

## دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر

د. سوزان فؤاد السيد بكر

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة  
فرع جامعة الأزهر للبنات (القاهرة)  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب إدارة الانطباع على الهوية التنظيمية، بالتطبيق على عينة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، والبالغ عددهم (377) مفردة، يمثلون مختلف الوظائف الإدارية بالجامعة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، والتأكد من صدقها وثباتها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الانطباع (الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به) والهوية التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب (الإجبار أو التهديد) والهوية التنظيمية. وكانت أساليب إدارة الانطباع الأكثر تأثيراً على الهوية التنظيمية، وفقاً للترتيب التالي (الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به، الإجبار أو التهديد). بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الترويج الذاتي والهوية التنظيمية. وبناءً على هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** أساليب إدارة الانطباع، الهوية التنظيمية، العاملين الإداريين في جامعة الأزهر.

### المقدمة

يُعتبر مفهوم الهوية التنظيمية مفهوماً حديثاً نسبياً، منذ أن قدم كل من Albert and Whetten بحثهما عن الهوية التنظيمية عام (1985)، الذي أعتبر البداية لمزيد من الأبحاث والدراسات، التي أشارت إلى أهمية اكتشاف وبناء الهوية التنظيمية، وتوظيفها بطرق وأساليب تجعلها أكثر قوة وجاذبية (Foreman et al., 2002)، لما لها من تأثير على العديد من النتائج في بيئة العمل. فكلما زاد شعور العاملين بهويتهم التنظيمية، زاد إيمانهم بالمنظمة وزادت معها الإيجابيات، حيث إنها تؤثر بشكل مباشر على سلوكهم فتصبح أهداف المنظمة أهدافاً لهم، ونجاحها أو إخفاقها نجاحاً أو إخفاقاً لهم (عبد الفتاح؛ وأبوسيف، 2016). كما ترتبط الهوية بالصورة الخارجية المدركة، والتي تتعلق بصورة المنظمة لدى أصحاب المصالح والمجتمع، ككل، ولدى العاملين، فعلى الرغم من أن الهوية تتشكل داخلياً في المنظمة، إلا أن الأفراد يتأثرون بالصورة التي يرسمها الآخرون عن منظماتهم (Hatch & Schultz, 2000).

ومن الأساليب الحديثة لتكوين الصورة المدركة لدى الآخرين «أساليب إدارة الانطباع» التي 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.

ومن هنا فإن الدراسة الحالية تهتم بدراسة أثر أساليب إدارة الانطباع على مدى شعور العاملين بالهوية التنظيمية في جامعة الأزهر.

\* تم استلام البحث في مارس 2018، وقبل للنشر في يونيو 2018.

## مراجعة الأدبيات السابقة

يناقش هذا الجزء الجهود البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة، 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 الملاءمة. وتم تصنيف الدراسات السابقة وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

## البحوث والدراسات التي تناولت أساليب «إدارة الانطباع»

تناولت دراسات عديدة أساليب إدارة الانطباع في بيئة العمل والنتائج الإيجابية المترتبة عليها، وأثرها على نواتج أو مخرجات العمل، وعلى الأداء الفردي المدرك، وكذلك على تقييمات الأداء وتعزيز الفرص المهنية للعاملين.

دراسة (Bolino, 2006)، وتوصلت لوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أساليب إدارة الانطباع التي تركز على المشرف وتقييمات المشرف ومدى ممارسة المرؤوسين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تبين وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين أساليب إدارة الانطباع التي تركز على الوظيفة وتلك التقييمات، بينما تبين عدم وجود علاقة ارتباط بين أساليب إدارة الانطباع التي تركز على الذات وتقييمات المشرفين. وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (رفاعي، 2014)، والتي بحثت طبيعة العلاقة بين سلوك إدارة الانطباع كمتغير أحادي البعد، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير أحادي البعد أيضاً على عينة قوامها (138) من العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الطائف في السعودية، والتي اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (Adowiyah, 2015)، التي توصلت إلى أن أساليب إدارة الانطباع التي تركز على المشرف لها تأثير إيجابي على تقييمات المشرف لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلى ميل المشرف وعلى مهارات التعامل مع الآخرين، وكذلك على الأداء الوظيفي.

دراسة (Nhuing, 2008)، على (226) طالباً يعملون في مشروعات في شكل فرق عمل في مرحلة ما قبل التخرج ومرحلة MBA، وتوصلت لوجود ارتباط إيجابي بين استخدام أساليب إدارة الانطباع ومدى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والشعور بالرضا. ووجد أن استخدام أسلوب الإطراء وتقدير الآخرين يولد شعوراً بالحب والتعاون بين الزملاء في فريق العمل، وأن الإدارة الفعالة للانطباع تساعد في تسهيل التفاعل والاندماج وتبادل المنافع بين أعضاء الفريق والشعور بالرضا، ولها تأثير إيجابي على تقييمات المشرف لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلى ميل المشرف وعلى مهارات التعامل مع الآخرين، وكذلك على الأداء الوظيفي.

دراسة (Adnan & Khawaja, 2006)، وكشفت أن أساليب إدارة الانطباع لها تأثير معنوي على ترقية الأفراد العاملين، فالأفراد العاملين الذين يستخدمون أساليب إدارة الانطباع بشكل جيد مع مشرفهم، سوف يحصلون على معدلات تقييم أداء إيجابية، وفرص أكثر للتقدم، بالإضافة إلى إمكانية حصولهم على مكافآت ومزايا أخرى في المستقبل.

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.

دراسة (Harris et al., 2007)، التي استهدفت التعرف على تأثير المهارة السياسية للأفراد على العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع (الإطراء والتقدير - الترويج الشخصي - الإيجار أو التهديد - نموذج يقتدى به - إظهار الحاجة للمساعدة) وتقييمات المشرفين للأداء، إن أساليب إدارة الانطباع يكون لها تأثير إيجابي على متوسط تقييمات المشرفين، إذا كانت المهارة السياسية للأفراد العاملين مرتفعة، بينما يكون لها تأثير سلبي إذا كانت المهارة السياسية للأفراد العاملين منخفضة.

دراسة (فندي، وآخرون، 2013)، وركزت بشكل أساسي على التعرف على أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية، والتي أسفرت عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين أساليب إدارة الانطباع وأدوار القيادة الرؤيوية، فضلاً عن الأثر الموجب لتطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار تلك القيادة ونجاحها.

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، وأوضحت 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 والتمائل 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)، 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 حللت محتويات الصفحات الشخصية لـ (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. وأشارت 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 المتكررة للجمهور، والمزايا التي تقدمها الجامعة للطلاب المحتملين، إضافة إلى سمعة الجامعة في المنطقة التي تقع بها.

#### البحوث والدراسات التي تناولت «الهوية التنظيمية»

لقى موضوع الهوية التنظيمية اهتماماً كبيراً من الباحثين، من حيث قوتها وجاذبيتها، وخصائصها، ومدى وجود فجوة بين الهوية الحالية والمرغوبة، وذلك لما لها من تأثير على العديد من النتائج في بيئة العمل.

دراسة (Morjon, 2006)، لتحديد العلاقات بين أبعاد الهوية التنظيمية (المركزية - التميز - الاستمرارية) والتمائل والأهداف التنظيمية. وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الهوية التنظيمية وكل من شعور العاملين بالتمائل والتوحد مع المنظمة، والأهداف التنظيمية. كما أثبتت دراسة (Micheal et al., 2006) وجود علاقة معنوية سلبية بين قوة الهوية التنظيمية والنية لترك العمل، وذلك وفقاً لآراء واتجاهات مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة (إدارة عليا-وسطى-دنيا).

دراسة (عبد الوهاب، 2008)، لتحديد اتجاه ومعنوية العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية ودرجة التوحد التنظيمي (التمائل) وسلوكيات الالتزام التنظيمي، وكشفت عن وجود علاقة طردية معنوية بين خصائص الهوية التنظيمية (قوة الهوية - الهوية المعيارية- الصورة الذهنية) ودرجة التوحد التنظيمي. بينما توجد علاقة عكسية معنوية بين الهوية النفعية والتوحد التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية معنوية بين خصائص الهوية التنظيمية (الهوية المعيارية- الصورة الذهنية الحالية) وسلوكيات الالتزام التنظيمي، ووجود علاقة عكسية معنوية بين الهوية النفعية وسلوكيات الالتزام التنظيمي. كما أثبتت أن دخول التوحد التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي قد أثر على قوة العلاقة بينهما بالزيادة.

