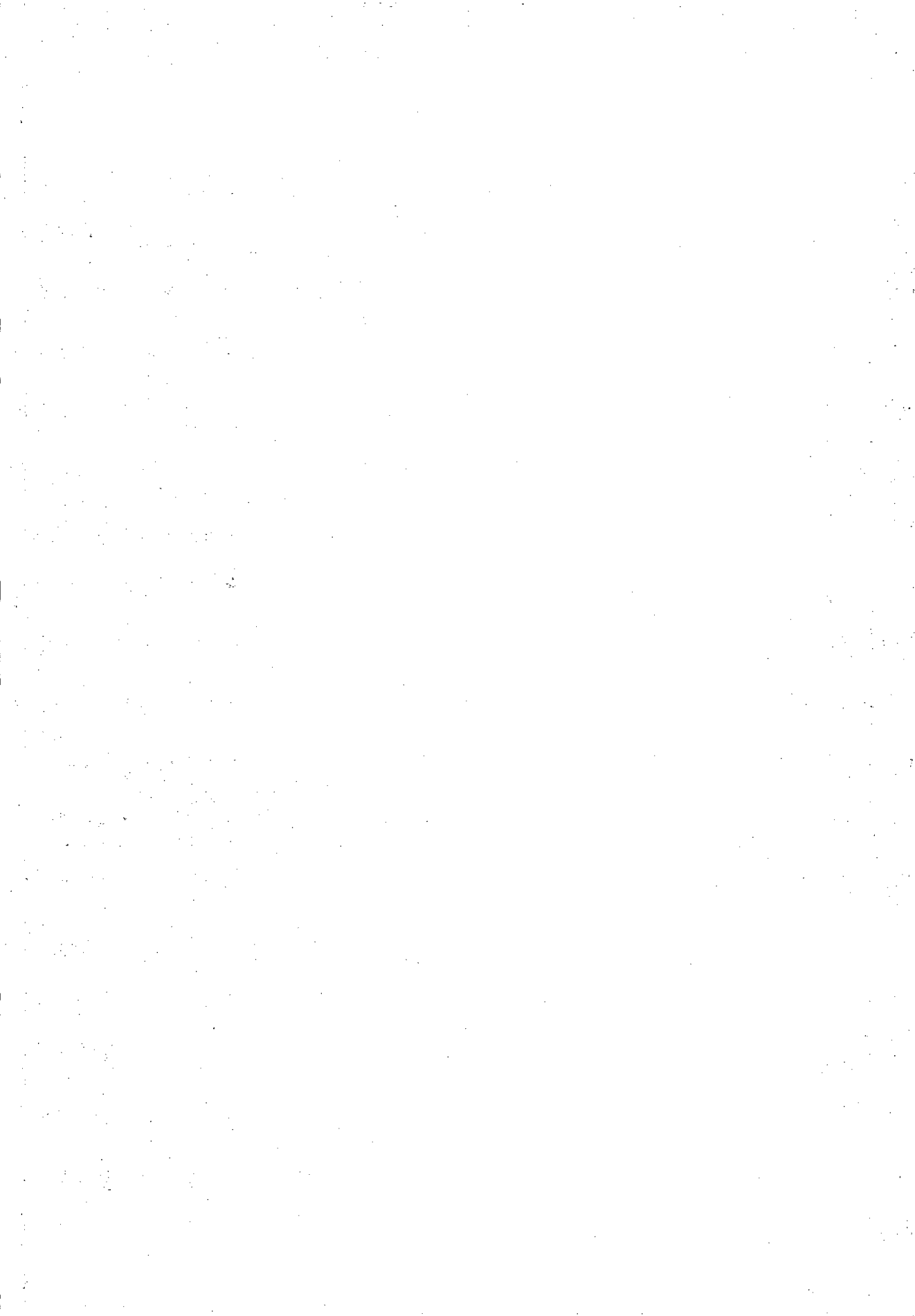
## التأثير المعدل للضمير الحي في العلاقات بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات

معالم نماذج التنبؤ بإعاقه الذات			معالم نماذج التنبؤ بالاستحسان أو المداهنة			الخطوات والمتغيرات
معامل التحديد المعدل	ف المحسوبة	معامل الانحدار المعياري	معامل التحديد المعدل	ف المحسوبة	معامل الانحدار المعياري	
٠.٣٩١	**٢١٨.٥٨	- **٠.٦٢٧	٠.٤٤٠	**٢٦٧.٥٠	- **٠.٦٦٥	الخطوة الأولى . المناخ الأخلاقي
٠.٢٧٠	**١٢٦.٢٨	- **٠.٥٢٢	٠.٢٥٥	**١١٦.٧٣	- **٠.٥٠٧	الخطوة الثانية . الضمير الحي
٠.٤١٠	**١١٨.٩٩	- **٠.٥٠٠ - **٠.١٩٣	٠.٤٤٧	**١٣٨.٠٨	- **٠.٥٨٤ - **٠.١٢٣	الخطوة الثالثة . المناخ الأخلاقي . الضمير الحي
٠.٤١٠	**٧٩.٢٦	- **٠.٥٨٤ - ٠.٢٧٢- ٠.١٥١	٠.٤٥٠	**٩٣.١٦	٠.٣٥٨- ٠.٠٨٩ ٠.٤٠٣-	الخطوة الرابعة . المناخ الأخلاقي . الضمير الحي . المناخ الأخلاقي × الضمير الحي

\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥%

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

وفيما يتعلق بالتأثير المعدل للضمير الحي في العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيك الاستحسان أو المداهنة ، فقد اتضح من الجدول السابق أن دخول الضمير الحي أدى إلى زيادة معامل التحديد المعدل من ٤٤% إلى ٤٤.٧% ثم إلى ٤٥%





، بما يعكس حدوث اختلاف جوهري في مقياس الاستحسان أو المداهنة . ولمعرفة اتجاه التعديل ، فقد قام الباحث بتقسيم العينة إلى عينتين ، حيث اتضح أن المناخ الأخلاقي يرتبط ارتباطاً عكسياً مع الاستحسان أو المداهنة بالنسبة لذوي الضمير الحي المرتفع (معامل الانحدار المعياري = - ٠.٧١١ ،  $P = 0.000$  ، معامل التحديد المعدل = ٠.٥٠٣) ، في حين أن المناخ الأخلاقي لا يرتبط معنوياً مع الاستحسان أو المداهنة بالنسبة لذوي الضمير الحي المنخفض (معامل الانحدار المعياري = - ٠.٢٢٣ ،  $P = 0.051$  ، معامل التحديد المعدل = ٠.٣٧) . ومن ثم تثبت صحة الفرض ١/٤ .