دراسة (Tuzun et al., 2009)، وأظهرت أن جاذبية الهوية التنظيمية المدركة APOT لها تأثير إيجابي مباشر على كل من التماثل التنظيمي OID، والثقة التنظيمية المدركة POT، كما إن الثقة التنظيمية لها تأثير وسيط إيجابي على العلاقة بين جاذبية الهوية التنظيمية المدركة والتمائل التنظيمي، حيث إنها ساهمت في زيادة قوة التأثير بينهما.

دراسة (Blader et al., 2009)، لاختبار نموذج للعلاقة بين الهوية الاجتماعية، والعدالة الإجرائية والمخرجات الاقتصادية على سلوكيات الدور الإضافي للعاملين. ومن أهم نتائجها أن الهوية الاجتماعية ترتبط ارتباطاً معنوياً إيجابياً بمدى ممارسة العاملين لسلوكيات الدور الإضافي، وأن كل من العدالة الإجرائية والمخرجات الاقتصادية ترتبط ارتباطاً

معنويًا بالهوية الاجتماعية. كما أثبتت الدراسة أن الهوية الاجتماعية لها تأثير وسيط على قوة العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوكيات الدور الإضافي، وأيضًا على العلاقة بين المخرجات الاقتصادية وسلوكيات الدور الإضافي.

دراسة (العطوي، وغباش، 2012)، لتحديد فجوة الهوية التنظيمية في المؤسسات التعليمية العراقية، وتأثير حجمها على احتمالية قبول أعضاء هيئة التدريس مبادرات التغيير (خاصة إدارة الجودة الشاملة)، وتوصلت إلى أنه كلما كان حجم الفجوة معتدلاً، كانت مواقف واتجاهات مفردات عينة الدراسة إيجابية نحو مبادرات التغيير في الجامعة (إدارة الجودة الشاملة).

دراسة (Jarne, 2014)، للتعرف على إدراك العاملين لهويتهم التنظيمية ومدى اندماجهم في أعمالهم اليومية، وكيفية انعكاسها على الصورة الخارجية للمنظمة وسمعتها، وذلك باستخدام أسلوب المقابلات المتعمقة مع عينة من مديري التسويق والموارد البشرية في شركة Arla Foods، وأشارت نتائجها إلى أنه غم أن العاملين يعكسون هوية منظمته، إلا أن هناك فجوة بين ما يعكسونه وبين ما يمارسونه بالفعل، حيث إنه يوجد اختلاف في فهم وإدراك العاملين للهوية التنظيمية، والذي ينعكس على صورة المنظمة، ومن ثم على سمعتها..

دراسة (العطوي، والخالدي، 2015)، وقاما باختبار دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف لعينة من العاملين في معمل أسمنت الكوفة، وتوصلنا من خلالها إلى أن مستوى إدراك العاملين لخصائص الهوية الحالية منخفض، وأن هذه الخصائص لها تأثير سلبي ومعنوي على سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة. كما تبين وجود فجوة ملاحظة بين خصائص الهوية التنظيمية الحالية والمرغوبة، وأن هذه الفجوة لها تأثير معنوي على سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة والمشرف المباشر، بينما لا يوجد للفجوة تأثير معنوي على سلوك العمل المنحرف تجاه الزملاء.

دراسة (عبد اللطيف، وآخرون، 2010)، للعوامل أو المتغيرات التي من الممكن أن تساهم في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية وكيفية بنائها، وتوصلت إلى أنه يمكن التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية من خلال معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

دراسة (محمد، 2015)، حول أثر العوامل الخمسة الكبرى للشخصية على الهوية التنظيمية، ودراسة الدور الوسيط لإدراك خرق العقد النفسي في العلاقة بين العوامل الخمسة والهوية التنظيمية، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إثنين من عوامل الشخصية (الطيبة «حسن المعشر» والانفتاح على الخبرة) والهوية التنظيمية، بينما لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين بقية العوامل (الانبساطية - وعي الضمير - العصابية) والهوية التنظيمية. كما توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين خرق العقد النفسي والهوية التنظيمية، وأثبتت النتائج أن خرق العقد النفسي له تأثير وسيط في مسار العلاقة المباشرة بين متغير الطيبة «حسن المعشر» كأحد عوامل الشخصية والهوية التنظيمية.

دراسة (دهش، وآخرون، 2015)، وتتفق مع نتائج الدراسة السابق في وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العقد النفسي والهوية الاجتماعية بأبعادها (التماثل، الهوية، المكانة)، أي أن زيادة اهتمام المنظمة بتنفيذ مضمون العقد النفسي يساهم في تعميق أواصر الهوية الاجتماعية وبنائها لدى العاملين بها.

دراسة (عبد الفتاح؛ وأبوسيف، 2016)، للعوامل التي يمكن أن تساهم في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، ودور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة والتماثل مع الهوية التنظيمية، فالتماثل مع الهوية التنظيمية يخلق قيمًا إيجابية لدى المعلمين، ويمنح المدرسة استمرارية وتميز ورضا وظيفي.

#### البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين أساليب «إدارة الانطباع» و«الهوية التنظيمية»

دراسة (Teryl, 2012)، وبحث فيها العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع والهوية التنظيمية، من خلال التعرف على أنواع استراتيجيات الانطباع التي يقوم كبار المدراء التنفيذيين في المنظمات باستخدامها وتوظيفها لخلق هوية لأنفسهم ولمنظمتهم، عبر الكتابة على المدونات الإدارية Weblogs للمنظمات. وقد أجريت الدراسة على (500) مدونة لشركات في قائمة Fortune كأكبر (500) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكشركات لها مدونة أعمال Business Blogging.

وأُسفرت نتائج الدراسة عن أن أكثر استراتيجيات إدارة الانطباع استخدامًا من قبل المدونين، هي التي تحمل خصائص الجدارة والكفاءة مثل (الترويج الذاتي Self-promotion)، و(الإطراء وتقدير الآخرين Ingratiation)، والجدارة الأخلاقية (الشخصية النموذجية Exemplification). وذلك لبناء وتشكيل هويتهم الشخصية وهوية منظماتهم أمام الجمهور. بينما تم استخدام استراتيجية (التوسل أو طلب المساعدة Supplication) بشكل قليل جدًا، في حين نادرًا ما تستخدم استراتيجية التهديد (Intimidation).

بناءً على البحوث والدراسات التي تم عرضها، يمكن القول أنه رغم ثراء الأدبيات التي تناولت كل متغير من متغيرات الدراسة على حدة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع والهوية التنظيمية، حيث توجد دراسة واحدة فقط ربطت بينهما - وفقًا لما توصلت إليه الباحثة - وهي دراسة (Teryl, 2012) السابق عرضها، والتي تتفق معها الدراسة الحالية من حيث أساليب إدارة الانطباع المستخدمة، مع الاختلاف في البنود المكونة لكل أسلوب من الأساليب، كذلك في كيفية تناول متغير الهوية التنظيمية، حيث إنها ركزت على المفهوم من خلال الصورة الخارجية المدركة للقادة والمنظمة فقط، بينما الدراسة الحالية تركز على مفهوم الهوية التنظيمية من خلال إدراك العاملين للأبعاد المكونة للهوية التنظيمية التي تشتمل على شعورهم بالتماثل، والفخر أو الاعتزاز، والاحترام داخل المنظمة وخارجها. كما تختلف أيضًا في طريقة القياس والتحليل، حيث اعتمدت دراسة Teryl على فحص وتحليل النصوص المكتوبة على مدونات القادة التنفيذيين بأساليب مخصصة لذلك، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على قائمة استقصاء كأداة جمع بيانات أعدت خصيصًا لأغراض الدراسة، والوصول للنتائج باستخدام أساليب إحصائية ملائمة.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

توجد ندرة - كما سبق القول - في الدراسات التي تناولت العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع والهوية التنظيمية، مما يشكل فجوة معرفية تتطلب إجراء دراسة متعمقة لهذه العلاقة، وعليه، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية: ما مدى إدراك العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة الأزهر لأساليب إدارة الانطباع التي يتبعها رؤسائهم؟ وما مدى إدراكهم للهوية التنظيمية؟ وما مدى وجود علاقات ارتباطية وتأثيرية بين أساليب إدارة الانطباع (الترويج الذاتي - الإطراء وتقدير الآخرين - إظهار الحاجة للمساعدة- نموذج أو مثل يقتدى به- الإكراه أو التهديد) والهوية التنظيمية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر؟

### مببرات الدراسة

نال موضوع أساليب إدارة الانطباع قدرًا كبيرًا من الاهتمام من قبل الباحثين، لما له من دور كبير في التأثير على العديد من النتائج، سواء بالنسبة للعاملين أو المديرين أو المنظمة ككل. فاختيار أساليب إدارة الانطباع الإيجابية والمناسبة له 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 الاختيار والتدريب والقيادة.