أما فيما يتعلق بالتأثير المعدل للضمير الحي في العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيك إعاقة الذات ، فقد اتضح من الجدول السابق أن دخول الضمير الحي أدى إلى زيادة معامل التحديد المعدل من ٣٩% إلى ٤١% ، بما يعكس حدوث اختلاف جوهري في مقياس إعاقة الذات . ولمعرفة اتجاه التعديل ، فقد قام الباحث بتقسيم العينة إلى عينتين ، حيث اتضح أنه على الرغم من أن المناخ الأخلاقي يرتبط ارتباطاً عكسياً مع إعاقة الذات في حالة كل من ذوي الضمير الحي المرتفع وذوي الضمير الحي المنخفض ، فإن العلاقة العكسية المعنوية كانت أكثر قوة في حالة ذوي الضمير الحي المرتفع (معامل الانحدار المعياري = - ٠.٦٤٧ ،  $P = 0.000$  ، معامل التحديد المعدل = ٠.٤١٧) بالمقارنة بذوي الضمير الحي المنخفض (معامل الانحدار المعياري = - ٠.٣٤٢ ،  $P = 0.002$  ، معامل التحديد المعدل = ٠.١٠٥) . ومن ثم تثبت صحة الفرض ٢/٤ .

### مناقشة النتائج العلمية للبحث والتوصيات :

قامت هذه الدراسة باختبار أثر المناخ الأخلاقي في تكتيكي الاستحسان أو المداهنة وإعاقة الذات كتكتيكين من تكتيكات إدارة الانطباعات . وعلى الرغم من أن العلاقة بين المناخ الأخلاقي وسلوكيات العمل قد تم اختبارها في عديد من الدراسات السابقة ، إلا أن بحث أثر المناخ الأخلاقي في تكتيكات إدارة الانطباعات لم يتم بحثه عملياً حتى الآن . وقد ساهمت هذه الدراسة في أدبيات إدارة الأعمال من خلال



اختبار هذه العلاقة. بالإضافة إلى ذلك ، فقد اختبرت الدراسة الحالية التأثير المعدل لاثنتين من سمات الشخصية في العلاقة بين المناخ الأخلاقي واثنتين من تكتيكات إدارة الانطباعات.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات ، فقد أظهرت النتائج أن التأثير المباشر للمناخ الأخلاقي في الاستحسان أو المداهنة وإعاقة الذات كتكتيكيين من تكتيكات إدارة الانطباعات هي علاقة قوية إلى حد ما . حيث تشرح أبعاد المناخ الأخلاقي ٦٤,٩ % من الاختلافات في تكتيك الاستحسان أو المداهنة و ٦٠,٨ % من الاختلافات في تكتيك إعاقة الذات .

وعلى غير المتوقع ، فقد توصلت الدراسة إلى أن مناخ الرعاية لا يؤثر معنوياً في أي من تكتيكي إدارة الانطباعات . وربما يرجع عدم تأثير مناخ الرعاية في تكتيك الاستحسان أو المداهنة إلى الحجة المتعلقة بطبيعة سلوك المداهنة ، فعندما يكون مناخ الرعاية سائداً أو متبعاً ، فقد يقرر بعض العاملين الضلوع أو المشاركة في سلوكيات المداهنة ، وذلك لاعتمادهم أن هذا السلوك يدعم مصلحة ورفاهية الآخرين . بينما قد يقرر البعض الآخر من العاملين عدم ممارسة سلوك المداهنة لأنهم يعتقدون أن هذا السلوك قد يكون ضاراً بمصلحة ورفاهية الآخرين . أما عن عدم تأثير مناخ الرعاية في تكتيك إعاقة الذات ، فقد يرجع إلى الطبيعة المختلفة للمتغيرين ، فمناخ الرعاية هو مناخ تنظيمي يؤكد على أنه يجب أن يكون لدى الأفراد رغبة صادقة في تحقيق رفاهية ومصلحة الآخرين (Tsai & Huang , 2007) . بينما يكمن الهدف من استراتيجيات أو تكتيك إعاقة الذات في قناعة الشخص أن يلقي بالمسؤولية على الأسباب الخارجية فيما يخص الفشل بينما ينسب لنفسه أسباب النجاح (P. 18 , 2004 , Furmoto) . وبمعنى آخر ، فإن مناخ الرعاية هو مناخ يحفز السلوكيات الداعمة والموجهة نحو الآخرين بينما إعاقة الذات هي سلوك موجه نحو النفس .



وعلى نفس المنوال ، فقد أشارت النتائج إلى أن مناخ القواعد لا يؤثر معنوياً في أي من تكتيكي إدارة الانطباعات . إن مناخ القواعد في حالة سيادته سيادة تامة ، فإن القواعد والسياسات التنظيمية سوف يتم إتباعها بصرامة من قبل العاملين (Martin & Cullen , 2006 ; Wimbush et al., 1997 a , b) . ومن ثم ، فإن بعض العاملين يمكن أن يعطوا اهتماماً أكبر للإذعان للقواعد والسياسات التنظيمية بغض النظر عن رغباتهم وسلوكياتهم الذاتية ، والبعض الآخر منهم قد يعطوا اهتماماً أكبر لأن يستخدموا سلوكياتهم والتي من ضمنها تكتيكات إدارة الانطباعات في التوافق مع القواعد والسياسات التنظيمية .

وطبقاً للنتائج ، فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية معنوية بين مناخ الاستقلالية وتكتيك الاستحسان أو المداهنة . إن مناخ الاستقلالية يقوم أساساً على الأخلاق والقيم الشخصية الراسخة لدى الفرد (Martin and Cullen , 2006 ; Wimbush and Shepard , 1994 ; Wimbush et al., 1997 a , b) . ويذكر (Ambrose et al. (2008) أن مناخ الاستقلالية يحفز بشدة السلوك الأخلاقي ، إن مناخ الاستقلالية يعتمد بشدة على قواعد الأخلاق المجردة ، ومن ثم فإنه في حالة سيادة هذا المناخ فإن العاملين سيخفضون من ممارسة تكتيكات إدارة الانطباعات وخاصة تكتيك الاستحسان أو المداهنة . حيث ربما يدرك العاملون أنهم ليسوا بحاجة لمداهنة الآخرين طالما أنهم لن يحتاجون منهم مجاملات .

كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة عكسية معنوية بين مناخ اللوائح والقوانين وبين تكتيك إعاقة الذات . وتتوافق تلك النتيجة إلى حد ما مع نتائج الدراسات السابقة والتي أيدت وجود أثر عكسي لمناخ اللوائح والقوانين في السلوكيات غير الأخلاقية وسوء السلوك التنظيمي (Parboteeah and Kapp , 2007 ; Peterson , 2002 ; Vardi , 2001 ; Wimbush et al., 1997 b) . ففي حالة سيادة مناخ اللوائح والقوانين ، فإن من المتوقع أن يلتزم العاملون بكل اللوائح والقوانين الوظيفية المتبعة في المنظمة (Martin and Cullen , 1996 ; Wimbush and Shepard , 1994 ; Wimbush et al., 1997 a , b) .



كما أن من المتوقع أيضاً أن يطيعوا النصوص الدينية سواء في القرآن الكريم أو الكتاب المقدس . فعلى سبيل المثال ، يؤكد القرآن الكريم على أهمية العمل الجاد ، كما تؤكد أخلاقيات العمل الإسلامية على أن التفاني في العمل فضيلة أساسية ، وأن الفرد يجب أن يبذل قصارى جهده في أداء عمله على الوجه الأكمل وهذا يعتبر إلزاماً وليس خياراً للفرد . كما تؤكد أخلاقيات العمل الإسلامية على أهمية التعاون في العمل ، وعلى أهمية المشورة بين العاملين أو بين الإدارة والعاملين في تخطي الصعوبات وتجنب الأخطاء . بالإضافة إلى ذلك ، فإن العمل يعتبر مصدراً للاستقلالية ووسيلة لدعم النمو الشخصي واحترام وتحقيق الذات ( ; 1988 , Ali , 2000 (Youssef) . وبناء على ذلك ، فإن القرآن الكريم ينكر سلوكيات إدارة الانطباعات التي تؤدي أو تضر مصلحة العمل خاصة سلوكيات إعاقة الذات . علاوة على ذلك ، فإن قانون العمل المصري لا يمنع سلوكيات الاستحسان أو المداينة ولكنه يمنع الجهد المنخفض في العمل وإدعاء المرض وغيرها من سلوكيات تكتيك إعاقة الذات . ولذلك فإن مناخ القوانين واللوائح لا يؤثر معنوياً في تكتيك الاستحسان أو المداينة ويؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في تكتيك إعاقة الذات .

طبقاً للمنتوق ، فقد أثبتت النتائج أن مناخ الذاتية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في تكتيك إدارة الانطباعات . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة والتي أشارت إلى أن مناخ الذاتية يؤثر في سوء السلوك التنظيمي ( Vardi , 2001 ) ، وعدم القيام بسلوكيات الدور الإضافي ( Leung , 2008 ) ، والمشاركة في الجرائم ( Bulutlar , 1997a ) ، وسلوكيات العنف في مكان العمل ( Bulutlar , 1997a ) ، حيث يدعم مناخ الذاتية الناس للتصرف من منظور أناني ( Martin and Cullen , 2006 ) . ومن ثم ، فعندما يكون هذا المناخ سائداً يكون طبيعياً أن يتصرف الناس دون النظر أو أخذ مصلحة الآخرين في الاعتبار ، بل والتورط في سلوكيات وأفعال تعظم من المصلحة الشخصية مثل سلوك الاستحسان أو المداينة وسلوك إعاقة الذات .





أما بخصوص التأثير المعدل لسمات الشخصية (القبول الاجتماعي والضمير الحي) في العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات (الاستحسان أو المداهنة وإعاقة الذات) ، فقد أشارت النتائج إلى أن كل من القبول الاجتماعي والضمير الحي يعدل العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات . بمعنى آخر ، فقد اقترحت النتائج أن المناخ الأخلاقي يؤثر سلباً بدرجة أكبر في كل من تكتيكي إدارة الانطباعات (الاستحسان أو المداهنة وإعاقة الذات) للعاملين ذوي القبول الاجتماعي والضمير المرتفع مقارنة بالعاملين ذوي القبول الاجتماعي والضمير المنخفض . وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات التي أكدت على أهمية كل من القبول والضمير الحي مثل ( Hammond , 2001 ; Miller , 1991 ; Muten , 1991 ) . كما تتفق هذه النتائج مع ما أكد عليه Berry وزملاؤه (٢٠٠٧) بأن كل من القبول الاجتماعي والضمير الحي هما محددان سلبيين لكل من الانحرافات الشخصية والتنظيمية . وقد أكد الباحثون على أن هذه النتائج منطقية ، حيث أنه عندما يكون المناخ أخلاقياً فإن العاملين سوف يخفضون من السلوكيات السلبية مثل تكتيكات إدارة الانطباعات (الاستحسان أو المداهنة وإعاقة الذات) . وأيضاً ، لا يرغب أو ينتوي العاملون ذوي القبول والضمير المرتفع التورط في ممارسة تكتيكات إدارة الانطباعات . وبأخذ النتيجتين السابقتين معاً ، فإن التفاعل بين المناخ الأخلاقي وسمات الشخصية (القبول الاجتماعي والضمير الحي) سوف يقلل من احتمالية التورط في ممارسة تكتيكات إدارة الانطباعات .

وبناء على ذلك يوصي الباحث القيادات الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية محل البحث بما يلي :

- ١- التمسك بتنمية وتوفير الأبعاد المختلفة للمناخ الأخلاقي من حيث الرعاية والاستقلالية والتمسك باللوائح والقوانين والقواعد ، وذلك من خلال نشر مفهوم المناخ الأخلاقي بين العاملين عن طريق قادة مؤمنين بضرورة توافر المناخ الأخلاقي ، حتى يتم بناء صف ثان من القادة يكونون قادرين على تطوير