فضلاً عن أن الهوية التنظيمية تعتبر أحد المؤشرات الأساسية لتحليل العديد من الظواهر السلوكية الإيجابية والسلبية، حيث إن قوة وجاذبية الهوية التنظيمية يؤثران إيجابيًا على العديد من السلوكيات مثل التماثل التنظيمي، والثقة والالتزام التنظيمي، وسلوكيات الدور الإضافي، وانخفاض معدلات النية لترك العمل، وكذلك على الصورة الخارجية المدركة للمنظمة وسمعتها. إضافة إلى أن وجود فجوة في الهوية التنظيمية قد يؤدي إلى زيادة سلوك العمل المنحرف، وإلى عدم قبول مبادرات التغيير والتطوير في المنظمة ومقاومته.

ولما كانت الوظائف الإدارية بالجامعات - بمختلف فئاتها النوعية - تساهم بشكل مباشر كوظائف مساعدة في تحقيق فاعلية الأداء للوظائف الأكاديمية والبحثية، مما يساعد على تحقيق رسالة ومهمة الجامعة، التي من أجلها أنشأت الجامعات بشكل عام، وجامعة الأزهر على وجه الخصوص. لذا فقد ارتأت الباحثة ضرورة دراسة أساليب إدارة الانطباع وعلاقتها بالهوية التنظيمية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر.



## أهداف الدراسة

التعرف على أثر أساليب إدارة الانطباع على الهوية التنظيمية، من خلال قياس مدى إدراك العاملين الإداريين في جامعة الأزهر لأساليب إدارة الانطباع التي يتبعها رؤسائهم ومدى إدراكهم للهوية التنظيمية، وكذلك تحديد وتحليل العلاقة بينهما.

## فروض الدراسة

بنيت الدراسة على فرض رئيس هو: «من المتوقع وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الانطباع (الترويج الذاتي- الإطار وتقدير الآخرين- إظهار الحاجة للمساعدة – نموذج يقتدى به - الإيجار أو التهديد) والهوية التنظيمية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر». وقد تم التحقق من هذا الفرض من خلال قياس مدى إدراك العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة الأزهر لمتغيرات الدراسة، وقياس العلاقات الارتباطية والتأثيرية لأساليب إدارة الانطباع على هويتهم التنظيمية بصورة إجمالية، باستخدام كل من مصفوفة ارتباط بيرسون ونموذج الانحدار البسيط والمتعدد.

## تصميم الدراسة

## مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين (الكادر العام)، ويمثلون مختلف الوظائف الإدارية بجامعة الأزهر، فيما عدا العاملين في وظائف الدرجة الخامسة والسادسة، ويوضح الجدول رقم (1) أعداد العاملين الإداريين بجامعة الأزهر.

## جدول رقم (1)

## أعداد العاملين الإداريين بجامعة الأزهر

العاملين	مدير عام	كبير	درجة أولى	ثانية	ثالثة	رابعة	الإجمالي
كليات بنين	6	566	925	482	1743	342	4064
كليات بنات	5	445	428	383	1108	205	2574
<b>إجمالي الكليات</b>	<b>11</b>	<b>1011</b>	<b>1353</b>	<b>865</b>	<b>2851</b>	<b>547</b>	<b>6638</b>
الإدارات	23	1539	1131	765	1925	682	6065
المراكز	0	49	64	30	102	29	274
المستشفيات	2	236	641	928	2153	869	4829
<b>الإجمالي</b>	<b>25</b>	<b>1824</b>	<b>1836</b>	<b>1723</b>	<b>4180</b>	<b>1580</b>	<b>11168</b>
<b>الإجمالي العام</b>	<b>36</b>	<b>2835</b>	<b>3189</b>	<b>2588</b>	<b>7031</b>	<b>2127</b>	<b>17806</b>

المصدر: تقارير بيانات أعداد العاملين الإداريين بجامعة الأزهر 2016/2017، مركز المعلومات والإحصاء

وبالرجوع إلى البيانات الواردة في الجدول السابق يتبين أن إجمالي عدد العاملين بالوظائف الإدارية بالجامعة يبلغ (17806)، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (377) مفردة، تم الاعتماد في تحديدها على المعادلة التالية: (Scheaffer et al., 1996: 99)

$$n = \left( \frac{z^2_{1-\alpha/2} \cdot p(1-p)}{d^2} \right)$$

يعتمد تحديد حجم العينة (n) على ثلاثة عوامل:

- مستوى الثقة:  $(1 - \alpha) = 95\%$ ، وقيمة التوزيع الطبيعي القياسي عند مستوي ثقة 95%، هو:  $Z = 1.96 = 2$  (تقريباً)
- تباين مجتمع الدراسة:  $p(1-p)$  وهو يبلغ أقصى قيمة له عند  $p = 0.5$  ( $1 - 0.5 = 0.5$ )
- الخطأ المشاهد المسموح به:  $d = 0.05$

تمثلت وحدة المعاينة في العاملين شاغلي الوظائف الإدارية في الجامعة، من درجة مدير عام حتى الدرجة الرابعة، وبمراجعة قوائم الاستقصاء المستردة، تبين أن القوائم الصحيحة (284)، بمعدل (75%). ويعرض جدول (2) توصيفاً لعينة الدراسة.

جدول رقم (2)  
توصيف عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة
<b>1-النوع</b>		
1-ذكر	138	48.6
2-أنثى	146	51.4
<b>الإجمالي</b>	<b>284</b>	<b>100</b>
<b>3-العمر</b>		
1-أقل من 25 سنة	12	4.4
2-من 25 إلى أقل من 35 سنة	61	21.5
3-من 35 إلى أقل من 45 سنة	90	31.9
4-من 45 إلى أقل من 55 سنة	58	20.4
5-55 سنة فأكثر	63	21.8
<b>الإجمالي</b>	<b>284</b>	<b>100</b>
<b>4- مستوى التعليم</b>		
1-متوسط	36	12.7
2-فوق المتوسط	76	26.8
3-جامعي	140	49.9
4-فوق الجامعي	32	10.6
<b>الإجمالي</b>	<b>284</b>	<b>100</b>
<b>5-مدة الخدمة في الجامعة</b>		
1-أقل من 5 سنوات	18	6.4
2-أقل من 10 سنة	46	16.2
3-من 10 لأقل من 15 سنة	57	20.1
4-من 15 لأقل من 20 سنة	49	17.2
5-20 سنة فأكثر	114	40.1
<b>الإجمالي</b>	<b>284</b>	<b>100</b>
<b>6-المستوى الوظيفي</b>		
أولى	72	25.3
ثانية	72	25.3
ثالثة	79	28.2
رابعة	9	3.0
كبير	50	17.5
مدير عام	2	0.7
<b>الإجمالي</b>	<b>284</b>	<b>100</b>

متغيرات الدراسة وقياسها

تشتمل الدراسة على نوعين من المتغيرات، أساليب إدارة الانطباع كمتغير مستقل، والهوية التنظيمية كمتغير تابع، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لهذه المتغيرات، وكيفية قياسها.

## 1- المتغير المستقل (أساليب إدارة الانطباع)

توصف إدارة الانطباع بأنها سلوكيات يقوم بها الأفراد للتأثير على إدراك الآخرين نحو صورتهم الشخصية، أولئك الذين انطباعات مرغوبة في ذهنهم والمحافظة عليها. وهذا ما يعكسه تعريف (Adnan; Khawaja, 2006) و (Harris et al., 2007). أما إدارة الانطباع كعملية، فقد أشار (Aleksander et al., 2002)، و (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. وسوف تبني الدراسة الحالية تعريف إدارة الانطباع كعملية. وبالنسبة لأساليب إدارة الانطباع، فإنه رغم وجود أساليب عديدة تم تناولها من قبل الباحثين على النحو السابق عرضه في الجزء الخاص بأدبيات الدراسة، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت على المقياس الذي قدمه كل من Jones & Pittman عام 1982، وتم تطويره واستخدامه من قبل عديد من الباحثين (Morgan, 2013; Kelsey and Kwok, 2012; Teryl, 2012; Cole and Rozell, 2011) لمقياس أساليب إدارة الانطباع المستخدمة من قبل الرؤساء والمديرين في الجامعة محل الدراسة، وهذا المقياس تم تطويره وتعديله بما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية. ويتكون المقياس من (24) عبارة موزعة على خمسة أساليب لإدارة الانطباع، وقد صممت عبارات المقياس على غرار مقياس ليكرت الخماسي، وذلك كما هو موضح بملحق (1).