- المناخ الأخلاقي بين التابعين ، وذلك من خلال عمل دورات تدريبية تشرح هذا المفهوم وترديد المفهوم أمام العاملين وإشعار العاملين بأهمية توافر المناخ الأخلاقي داخل المنظمات .
- ٢- فيما يخص مناخ الذاتية ، ينبغي استخدام أسلوب الترغيب والتهديد كأداة لمواجهة هذا المناخ . حيث يأتي الترغيب من خلال تمسك القادة أنفسهم بالغيرية والبعد عن الذاتية حتى يكون القادة هم المثل والقوة لجميع التابعين ، أما الترهيب فيأتي من خلال وضع قواعد صارمة لمن يمارس أي شكل من أشكال الذاتية ثم تطبيق جزاءات فعلية على من يثبت إضراره بالمنظمة أو الزملاء من خلال ممارسته للذاتية في العمل .
- ٣- التوعية بخطورة ممارسة تكتيكات إدارة الانطباعات خاصة التكتيكيين محل الدراسة وهما الاستحسان أو المداينة وإعاقة الذات ، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية ولقاءات وندوات للتوعية بخطورة هذه التكتيكات والآثار السلبية المترتبة على ممارستها ، مع دراسة أسباب ممارسة بعض العاملين لمثل هذه التكتيكات وعلاج الأسباب المرتبطة بالمنظمة أو القادة .
- ٤- إرساء ثقافة قوية ودستور أخلاقي لمنع ممارسة تكتيكات إدارة الانطباعات لدى القادة والتابعين .
- ٥- ينبغي الاهتمام بعقد اختبارات الشخصية عند إجراء اختبارات التوظيف ، خاصة سمتي القبول والضمير الحي لما لهما من تأثير قوي في الحد من ممارسة تكتيكات إدارة الانطباعات . حيث أن سمات الشخصية عامة من الصعب تغييرها على الرغم من أهميتها في مجال العمل ، خاصة أن كل وظيفة لها متطلبات وسمات شخصية معينة ، ففي حالة التوظيف طبقاً لسمات الشخصية تزيد فعالية الفرد في أداء وظيفته .



### حدود الدراسة والبحوث المستقبلية :

كحال أي بحث ، فإن هناك مجموعة من الحدود يجب أخذها بعين الاعتبار ، وهذه الحدود هي :

١- تم قياس المناخ الأخلاقي في هذه الدراسة باستخدام نموذج Victor and Cullen (1988) ، حيث أنه هو النموذج الأكثر شيوعاً في قياس المناخ الأخلاقي ، ومن ثم فإن البحوث المستقبلية يمكن أن تطور نماذج واستقصاءات أخرى لقياس المناخ الأخلاقي والمقارنة بين النماذج .

٢- فيما يتعلق بالمتغيرات التابعة ، فقد اختبرت الدراسة الحالية أثر أبعاد المناخ الأخلاقي في اثنين من تكتيكات إدارة الانطباعات وهي الاستحسان أو المداهنة وإعاقة الذات . وقد أكدت النتائج على أهمية بعض أبعاد المناخ الأخلاقي كمحددات لتكتيكي إدارة الانطباعات . ومن ثم يجب أن تختبر الدراسات المستقبلية أثر أبعاد المناخ الأخلاقي في تكتيكات أخرى لإدارة الانطباعات مثل الاعتذار والتبرير والتخويف وغيرها . بالإضافة إلى أهمية أن يتم دراسة أثر أبعاد المناخ الأخلاقي في سلوكيات واتجاهات أخرى مثل الاحتراق الوظيفي وسلوكيات الانسحاب النفسي من العمل والعدالة التنظيمية ودوران العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

٣- قامت هذه الدراسة ببحث التأثير المعدل لاثنين من سمات الشخصية (القبول الاجتماعي ، والضمير الحي) في العلاقة بين المناخ الأخلاقي واثنين من تكتيكات إدارة الانطباعات (الاستحسان أو المداهنة ، وإعاقة الذات) . وقد أكدت النتائج على أهمية سمتي الشخصية كمتغيرات معدلة للعلاقات . ومن ثم يمكن أن تقوم الدراسات المستقبلية ببحث التأثير المعدل لسمات شخصية أخرى مثل الماكيافيلية والعصبية والانبساط في العلاقة بين المناخ الأخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات .

٤- احتمال تأثر نتائج الدراسة الحالية بتحيزات الطريقة العامة Common method bias ، والتي تعني أن جميع المتغيرات تم قياسها باستخدام مقاييس التقييم الذاتي



Podsakoff & Self report measures ، وبرغم ذلك فقد اقترح (1986) أن تحيزات الطريقة العامة يمكن تخفيضها من خلال إعادة ترتيب عبارات قائمة الاستقصاء ، بحيث تتبع عبارات قياس المتغير التابع عبارات قياس المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة ، بجانب التداخل في ترتيب عبارات قياس المتغيرات المستقلة . وهو ما التزم به الباحث عند توزيع قوائم الاستقصاء . بالإضافة إلى أن مقاييس التقييم الذاتي تكون عرضة لتحيز المرغوبة الاجتماعية ، ويحدث هذا التحيز أو الخطأ بدرجة أكبر عند استخدام مقياس ليكرت ، وبرغم ذلك فقد دعمت كثر من الدراسات السابقة أسلوب التقييم الذاتي وأكدت على القيمة الكبيرة التي يضيفها هذا الأسلوب (e.g., Fox and Dinur , 1988 ; Van Der Heidjen and Nijhof , 2004 ) .

٥- تم تجميع بيانات مقاييس جميع المتغيرات من نفس المصدر أو المستقصى منه مما يجعل الدراسة عرضة لاختلافات الطريقة العامة Common method variance ، لذا نوصي بإعادة إجراء هذه الدراسة بحيث يتم تجميع بيانات المتغيرات من أكثر من مصدر (Rego and Cunha , 2007) ، حيث يمكن جمع بيانات المناخ الأخلاقي وسمات الشخصية من المستقصى منه ذاته بينما يتم تجميع بيانات تكتيكات إدارة الانطباعات من مصدر آخر مثل الرئيس المباشر أو زملاء العمل .

٦- فيما يرتبط بالعينة ، فإنه من الملاحظ أنه قد تم تطبيق الدراسة الحالية على العاملين الإداريين بثلاث جامعات مصرية حكومية . ومما لا شك فيه أن سلوكيات وسمات شخصية العاملين يمكن أن تختلف فيما بين المنظمات . ومن ثم ، فإن نتائج الدراسة الحالية تخص نطاق التطبيق فقط ، ويمكن أن تختبر الدراسات المستقبلية نتائج الدراسة الحالية في منظمات أخرى .