- الأسلوب الأول: الترويج الشخصي Self-promotion: حيث يقوم الفرد بسلوكيات تظهر كفاءته وموهبته في العمل، من خلال تقديم معلومات للآخرين عن إنجازاته ونجاحاته وعلاقاته المهمة والترويج لها. وتعبّر عنه العبارات (1-5).
- الأسلوب الثاني: الإطراء وتقدير الآخرين Ingratiation: ويعكس هذا الأسلوب سلوكيات تنطوي على مساندة وتأييد ومدح الآخرين، والاهتمام بحاجاتهم ومشاعرهم (مجالمة الزملاء وتحيتهم، وتقديم خدمات لهم، وإظهار اهتمام بحياة الآخرين في مكان العمل، وغيرها من السلوكيات)، وتعبّر عنه العبارات (6-9).
- الأسلوب الثالث: إظهار الحاجة للمساعدة Supplication: يقصد بهذا الأسلوب طلب دعم ومساندة من الآخرين في بعض مجالات العمل، سواء أكانت مرتبطة بمجال خبرته وتخصصه أو خارجها، أو في حالة عدم القدرة على حل المشكلات المرتبطة بتلك المجالات. وتعبّر عنه العبارات من (10-14).
- الأسلوب الرابع: نموذج يقتدى به Exemplification: أي تصرف المديرين والرؤساء كنموذج يقتدى بهم من خلال أعمالهم وسلوكياتهم وأدوارهم، وإظهار أنفسهم بأنهم جديرون بالثقة والاحترام. وتعكس العبارات من (15-20) هذا الأسلوب.
- الأسلوب الخامس: الإكراه أو التهديد Intimidation: ويعتبر هذا الأسلوب عكس أسلوب الإطراء والتقدير، ويقوم على التهديد والظهور بمظهر القوة والسيطرة لإنجاز الأعمال المطلوبة. وتعكس العبارات من (20-24).

## 2- المتغير التابع (الهوية التنظيمية)

تعددت تعريفات مفهوم «الهوية التنظيمية»، حيث أشار (Aust, 2004) و (Martin et al., 2011) إليها بأنها خصائص تميز المنظمة عن غيرها، وتمثل التركيب المشترك لثقافتها وتاريخها وهيكلها ومكانتها وسمعتها التي تم صياغتها جيلاً بعد جيل مع فئات المتعاملين المختلفة من الخارج (منافسين وعملاء والمجتمع ككل). كذلك عرف بعض الباحثين في مجال السلوك التنظيمي الهوية التنظيمية ضمن مدخل الهوية الاجتماعية Social Identity، باعتبارها شكل من أشكال الهوية الاجتماعية، تكونت وشيدت اجتماعياً من خلال أفكار ومشاعر وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة (Verbos et al., 2007). وفي سياق مدخل الهوية الاجتماعية، يمكن تعريف الهوية التنظيمية بأنها «شعور الأفراد بتقدير المنظمة لمساهماتهم وإنجازاتهم، مما يعزز شعورهم باحترام الذات والفخر والانتماء للمنظمة والشعور بالتوحد والاندماج معها، مما يجعلهم أكثر استعداداً لبذل الجهد لتحقيق أهدافها (Blader et al., 2009).

وبناءً على هذا التعريف فإن الهوية التنظيمية تتكون من 3 أبعاد، هي: التماثل، والفخر، والاحترام، وفقاً لمقياس (Blader et al., 2009)، الذي تم استخدامه في الدراسة الحالية، ويتكون المقياس من (18) عبارة موزعة على أبعاد الهوية التنظيمية الثلاثة. وتجدر الإشارة إلى أن العبارات (4، 9، 16) تحمل مفهوماً سلبياً، بحيث تأخذ تدرج تصاعدي على مقياس ليكرت الخماسي، عكس بقية عبارات المقياس التي تحمل مفهوماً إيجابياً كما هو موضح بملحق (1).



البعد الأول: التماثل Identification: ويقصد به الدرجة التي يشعر عندها الفرد بالتوحد والترابط مع المنظمة، بحيث تصبح أهدافها أهدافه ومكانتها مكانته، وما تحققه من نجاح أو فشل يمثل في حد ذاته نجاحًا أو فشلًا بالنسبة له (Meal et al, 2001). وتعبّر عنه العبارات من (1-6).

البعد الثاني: الفخر (الاعتزاز) Pride: الشعور بالانتماء للمنظمة، مما يولد شعورًا بالفخر والاعتزاز لدى الفرد، في ضوء الرؤية الإيجابية للأخريين نحوها (دهش، وآخرون، 2015). وتم قياس هذا البعد من خلال العبارات من (7-11).

البعد الثالث: الاحترام Respect: يعكس هذا البعد وجهات نظر أعضاء المنظمة نحو بعضهم البعض، ويقصد به تقييم الأفراد لوضعهم في المنظمة، ومدى قبولهم كأعضاء لهم قيمة في جماعة العمل (الزملاء، الرؤساء، المرؤوسين) (Blader et al, 2009). وتم قياسه من خلال العبارات من (12-18).

## بيانات الدراسة

مصادر ثانوية: الكتب والمراجع الحديثة والدوريات والرسائل العلمية والبحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. ومصادر أولية: من الدراسة الميدانية لجمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم تجميعها من خلال قائمة استقصاء، أعدتها الباحثة ووزعتها على المستقضي منهم باستخدام أسلوب المقابلات الشخصية.

## اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة

تم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء مصممة ومعدة لذلك - كما سبق القول - وذلك كما هو موضح بملحق (1). ولاختبار الصدق والثبات لها، تم استخدام كل من الصدق المنطقي والصدق الإحصائي، من خلال عرض المقياس على مجموعة من المحكمين الأكاديميين وشاغلي الوظائف الإدارية في جامعة الأزهر: واستخدام معامل ثبات الفاكرونباخ لقياس ثبات محتوى متغيرات الدراسة. وقد تبين أن معاملات الثبات لإجمالي أبعاد «مقياس أساليب إدارة الانطباع والهوية التنظيمية»، وإجمالي «مقياس أبعاد الهوية التنظيمية»، قد بلغت (0.833)، (0.890)، (0.769) على التوالي، مما يدل على الثبات المرتفع والذي انعكس أثره على الصدق الذاتي بقيم (0.912)، (0.943)، (0.876) على التوالي، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (3).

### جدول رقم (3)

معاملات الصدق والثبات الذاتي لكل من أساليب إدارة الانطباع والهوية التنظيمية باستخدام الفاكرونباخ

متغيرات الدراسة			
الصدق	الثبات	عدد العبارات	
<b>أبعاد أساليب إدارة الانطباع</b>			
0.894	0.800	5	1- الأسلوب الأول: الترويج الذاتي
0.883	0.780	4	2- الأسلوب الثاني: الإطراء وتقدير الآخرين
0.879	0.774	5	3- الأسلوب الثالث إظهار الحاجة للمساعدة
0.878	0.771	6	4- الأسلوب الرابع: مثل أو (نموذج) يقتدي به
0.909	0.827	4	5- الأسلوب الخامس: الإجبار أو التهديد
<b>0.943</b>	<b>0.890</b>	<b>24</b>	<b>إجمالي أساليب إدارة الانطباع</b>
<b>2- أبعاد الهوية التنظيمية</b>			
0.849	0.721	6	1- البعد الأول: التماثل
0.785	0.617	5	2- البعد الثاني: الفخر
0.843	0.711	7	3- البعد الثالث: الاحترام
<b>0.876</b>	<b>0.769</b>	<b>18</b>	<b>إجمالي: الهوية التنظيمية</b>
<b>0.912</b>	<b>0.833</b>	<b>42</b>	<b>إجمالي أبعاد المقياس</b>

## أساليب تحليل البيانات

تم تبويب وجدولة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS (Version 20)، وقد تم استخدام الأساليب التالية: معاملات الصدق والثبات باستخدام ألفا كرونباخ لتقييم درجة الاعتماد على المقياس المستخدم. والأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics المتمثلة في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، والتكرارات، وهي تقدم نتائج مبدئية وتوضح مدى إدراك المستقضي منهم لمتغيرات الدراسة. ومعامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة (أساليب إدارة الانطباع والهوية التنظيمية). وأسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أكثر أساليب إدارة الانطباع تأثيراً في الهوية التنظيمية.

## حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على دراسة أثر أساليب إدارة الانطباع (الترويج الشخصي- الإطار وتقدير الآخرين - إظهار الحاجة للمساعدة - نموذج يقتدى به- الإيجار أو التهديد) على أبعاد الهوية التنظيمية (التماثل - الفخر أو الاعتزاز - الاحترام). كما اقتصرت في جمع البيانات الأولية على مختلف الكليات بالجامعة (بنين، بنات) والإدارات والمراكز والمستشفيات التابعة لجامعة الأزهر، وتقع جغرافياً في حدود محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية)، وكذلك جمع البيانات من العاملين بالوظائف الإدارية فقط من درجة مدير عام حتى الدرجة الرابعة. مع ملاحظة أنه قد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية في الفترة من ديسمبر (2017) وحتى فبراير (2018).

## الدراسة الميدانية:

يعرض هذا الجزء نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، من خلال قياس مدى إدراك العاملين بالوظائف الإدارية في جامعة الأزهر لمتغيرات الدراسة، وكذلك تحليل واختبار مدى صحة الفرض الأساسي للدراسة، وكانت النتائج كالتالي:

## قياس مدى إدراك العاملين بالوظائف الإدارية في جامعة الأزهر لمتغيرات الدراسة:

لتحقيق ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف.

- بالنسبة لأساليب إدارة الانطباع: كانت النتائج الخاصة بقياس مدى إدراك العاملين لأساليب إدارة الانطباع التي يتبعها القادة والمديرين في الجامعة محل الدراسة على النحو التالي، وكما يوضحه جدول (4)، وجدول (1) الموجود بملحق (2).

## جدول رقم (4)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأساليب إدارة الانطباع

الترتيب	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أساليب إدارة الانطباع
4	65.28	37.02	1.207	3.26	الأسلوب الأول: الترويج الذاتي
2	72.6	33.25	1.207	3.63	الأسلوب الثاني: الإطار وتقدير الآخرين
3	71.12	28,50	1.012	3.55	الأسلوب الثالث إظهار الحاجة للمساعدة
1	77.12	48.38	1.863	3.85	الأسلوب الرابع: مثل أو (نموذج) يقتدى به
5	50.0	54.74	1.516	2.50	الأسلوب الخامس: الإيجار أو التهديد
	71.62	36.81	1.318	3.58	المتوسط العام لإجمالي المقياس ككل

- اتسمت اتجاهات مفردات العينة نحو أساليب إدارة الانطباع - مأخوذة بصورة إجمالية- بالإيجابية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,58)، ومعامل اختلاف قدره (36,81).

- تختلف الأهمية النسبية لأساليب إدارة الانطباع، وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكان ترتيبها كما يلي على التوالي: (نموذج يقتدى به - الإطار وتقدير الآخرين - إظهار الحاجة للمساعدة - الترويج الذاتي - الإيجار والتهديد).

- أن «نموذج يقتدى به» هو الأسلوب الأول من حيث الأهمية النسبية، وأن اتجاهات مفردات العينة قد اتسمت

بالإيجابية، بمتوسط حسابي (3,85)، ومعامل اختلاف (48,38). ويرجع ذلك - وفقاً لآراء واتجاهات مفردات العينة- إلى مستوى الإدراك المرتفع للعاملين بأن رؤسائهم ومديرهم لديهم الاستعداد للقيام بالشيء الصحيح، مهمًا تطلب من تكلفة وجهد، وعمل طوال فترة الدوام، والحرص على الحضور إلى العمل مبكرًا والانصراف بعد الجميع، والعمل بجهد وتفاني حتى لو تطلب ذلك العمل في العطلات الأسبوعية أو الفترات المسائية.

- وجاء أسلوب «الإطراء وتقدير الآخرين» في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، وقد اتسمت اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (3,63)، ومعامل اختلاف (33,25)، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الرؤساء يعترفون بالكفاءات داخل العمل، ويراعون الظروف الشخصية لمؤسسيهم ويظهرون لهم مشاعر الود والحب، ويثنون على إنجازاتهم ومساهماتهم.

- يعتبر أسلوب «إظهار الحاجة للمساعدة» هو الأسلوب الثالث من حيث الأهمية، واتسم مستوى إدراك العاملين نحوه بالإيجابية (أول درجات الإيجابية)، بمتوسط حسابي (3,55)، ومعامل اختلاف (28,50). ورغم أن مفردات العينة يرون أن رؤسائهم يطلبون المساعدة أحيانًا عندما يكون هناك أشياء خارج مجال خبراتهم، إلا أنهم قد لا يقرون في بعض الأحيان بأنهم لا يمتلكون حلول لبعض المشكلات أو القدرة على اتخاذ بعض القرارات، أو يعترفون بأوجه قصور في بعض جوانب أعمالهم، وبالتالي قد لا يطلبون مساعدة ممن حولهم إذا تعذر عليهم الأمر.

- أما الأسلوب الرابع من حيث الأهمية، كان «الترويج الذاتي»، وقد اتسمت اتجاهات مفردات العينة نحوه بالميل إلى الإيجابية، بمتوسط حسابي (3,26)، ومعامل اختلاف (37,02)، ويرجع انخفاض مستوى إدراك مفردات العينة نحو هذا الأسلوب إلى أنهم يرون أن رؤسائهم لا يتحدثون كثيرًا عن أنفسهم وعن إنجازاتهم وكفاءتهم في أداء العمل، كما لا يتحدثون بفخر عن خبراتهم وما تعلموه من مهارات، إلا إنهم في بعض الأحيان يتكلمون عن علاقاتهم ببعض الشخصيات المهمة.

- وكان أسلوب «الإجبار أو التهديد» هو الأسلوب الخامس والأخير من حيث ترتيب الأهمية، حيث اتسمت اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحوه بالسلبية، بمتوسط حسابي (2,50)، ومعامل اختلاف (54,74)، وهذا يعتبر مؤشرًا جيدًا حيث إن أسلوب التهديد والإجبار ليس أسلوبًا شائع الاستخدام من قبل الرؤساء الإداريين في الجامعة محل الدراسة.

#### - بالنسبة للهوية التنظيمية

تبين من تحليل النتائج الخاصة بقياس مدى إدراك العاملين للهوية التنظيمية في جامعة الأزهر، وذلك كما هو موضح في الجدول (5)، والجدول (2) بملحق (2):

#### جدول رقم (5)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمقياس الهوية التنظيمية

الترتيب	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الهوية التنظيمية
2	74.87	39.27	1.469	3.74	البعد الأول: التماثل
1	85.06	27.90	1.187	4.253	البعد الثاني: الفخر
3	68.6	41.4	1.420	3.43	البعد الثالث: الاحترام
	78.0	34,4	1,343	3,90	المتوسط العام لإجمالي المقياس ككل

أن العاملين بالوظائف الإدارية في جامعة الأزهر لديهم شعور عام نحو هويتهم التنظيمية يتسم بالإيجابية المرتفعة، بمتوسط حسابي (3,90)، ومعامل اختلاف (34,4). وأن الأهمية النسبية لأبعاد الهوية التنظيمية محل الدراسة تختلف وفقًا للمتوسطات الحسابية، وكانت كالتالي على التوالي: (الفخر - التماثل - الاحترام). كما جاء بعد الفخر في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية، وقد اتسمت اتجاهات مفردات العينة بأعلى درجات الإيجابية نحو هذا البعد، بمتوسط حساب (4,253)، ومعامل اختلاف (27,90)، وكذلك نحو جميع البنود والعناصر المكونة له، مما يعني أن العاملين يشعرون بالاعتزاز والفخر لأنهم جزء من جماعة العمل بالجامعة، وأن عملهم بها يكسبهم احترام في المجتمع. كما اتسمت اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو بعد «التماثل»، بالإيجابية، بمتوسط حسابي (3,74) وبمعامل اختلاف (39,27)، وقد احتل

هذا البعد المرتبة الثانية من حيث الأهمية. فالعاملون في الجامعة لديهم شعور بالانتماء والولاء لها، وأنهم جزء من عائلة كبيرة، كما إن نجاح الجامعة يعد نجاحًا شخصي لهم. زقد احتل بعد «الاحترام» المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، وقد اتسمت اتجاهات مفردات عينة الدراسة بالميل إلى الإيجابية، بمتوسط حسابي (3,43)، ومعامل اختلاف (41,4). وعلى الرغم من أن مفردات العينة يشعرون بالتقدير والاحترام من قبل رؤسائهم، وأن وجودهم في وظيفتهم له تأثير في نجاح الإدارة التي يعملون بها - حيث إن اتجاهاتهم نحو ذلك كانت تتسم بالإيجابية بمتوسطات (3,965)، (3,944) على التوالي - إلا أنهم يشعرون بأن رؤسائهم لا يقدرهم أفكارهم التي يشاركون بها في العمل أو إنجازاتهم المتميزة بالقدر الكافي. وقد يكون ذلك هو ما أدى إلى انخفاض درجة إيجابية هذا البعد، وفقًا لاتجاهاتهم.