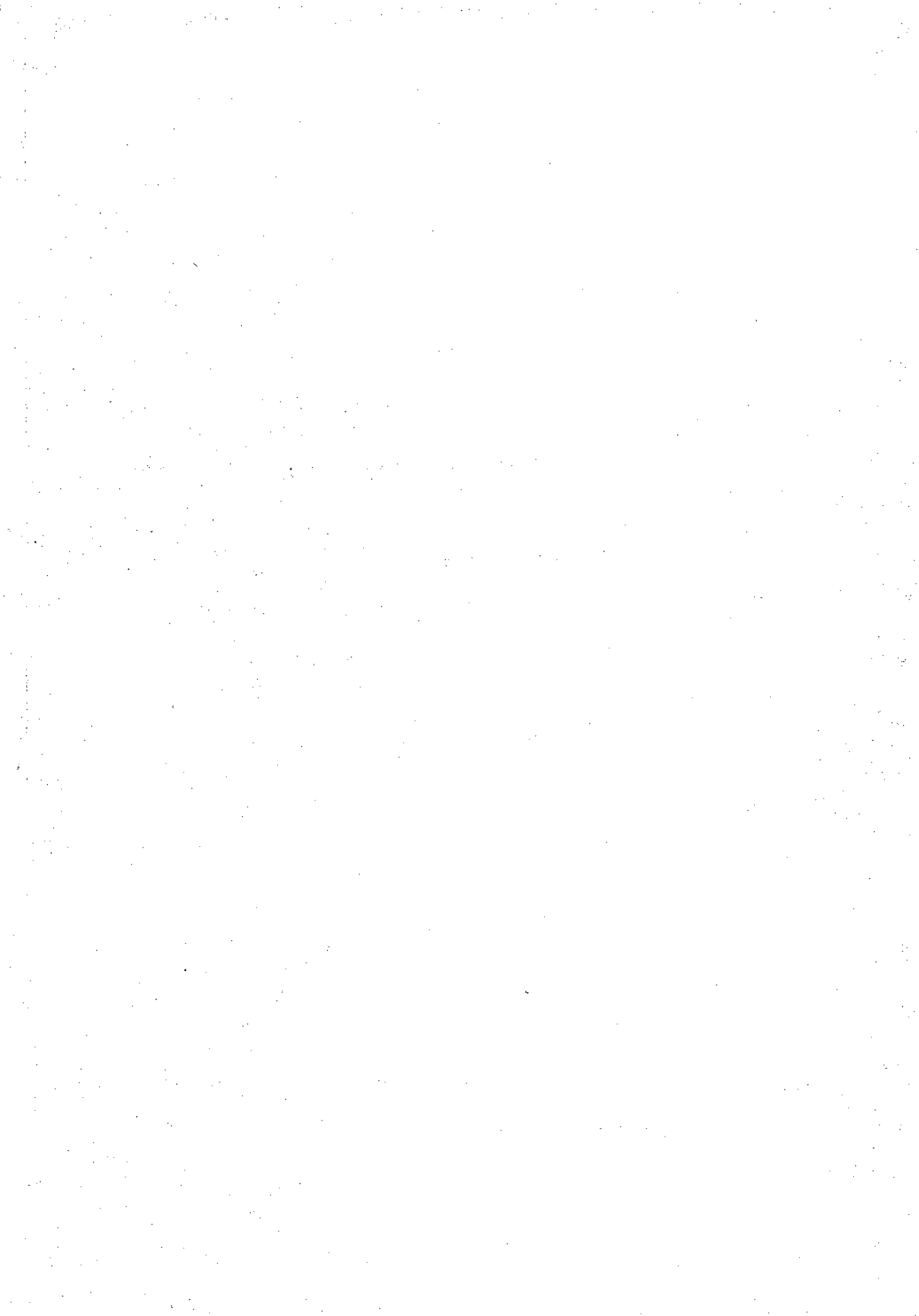


## قائمة المراجع

- Aiken, L. and West, S. (1991) **Multiple regression: Testing and interaction**. New York: Sage.
- Ali, A. (1988) "Scaling an Islamic Work Ethic". **Journal of Social Psychology**, Vol. 128, PP: 575 – 583.
- Ambrose , M. , Arnaud , A. , and Schminke , M. ( 2008 ) " Individual moral development and ethical climate : The influence of person – organization fit on job attitudes " . **Journal of Business Ethics** , Vol. 77 , PP: 323 – 333 .
- Artistico , D. , Baldassarri , F. , Lauriola , M. and Laicardi , C. (2000) " Dimensions of health related dispositions in elderly people : Relationships with health behavior and personality traits " . **European Journal of Personality** , Vol. 14 , PP : 533 – 552 .
- Ashton , M. and Lee , K. ( 2001 ) " A theoretical basis for the major dimensions of personality " . **European Journal of Personality** , Vol. 15 , PP: 327 – 353 .
- Barrick , M. and Mount , M. ( 1991 ) " The big – five personality dimensions and job performance : A meta analysis " . **Personnel Psychology** , Vol. 44 , PP: 1 – 26
- Beauchamp , T. and Bowie , N. ( 1988 ) **Ethical theory and business** . Englewood , NJ : Prentice Hall .
- Berry , C. , Ones , D. , and Sackett , P. ( 2007 ) " Interpersonal deviance , organizational deviance , and their common correlates : A review and meta – analysis ) . **Journal of Applied Psychology** , Vol. 92 , PP: 410 – 424 .
- Borry , E. (2013) Rule bending and red tape : Organizational and individual influences and the effect of ethical climate . Doctoral Dissertation , University of Kansas .
- Blickle , G. ( 2003 ) " Some outcomes of pressure , ingratiation , and rational persuasion used with peers in the



- workplace ". **Journal of Applied Social Psychology** , Vol. 33 , PP : 648 – 665 .
- Bohra , K. and Pandey , J. ( 1984 ) " Ingratiation toward strangers , friends , and bosses " . **Journal of Social Psychology** , Vol. 122 , PP: 217 – 222 .
- Bolino , M. et al. ( 2008 ) " A multi-level review of impression management motives and behaviors " . **Journal of Management** , Vol. 34 , PP: 1080 – 1109 .
- Borman , W. , Penner , L. , Allen , T. and Motowidlo, S. ( 2001 ) " Predictors of citizenship performance " . **International Journal of Selection and Assessment** , Vol. 9 , PP: 52 – 69 .
- Bulutlar , F. and Öz , E. ( 2008 ) " The effects of ethical climates on bullying behavior in the workplace " . **Journal of Business Ethics** , doi.10.1007/s10551-008-9847-4.
- Chang , Y. (2013) How and why employees engage in corporate volunteering . Doctoral Dissertation , University of Kansas .
- Church , T. and Katigbak , M. ( 1989 ) " Internal , external , and self – report structure of personality in a non – Western culture : An investigation of cross – language and cross – culture generalizability " . **Journal of Personality and Social Psychology** , Vol. 57 , PP: 857 – 872 .
- Cohen , J. , Cohen , P. , West , S. , and Aiken , L. ( 2003 ) **Applied multiple regression / correlation analysis for the behavioral sciences** . Mahwah , New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates , Publishers .
- Copeland , M. (2013) The importance of ethical leadership in the accounting Industry . Doctoral Dissertation , Regent University.
- Costa , P. and Mc Crae , R. ( 1992 ) **Revised NEO Personality Inventory ( NEO PI – R ) and NEO Five Factor**