#### نتائج اختبار فرض الدراسة:

تم اختبار الفرض الأساسي للدراسة: « من المتوقع وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الانطباع (الترويج الذاتي- الإطراء وتقدير الآخرين- إظهار الحاجة للمساعدة - نموذج يقتدى به - الإيجار أو التهديد) والهوية التنظيمية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر»، من خلال قياس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقياس أثر أساليب إدارة الانطباع على الهوية التنظيمية بصورة إجمالية، باستخدام كل من نموذج الانحدار البسيط والمتعدد التدريجي.

#### قياس العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع والهوية التنظيمية:

ولقياس قوة واتجاه العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع والدرجة الكلية للهوية التنظيمية تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول رقم (6) التالي:

#### جدول رقم (6)

#### مصفوفة الارتباط بين أساليب إدارة الانطباع والهوية التنظيمية

النتيجة (الدالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	أساليب إدارة الانطباع
غير دالة	0,2	0,073	الأسلوب الأول: الترويج الذاتي
دالة	**0,01	0,217	الأسلوب الثاني: الإطراء وتقدير الآخرين
دالة	**0,01	0,235	الأسلوب الثالث إظهار الحاجة للمساعدة
دالة	**0,01	0,353	الأسلوب الرابع: مثل أو (نموذج) يقتدى به
دالة	**0,01	-0,284	الأسلوب الخامس: الإيجار أو التهديد
دالة	**0,01	0,291	الدرجة الكلية أساليب إدارة الانطباع

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0,01).

وبالنظر إلى مصفوفة الارتباط السابقة تبين الآتي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين «الدرجة الكلية لمقياس أساليب إدارة الانطباع» و«الدرجة الكلية لمقياس الهوية التنظيمية»، حيث بلغ معامل الارتباط (0,291) بمستوى معنوية أقل من (0,01). أي أنه كلما زاد استخدام أساليب إدارة الانطباع، زاد شعور العاملين بالهوية التنظيمية.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب (الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به) و«الدرجة الكلية لمقياس الهوية التنظيمية»، بمعاملات ارتباط (0,217)، (0,235)، (0,353) على التوالي، عند مستوى معنوية أقل من (0,01). مما يعني أنه كلما زاد استخدام الرؤساء لكل أسلوب من هذه الأساليب، زاد شعور العاملين بالهوية التنظيمية.
- وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين بعد «الإيجار أو التهديد» و«الهوية التنظيمية»، حيث بلغ

معامل الارتباط (-0,370) بمستوى معنوية أقل من (0,01). أي أنه كلما زاد استخدام الرؤساء لأسلوب الإيجار أو التهديد، انخفضت درجة شعور العاملين بالهوية التنظيمية.

- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الترويج الذاتي والهوية التنظيمية

### قياس أثر أساليب إدارة الانطباع على الهوية التنظيمية مأخوذة بصورة إجمالية:

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (7) لتحديد معنوية أثر أساليب إدارة الانطباع على الهوية التنظيمية مأخوذة بصورة إجمالية، باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، تبين الآتي:

#### جدول رقم (7)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية أثر أساليب إدارة الانطباع على الهوية التنظيمية بصورة إجمالية

R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعلمت المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
34,5%	***0,001	15.847	**0,01	13.190	53.440	الجزء الثابت
			**0,01	3.981	0.0185	أساليب إدارة الانطباع

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0,001). \*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0,01).

- معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

نجد أن المتغير المستقل (أساليب إدارة الانطباع) يفسر (34,5%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الهوية التنظيمية). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (T.test) نجد أن المتغير المستقل (أساليب إدارة الانطباع)، ذو تأثير معنوي على (الهوية التنظيمية)، حيث بلغت قيمة «ت» (3.981) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0,01).

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (15.847) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0,01)، مما يعنى جودة تأثير نموذج الانحدار على الهوية التنظيمية.

- معادلة النموذج:

الهوية التنظيمية = 53.440 (الثابت) + 0,185 أساليب إدارة الانطباع

فكلما زاد استخدام أساليب إدارة الانطباع بمقدار واحد صحيح، زاد شعور العاملين بالهوية التنظيمية بمقدار (0,185).

### تحديد أكثر أساليب إدارة الانطباع تأثيراً على الهوية التنظيمية:

ولتحديد أكثر أساليب إدارة الانطباع - كمتغيرات مستقلة - تأثيراً على الهوية التنظيمية - كمتغير تابع -، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (8)، والذي تبين من نتائج تحليل بياناته الآتي:

- معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

نجد أن المتغيرات المستقلة (أساليب إدارة الانطباع)، تفسر (22,7%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الهوية التنظيمية، وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.



- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (T.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على الهوية التنظيمية، هي: (الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به، الإيجار أو التهديد)، حيث بلغت قيم «ت» (2.115) (1.603)، (2,512)، (3,259)، على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0,01). بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين أسلوب الترويج الذاتي والهوية التنظيمية، حيث كانت قيمة «ت» غير دالة معنوياً.

جدول رقم (8)

نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بالهوية التنظيمية من خلال أساليب إدارة الانطباع

R <sup>2</sup>	VIF	قيمة ف		قيمة ت		المعلّمة المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
22.7%		0,001**	26.590	0.128	1.525	20.746	الجزء الثابت
	1.373			0.7	359	0.163	الأسلوب الأول: الترويج الذاتي
	1.587			**0.03	2.115	1.676	الأسلوب الثاني: الإطراء وتقدير الآخرين
	1.431			*0.05	1.603	1.363	الأسلوب الثالث إظهار الحاجة للمساعد
	1.318			**0.01	2.512	1.204	الأسلوب الرابع: نموذج يقتدى به
	1.346			**0.001	3.259-	1.55-	الأسلوب الخامس: الإيجار أو التهديد

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0,1). \* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0,5).

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (26.590) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0,01)، مما يعني جودة تأثير نموذج الانحدار على الهوية التنظيمية.

- معامل تضخم التباين (VIF):

لتحديد مدى وجود ازدواج خطى Multicollinearity، بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض، تم حساب (VIF) لكل متغير مستقل على حدة مع باقي المتغيرات المستقلة، واتضح أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطى المتعدد لا تعاني مشكلة الازدواج الخطى في أيًا من هذه المتغيرات، حيث إن قيم VIF أقل من (10) مما يدل على عدم وجود مشكلة.

- معادلة النموذج:

الهوية التنظيمية = 20.747 (الثابت) + 1.676 الإطراء وتقدير الآخرين + 1.363 إظهار الحاجة للمساعدة + 1.204

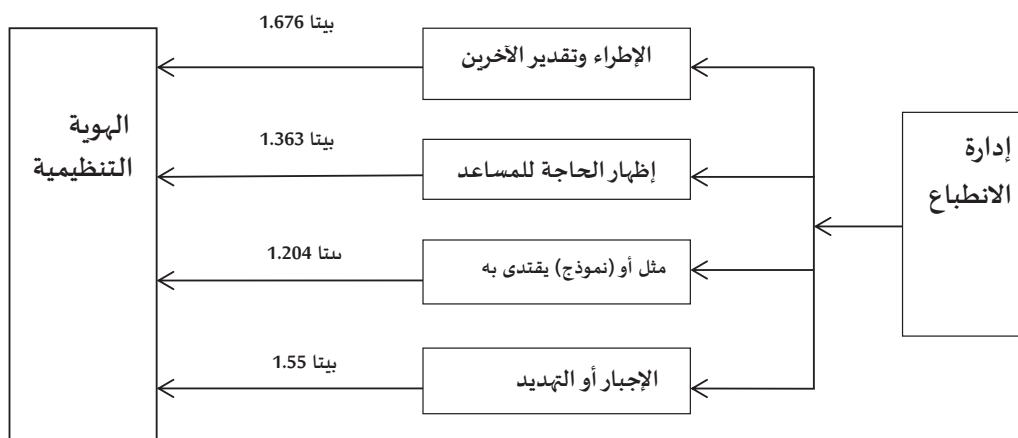
مثل أو (نموذج) يقتدى به - 1.55 الإيجار أو التهديد

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بدرجات الهوية التنظيمية، من خلال قياس أساليب إدارة الانطباع، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن: كل زيادة في درجة الإطراء وتقدير الآخرين قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الهوية التنظيمية بمقدار (1.676). وكل زيادة في درجة إظهار الحاجة للمساعدة قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الهوية التنظيمية بمقدار (1.363). أن كل زيادة في درجة نموذج يقتدى به قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الهوية التنظيمية بمقدار (1.204). وأن كل زيادة في استخدام أسلوب الإيجار أو التهديد قدرها واحد صحيح، تؤدي إلى انخفاض شعور العاملين بالهوية التنظيمية بمقدار (-1.55).