- Inventory ( NEO FFI ) professional manual .** Odessa , FL : Psychological Assessment Resources .
- Costa , P. and Mc Crae , R. ( 1995 ) " Domains and facets : Hierarchical personality assessment using the revised NEO personality inventory " . **Journal of Personality Assessment** , Vol. 64 , PP: 21 – 50 .
- Costa , P. and Widiger , T. ( 2002 ) **Personality disorders and the five – factor model of personality** . Washington , DC : American Psychological Association .
- Costa , P. , Mc Crae , R. and Siegler , I. ( 1999 ) " Continuity and change over the adult life cycle : Personality and personality disorders " . In . Cloninger , C. **Personality and psychopathology** . Washington , DC : American Psychiatric Association , PP: 129 – 154 .
- Cullen , J.B. , Praveen , P., and Victor , B. ( 2003 ) " The effects of ethical climates on organizational commitment : A two – study analysis " . **Journal of Business Ethics** , Vol. 46 , PP: 127 – 141 .
- De Raad , B. , Hendriks , A. , and Hofstee , W. ( 1992 ) " Toward a refined structure of personality traits " . **European Journal of Personality** , Vol. 6 , PP : 301 – 319.
- Denison , D. (1996) "What is the difference between organizational culture and organizational climate ? A native's point of view on a decade of paradigm wars". **Academy of Management Review** , PP: 619 – 654.
- Deshpande , S. (1996) "The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction : An empirical investigation". **Journal of Business Ethics** , Vol. 15 , PP: 655 – 660.
- Digman , J. ( 1990 ) " Personality structure : Emergence of the five factor model " . **Annual Review of Psychology** , Vol. 41 , PP: 417 – 470 .

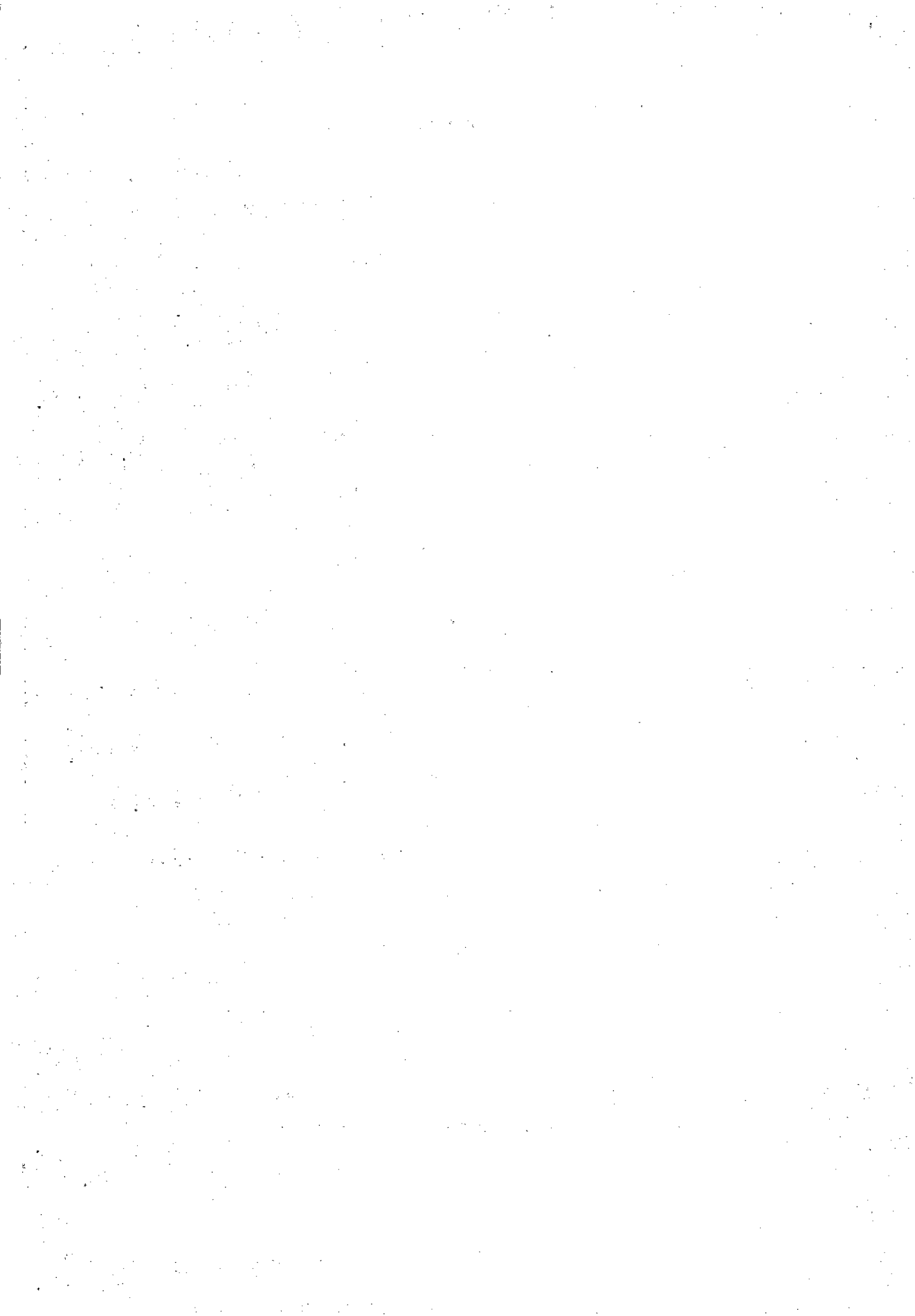


- Dudley , N. , Orvis , K. , Lebiecki , J. and Cortina , J. ( 2006 )  
 "A meta – analytic investigation of conscientiousness in  
 the prediction of job performance : Examining the  
 intercorrelations and the incremental validity of narrow  
 traits " . **Journal of Applied Psychology** , Vol. 91 , PP:  
 40 – 57 .
- Elci , M. and Alpan , L. ( 2009 ) " The impact of perceived  
 organizational ethical climate on work satisfaction " .  
**Journal of Business Ethics** , DOI 10.1007/s10551-008-  
 9709-0 .
- Erdheim , J. , Wang , M. , and Zickar , M. ( 2006 ) " Linking the  
 big five personality constructs to organizational  
 commitment " . **Personality and Individual  
 Differences**, Vol. 41 , PP: 959 - 970 .
- Erondu , E. et al. (2004) "Corporate ethics in Nigeria : A test of  
 the concept of an ethical climate" . **Journal of Business  
 Ethics** , Vol. 51 , PP : 349-357.
- Ferrell , O. , Fraedrich , J. , and Ferrell , L. ( 2000 ) **Business  
 ethics : Ethical decision making and cases** . New York  
 : Houghton Mifflin Company .
- Filipova , A. (2011) "Relationships among ethical climates ,  
 perceived organizational support , and intent to leave for  
 licensed nurses in skilled nursing facilities". **Journal of  
 Applied Gerontology** , Vol. 30 , PP: 44-66.
- Fox , S. and Dinur , Y. ( 1988 ) " Validity of self – assessments  
 : a field evaluation " . **Personnel Psychology** , Vol. 41 ,  
 PP: 581 – 592 .
- Furmoto , A. ( 2004 ) The effect of use of impression  
 management on the performance rating of affirmative  
 action beneficiaries . Master of Arts , California State  
 University , Long Beach.
- Furnham , A. and Gunter , B. (1993) **Corporate Assessment** .  
 London : Routledge.





- Giacalone , R. and Rosenfeld , P. (2013) **Impression management in the organization** . books.google.com , p. 243.
- Grant , A. and Mayer , D. (2009) "Good soldiers and good actors : Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors". **Journal of Applied Psychology** , Vol. 94 , PP: 900-912.
- Guerdat , K. (2011) An exploratory examination of the relationship between learning organization and the perceived ethical climate . Doctor of Education , North Carolina State University.
- Hammond , M. ( 2001 ) " The use of the five – factor model of personality as a therapeutic tool in career counseling " . **Journal of Career Development** , Vol. 27 , PP: 153 – 165 .
- Hartman , R. and Betz , N. ( 2007 ) " The five – factor model and career self – efficacy : General and domain – specific relationships " . **Journal of Career Assessment** , Vol. 15 , PP: 145 – 161 .
- Hogan , J. and Holland , B. ( 2003 ) " Using theory to evaluate personality and job performance relations : A socioanalytic perspective " . **Journal of Applied Psychology** , Vol. 88 , PP : 100 – 112 .
- Huczynski , A. and Buchanan , A. (2007) **Organizational Behavior** . Harlow : FT Prentice Hall.
- Hunt , S. and Vitell , S. ( 1986 ) " A general theory of marketing ethics " . **Journal of Macro marketing** , PP : 5 – 15 .
- Ivancevitch , J. , Konopaske , R. and Matteson , M. (2008) **Organizational Behavior and Management** . New York : Mc Graw Hill / Irwin .
- John , O. and Srivastava , S. ( 1999 ) The Big Five trait taxonomy : History , measurement , and theoretical



- perspectives . In Pervin , L. and John , O. ( Eds. ) ,  
Handbook of personality : Theory and research ( 2 nd  
ed.,) . New York : Guilford , PP : 102 – 138 .
- Jones , E. and Wortman , C. ( 1973 ) **Ingratiation : An  
attributional approach** . New York : General Learning
- Joseph , J. and Deshpande , S. (1997) "The impact of ethical  
climate on job satisfaction of nurses". **Health Care  
Management Review** , Vol. 22 , PP: 75-81.
- Judge , T. and Ilies , R. ( 2002 ) " Relationship of personality to  
performance motivation : A meta – analytic review " .  
**Journal of Applied Psychology** , Vol. 87 , PP: 797 –  
807.
- Kacmar , K.M. and Baron , R.A. ( 1999 ) Organizational politics  
: The state of the field , links to related processes , and an  
agenda for future research . In Ferris , G.R. **Research in  
Personnel and Human Resources Management** , Vol.  
16 , PP: 1 – 39 . Stamford CT : JAI Press .
- Kincaid , C. ( 2003 ) An examination of the effect of ethical  
climate on ethical optimism and organizational  
commitment . Ph. D Dissertation . University of Nevada  
, Las Vegas .
- Kohlberg , L. ( 1984 ) **The psychology of moral development** .  
New York , NY : Harper & Row .
- Komarraju , M. , Karau , S. , Schmeck ,R. and Avdic , A. (2011).  
"The big five personality traits , learning styles , and  
academic achievement". **Personality and Individual  
Differences** , Vol. 51 , PP: 472 – 477.
- Leung , A. ( 2008 ) " Matching ethical work climate to in – role  
and extra – role behaviors in a collectivist work setting "  
. **Journal of Business Ethics** , Vol. 79 , PP: 43 – 55 .



- Maddi , S. ( 1996 ) **Personality theories : A comparative analysis ( 6 th ed )** . Pacific Grove , CA : Brooks / cole .
- Martin , K. and Cullen , J. ( 2006 ) " Continuities and extensions of ethical climate theory : A meta analytic review " . **Journal of Business Ethics** , Vol. 69 , PP: 175 – 194.
- Miller , T. ( 1991 ) " The psychotherapeutic utility of the five – factor model of personality : A clinician's experience " . **Journal of Personality Assessment** , Vol. 57 , PP: 415 – 433 .
- Mulki , J. , Jaramillo , J. and Locander , W. (2006) “Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson`s job attitudes and intention to quit”. **Journal of Personal Selling** , Vol. 37 , PP: 146-166.
- (2008)  
 “Effect of ethical climate on turnover intention : Linking attitudinal and stress theory”. **Journal of Business Ethics** , Vol. 78 , PP: 559-574.
- Mullins – Sweatt , S. , Jamerson , J. , Samuel , D. , Olson , D. , and Widiger , T. ( 2006 ) " Psychometric properties of an abbreviated instrument of the five – factor model " . **Assessment** , Vol. 13 , PP: 119 – 137 .
- Mutèn , E. ( 1991 ) " Self – reports , spouse ratings , abd psychological assessment in a Behavioral Medicine Program : An application of the five – factor model " . **Journal of Personality Assessment** , Vol. 57 , PP: 449 – 466 .
- Olson , L. (1998) “Hospital nurses perceptions of the ethical climate of their work setting”. **Image Journal of Nursing Scholarship**. Vol. 30 , PP: 345-349.
- Paeboteeah , K. and Kapp , E. ( 2007 ) " Ethical climates and safety – enhancing behaviors : An empirical test " . **Journal of Business Ethics** , doi : 10.1007/s10551-007-9452-y.



- Peterson , D. ( 2002 ) " The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire " . **Journal of Business Ethics** , Vol. 41 , PP: 313 – 326 .
- Podsakoff , P.M. and Organ , D.W. ( 1986 ) " Self – reports in organizational research : Problems and prospects". **Journal of Management** , Vol. 12 , PP: 531 – 544 .
- Poropat , A. (2009) "A meta analysis of the five factor model of personality and academic performance". **Psychological Bulletin** , Vol. 135 , PP: 322 – 338.
- Rachels , J. ( 1986 ) **The elements of morale philosophy** . New York , NY : Random House.
- Rego , A. and Pine e Cunha , M. ( 2007 ) " Authentizotic climates and employee happiness : Pathways to individual performance ? " . **Journal of Business Research** , PP: 1 – 14 .
- Rosenfeld , P. , et al ( 2002 ) **Impression management : Building and enhancing reputations at work** . London : Thompson Learning .
- Rousseau , D. (1988) The construction of climate in organizational research , in **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice** (2009) London : Kogan Page , PP: 384-386.
- Schein , E. (1985) **Organizational Culture and Leadership** . San Francisco : Jossey – Bass.
- Schlenker , B.R. ( 1980 ) **Impression management : The self – concept , social identity and inter – personal relations** . Monterey , CA : Brooks / Cole .
- Schlenker , B.R. ( 2006 ) Impression management course outline . <http://www.psych.ufl.edu/~schlenker/imgrad.htm>
- Schneider , B. and Reichers , A.E. ( 1983 ) " On the etiology of climates " . **Personnel Psychology** , Vol. 36 , PP: 19 – 39.
- Schlenker , B.R. and Weigold , M.F. ( 1992 ) " Interpersonal processes involving impression regulation and





- management " . In Rosenzweig , M.R. and Porter , L.W. **Annual Review of Psychology** , PP : 133 – 168 . Palo Alto , CA : Annual Reviews .
- Shafer , W. ( 2008 ) " Ethical climate in Chinese CPA firms " . **Accounting , Organizations and Society** , Vol. 33 , PP: 825 – 835 .
- Shepherd , J. and Arkin , R. ( 1989 ) " Self – handicapping : The moderating roles of public self – consciousness and task importance " . **Personality and Social Psychology Bulletin** , Vol. 15 , PP: 252 – 265 .
- Shiner , R. ( 1998 ) " How shall we speak of children's personalities in middle childhood ? A preliminary taxonomy " . **Psychological Bulletin** , Vol. 124 , PP: 308 – 332 .
- Sims , R. (1992) "The challenge of ethical behavior in organizations". **Journal of Business Ethics** , Vol. 7 , PP: 505 – 513.
- Tedeschi , J. (2013) **Impression management theory and social psychological research** . London : Academic Press , P. 23.
- Tsai , M. and Huang , C. ( 2007 ) " The relationship among ethical climate types , facets of job satisfaction , and the three components of organizational commitment : A study of nurses in Taiwan " . **Journal of Business Ethics** , Vol. 80 , PP: 565-581.
- Ulrich , C. , Donnell , P. and Taylor , C. (2007) "Ethical climate , ethics stress , and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States". **Social Science and Medicine** , Vol. 65 , PP: 1708 – 1719.
- Urness , R. (2012) Moral development , Self mentoring , and ethical climate in the workplace : Multiple regression investigation of theoretical relationships . Doctoral Dissertation , Capella University .



- Van der Heijden , B: and Nijhof , A. ( 2004 ) " The value of subjectivity : Problems and prospects for 360 – degree appraisal systems " . **International Journal of Human Resource Management** , Vol. 15 , PP: 493 – 511 .
- Vardi , Y. ( 2001 ) " The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work " . **Journal of Business Ethics** , Vol. 29 , PP: 325 – 337 .
- Victor , B. and Cullen , J.B. ( 1987 ) " A theory and measure of ethical climate in organizations " . **Research in Corporate Social Performance and Policy** , Vol. 9 , PP: 51 – 71 .
- Victor , B. and Cullen , J.B. ( 1988 ) " The organizational bases of ethical work climates " . **Administrative Science Quarterly** , Vol. 33 , PP: 101 – 125 .
- Villanova , P. and Bernardin , H. ( 1989 ) Impression management in the context of performance appraisal . In Giacalone , R. and Rosenfeld , P. Impression management in the organization . Hillsdale , NJ : Erlbaum .
- Wayne , S.J. and Liden , R.C. ( 1995 ) " Effects of impression management on performance ratings : A longitudinal study " . **Academy of Management Journal** , Vol. 38 , PP: 232 – 260 .
- Weber , J . ( 1995 ) " Influences upon organizational sub climates : A multi – departmental analysis of a single firm" . **Organization Science** , Vol. 6 , PP: 509 – 523 .
- Wimbush , J. and Shepard , J. ( 1994 ) " Toward an understanding of ethical climate : Its relationships to ethical behavior and supervisory influence " . **Journal of Business Ethics** , Vol. 13 , PP: 637 – 647 .
- Wimbush , J. , Shepard , J., and Markham , J. ( 1997 a ) " An examination of the relationship between ethical climate



- and ethical behavior from multiple level of analysis " .  
**Journal of Business Ethics** , Vol. 16 , PP: 1705 – 1716 .
- Wimbush , J. , Shepard , J., and Markham , J. ( 1997 b ) " An empirical examination of the multi – dimensionality of ethical climate in organizations " . **Journal of Business Ethics** , Vol. 16 , PP: 67 – 77 .
- Williams , B. ( 1985 ) **Ethics and limits of philosophy** . Cambridge , MA : Harvard University Press .
- Yousef , D. ( 2000 ) " Organizational Commitment as a Mediator of the Relationship between Islamic Work Ethic and Attitudes toward Organizational Change " . **Human Relations** , Vol. 53 , PP: 513 – 537 .
- Zivnusk , S. , Kacmar , K.M. , Witt , L.A. , Carlson , D.S. , and Bratton , V.K. ( 2004 ) " Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance " . **Journal of Organizational Behavior** , Vol. 25 , PP: 627 – 640 .