يتضح مما سبق، التأثير الدال والفعال لأساليب إدارة الانطباع، (الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعد، نموذج يقتدى به، الإيجار أو التهديد) على الهوية التنظيمية، بينما خرج أسلوب الترويج الذاتي من النموذج لعدم وجود علاقة تأثيرية بينه وبين الهوية التنظيمية.

وفيما يلي رسم تخطيطي يوضح أثر استخدام أساليب إدارة الانطباع على الهوية التنظيمية:

معامل التحديد  $R^2 = 23,7\%$



الثابت = 20.747

بناءً على النتائج السابقة، يمكن قبول الفرض الأساسي للدراسة بشكل جزئي، والقائل: «من المتوقع وجود علاقات ذات بين أساليب إدارة الانطباع (الترويج الذاتي- الإطراء وتقدير الآخرين- إظهار الحاجة للمساعدة - نموذج يقتدى به - الإجبار أو التهديد) والهوية التنظيمية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر».

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

في ضوء تحليل كل من الأدبيات الخاصة بموضوع البحث، وبيانات الدراسة الميدانية، أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج، وذلك على النحو التالي:

- 1- ثبت من الدراسة الميدانية أن مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة نحو أساليب إدارة الانطباع - مأخوذة يصوره إجمالية - قد اتسم بالإيجابية، كما اختلفت الأهمية النسبية لأساليب إدارة الانطباع، وفقاً لمتوسطات اتجاهات عينة الدراسة، وكان ترتيبها على النحو التالي على التوالي: (نموذج يقتدى به - الإطراء وتقدير الآخرين - إظهار الحاجة للمساعدة - الترويج الذاتي - الإجبار والتهديد).
- 2- انعكست درجة الإيجابية نحو مقياس إدارة الانطباع بصورة إجمالية على كل أسلوب من أساليب إدارة الانطباع، حيث اتسمت اتجاهات مفردات العينة نحو كل من أسلوب «نموذج يقتدى به»، وأسلوب «الإطراء وتقدير الآخرين» بالإيجابية، ونحو أسلوب «إظهار الحاجة للمساعدة»، وأسلوب «الترويج الذاتي» بأولى درجات الإيجابية والميل للإيجابية على التوالي. بينما اتسمت اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو أسلوب «الإجبار أو التهديد»، بالسلبية.
- 3- ثبت من الدراسة الميدانية أن العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة الأزهر لديهم شعور عام نحو هويتهم التنظيمية يتسم بالإيجابية المرتفعة، وكانت الأهمية النسبية لأبعاد الهوية التنظيمية محل الدراسة، وفقاً للمتوسطات الحسابية، على النحو التالي على التوالي: (الفخر - التماثل - الاحترام)، حيث اتسمت اتجاهات مفردات العينة نحو بعد الفخر بأعلى درجات الإيجابية، ونحو بعد «التماثل» بالإيجابية، بينما نحو بعد «الاحترام» بالميل إلى الإيجابية.
- 4- ثبت من الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين «أساليب إدارة الانطباع» و«الهوية التنظيمية» مأخوذة بصورة إجمالية، أي أنه كلما زاد استخدام أساليب إدارة الانطباع، كلما زاد شعور العاملين بالهوية التنظيمية. ووجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب (الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به) والهوية التنظيمية، مما يعني أنه كلما زاد استخدام الرؤساء لكل أسلوب من هذه

الأساليب، زاد شعور العاملين بالهوية التنظيمية. كما ثبت وجود ارتباط عكسي ذو دلالة إحصائية بين بُعد «الإجبار أو التهديد» و«الهوية التنظيمية»، أي كلما زاد استخدام الرؤساء لأسلوب الإجبار أو التهديد، انخفض شعور العاملين بالهوية التنظيمية. بينما لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الترويج الذاتي والهوية التنظيمية.

5- أساليب إدارة الانطباع الأكثر تأثيرًا على الهوية التنظيمية، جاء ترتيبها: (الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به، الإجبار أو التهديد)، بينما لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الترويج الذاتي والهوية التنظيمية.

### التوصيات:

في ضوء نتائج كل من الدراسة النظرية والميدانية، تقدم الباحثة بعض التوصيات، وذلك على النحو التالي:

- 1- يجب أن تحرص إدارة الجامعة على تبني أساليب إدارة الانطباع، على مستوى الأفراد العاملين والقادة، وكذلك على مستوى الجامعة، لما لها من دور في تشكيل الهوية التنظيمية، وك محاولة لكسب السمعة أو المكانة أو المصداقية واستحقاق الثقة، مما ينعكس على تحقيق مستويات أداء عاملين مرتفعة، ولذا فإن الجامعة 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 للجامعة 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 وللجامعة، مع الاستعانة بالخبراء من خارج الجامعة إذا تطلب الأمر، وتوفير الوقت والجهد والموارد اللازمة.
  - أن يكون لدى الجامعة 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 ولإنجازاتهم وكفاءتهم، وعن خبراتهم خلال حياتهم الوظيفية، حيث إنهم نموذج يقتدى به من قبل مرؤوسهم، ووكلاء عن الجامعة يمثلونها أمام المجتمع الخارجي، مع ضرورة الحرص وعدم المبالغة في استخدام مثل هذا الأسلوب.
- 3- ينبغي على إدارة الجامعة كمنظمة خدمية أن تأخذ في الحسبان أهمية بناء شعور العاملين بالهوية التنظيمية، فكلما زادت هوية الفرد التنظيمية زاد إيمانه بالمنظمة، وزادت معها إيجابياتها، حيث إنها تؤثر بشكل مباشر في سلوك الفرد، فعندما يكون لدى الفرد هوية تنظيمية محددة الملامح، فإن قراراته سوف تتفق مع أهداف المنظمة. لذا فإن إدارة الجامعة في حاجة إلى:
  - بناء صورة خارجية مدركة، والتي تتعلق بصورة الجامعة لدى الجهات والمنظمات الخارجية ولدى المتعاملين معها والمجتمع ككل، فعلى الرغم من أن الهوية تتشكل داخليًا في الجامعة، إلا أن الأفراد يتأثرون بالصورة التي يرسمها الآخرون عن جامعتهم، مما يشعرهم بالاحترام داخل المجتمع، وبالتالي يتولد لديهم الشعور بالاعتزاز والفخر بأنهم جزء من جماعة العمل بالجامعة. إضافة إلى تنمية شعور العاملين بالاحترام، وأنهم أعضاء قيمون داخل جماعة العمل (الزملاء، المرؤوسين، الرؤساء)، مع تقدير أفكارهم ومساهماتهم المتميزة في العمل.
  - تنمية وتطوير شعور العاملين بالانتماء والتمائل والتوحد مع الجامعة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعرف على احتياجات ورغبات العاملين بالوظائف الإدارية (قياس اتجاهات)، وتحقيق ما يتوافق منها مع أهداف الجامعة وإمكاناتها، واستخدام أساليب التحفيز المناسبة، والعمل على خلق مناخ يتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق، وكذلك تحقيق التوافق والانسجام بين قيم ومعتقدات الجامعة وقيم ومعتقدات العاملين بها، والعمل على زيادة ثقة العاملين في القيادة، وشعورهم بالعدالة التنظيمية.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- رفاعي، رجب حسنين محمد. (2014). «تحليل العلاقة بين سلوك إدارة الانطباع وعلاقة الفرد برئيسه وسلوكيات المواطن 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، علی 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.
- دهش، إحسان؛ وشروق عبد الرضا سعيد؛ وزينب الشريفي. (2015). «دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط»، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج 13، ع 36، ص ص 162-208.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ ومحفوظ أحمد جودة. (2010). «دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة»، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، مج 26، ع 2، الأردن. ص ص 119-156.
- عبد الفتاح، محمد زين العابدين؛ ومحمود سيد أبو سيف. (2016). «دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين»، *مجلة العلوم التربوية*، ج 1، ع 2، أبريل. ص ص 204-310.
- العطوى، عامر على حسين؛ وفاضل غباش. (2012). «تشخيص فجوة الهوية التنظيمية في المؤسسات التعليمية وبيان مدى تأثيرها في قبول مبادرات التغيير»، *مؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة*، ص ص 1-32.
- العطوى، عامر على حسين؛ وخيرية عبد فضل الخالدي. (2015). «دور فجوة الهوية في زيادة سلوك العمل المنحرف»، *مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج 5، ع 2، جامعة القادسية، ص ص 47-82.
- عبد الوهاب، محمد أبو القمصان محمد. (2008). «العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ»، *مجلة كلية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا*، ع 1، ص ص 249-311. <http://search.mandumah.com/Record/334003>
- محمد، عبد الناصر طه إبراهيم. (2015). «دور خرق العقد النفسي كمتغير وسيط في علاقة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالهوية التنظيمية: دراسة تحليلية». *المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط*، ع 59، ديسمبر، ص ص 119-160. <http://search.mandumah.com/Record/760546>
- مركز المعلومات والإحصاء. (2017). *تقارير بيانات أعداد العاملين الإداريين بجامعة الأزهر 2016/2017*، مركز المعلومات والإحصاء، مبنى الأمانة، الدور السابع.

## ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- 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.
- Martin Kelly D.; J. L. Johnson and J. French. (2011). "Institutional Pressures and Marketing Ethics



- Initiatives: The Focal Role of Organizational Identity”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 39. pp. 574–591.
- 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.
  - Morgan Joanne C. (2013). “Impression Management: The Web of College Presidents”, *PhD*, Gary Cook School of Leadership, Dallas Baptist University.
  - Morjon Witting. (2006). *Relations between Organizational Identity, Identification and Organizational Objectives: An Empirical Study in Municipalities*. Afstudeerartikel Voor De Opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap, Universiteit Twente, Enschede. pp. 1-19.
  - Nhung T. Nguyen, et al. (2008). “Putting a Good Face on Impression Management: Team Citizenship and Team Satisfaction”, *Institute of Behavioral and Applied Management*, pp: 148-161.
  - Scheaffer, R.; W. Mendenhall and R. Lyman. (1996). *Elementary Survey Sampling*. 5<sup>th</sup> ed., Duxbury Press.
  - Terrell Kelsey and L. Kwok. (2012). *Organizational Impression Management Behaviors In Social Media: A Perspective of a Social Networking Site*. [.https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1214&context=gradconf\\_hospitality](https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1214&context=gradconf_hospitality).
  - Teryl A. Mclane. (2012). “From The Top: Impression Management Strategies and Organizational Identity in Executive-Authored Weblogs”, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for *The Degree of Master* of Arts, At The University of Central Florida, Orlando, Florida. P19-25.
  - Tuzun. K İpek; Caglar Irfan. (2009). “Investigating the Antecedents of Organizational Identification”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol. 10, No. (2), pp. 284-293.
  - Verbos, Amy Klemm; Joseph A. Gerard Forshey; R. Paul R.; Charles S. Harding and Janice S. Miller. (2007). “The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 76. pp. 17-33.

## الملاحق

### ملحق (1) قائمة الاستقصاء

#### قياس العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع وشعور الأفراد العاملين بالهوية التنظيمية

##### الجزء الأول: أساليب إدارة الانطباع

إدارة الانطباع هي: «العملية التي يحاول من خلالها الفرد التحكم في الانطباعات (الصورة الذهنية) التي يكونها الأفراد الآخريين عنه ومحاولة التأثير فيهم تجاهه من خلال بعض التصرفات والأفعال». وفيما يلي مجموعة عبارات تمثل أساليب لإدارة الانطباع التي من الممكن أن يستخدمها القادة الإداريين في الجامعة محل الدراسة، ضع علامة (✓) أمام واحدة فقط من الاختيارات المقابلة لكل عبارة بما يعبر عن وجهة نظرك، علمًا بأن رقم (5) تعني دائمًا، و(1) تعني أبدًا، وما بينهما (2، 3، 4) تحدد درجة الموافقة أو عدم الموافقة.

العبارات				
دائمًا	غالبًا	أحيانًا	قليلاً	أبدًا
5	4	3	2	1
<b>ما مدى موافقتك على أن رئيسك يقدم نفسه للآخرين من خلال الآتي:-</b>				
يجعل الآخرون يدركون ويعرفون قدراته وكفاءته في أداء العمل.				
يتحدث بفخر عن خبراته وما تعلمه من مهارات.				
يظهر نفسه، أنه ذو قيمة للعمل وللجامعة.				
يحرص على جعل الآخرين يدركون ويعرفون ما قام به من إنجاز.				
يتكلم دائمًا عن علاقاته بشخصيات مهمة				
<b>ما مدى موافقتك على أن رئيسك في العمل يقوم بممارسة السلوكيات الآتية:</b>				
يجامل ويشيد بعمل الآخرين.				
يثني على الآخرين إنجازاتهم وخبراتهم.				
يهتم بالحياة الشخصية للمرؤوسين ويظهر لهم مشاعر الود والحب.				
يعترف بالكفاءات الأخرى داخل العمل.				
<b>ما مدى موافقتك على أن رئيسك في العمل يقوم بالآتي:-</b>				
يطلب الحصول على الدعم والمساندة من الآخرين.				
يطلب المساعدة ممن حوله، إذا تعذر عليه القيام بعمله.				
يطلب المساعدة عندما يكون هناك شيء خارج مجال خبرته.				
يعترف بأوجه القصور في بعض مجالات العمل.				
يقربأنه لا يمتلك الحلول لبعض المشكلات أو القدرة على اتخاذ بعض القرارات، فيطلب من الآخرين مساعدته وتزويده بالمعلومات المناسبة.				
<b>ما مدى موافقتك على أن رئيسك في العمل يمارس السلوكيات الآتية:</b>				
يعمل رئيس طوال الدوام.				
يعمل رئيس بعد ساعات العمل الرسمية.				
يؤكد استعدادة للقيام بالشيء الصحيح، مهمًا تطلب من تكلفه وجهد.				
يحرص على الحضور إلى العمل مبكرًا وينصرف بعد الجميع.				
يعمل بجد وتفاني حتى لو تطلب منه ذلك، العمل في العطلات الأسبوعية أو الفترات المسائية.				
يعطى رئيس من وقته لمساعدة الآخرين.				
<b>ما مدى استخدام رئيسك للأساليب الآتية:-</b>				
يستخدم رئيس أسلوب التخويف والإكراه مع المرؤوسين ليقوموا بما يريد منهم من عمل.				
يهدد رئيس الموظفين باتخاذ الإجراءات التأديبية حيالهم.				
يتعامل رئيس بحدة مع الآخرين.				
يرفض رئيس ما يقدمه مرؤوسيه من آراء ومقترحات تفيد العمل.				

الجزء الثاني: الهوية التنظيمية.

تعتبر الهوية التنظيمية عن «شعور الأفراد العاملين بتقييم واحترام الجامعة لهم، مما يعزز لديهم الشعور باحترام الذات والفخر بالانتماء للجامعة، وكذلك الشعور بالتوحد والاندماج مع الجامعة، مما يجعل لديهم استعداد لبذل الجهد في سبيل تحقيق أهدافها». وفيما يلي مجموعة عبارات مرتبطة بالهوية التنظيمية. ضع علامة (✓) واحدة فقط من الاختيارات الخمسة لكل عبارة بما يعبر عن وجهة نظرك، علماً بأن رقم (5) تعني دائماً، و(1) تعني أبداً، وما بينهما (2)، 3، 4) تحدد درجة الموافقة أو عدم الموافقة.

العبارات				
دائماً	غالبًا	أحيانًا	قليلاً	أبداً
5	4	3	2	1
عندما أحدثت عن الجامعة أقول (نحن نعمل كذا) بدلاً من (هم يعملون كذا).				
أشعر بالانتماء والولاء للجامعة.				
أشعر أن نجاح الجامعة نجاح شخصي لي.				
لا أشعر بأنني جزء مهم من مجموعة العمل بالجامعة.				
عندما يمتدح أحد الجامعة أشعروكأنها مجالمة شخصية لي.				
أشعر في مكان عملي بالجامعة، كأني جزء من عائلة.				
أشعر بالاعتزاز والفخر بأن أكون جزء من جماعة العمل بالجامعة.				
أن عملي بجامعة الأزهر يشعرنني باحترام كبير داخل المجتمع.				
أن جامعة الأزهر لا تعد من أكثر الأماكن المرغوب العمل فيها.				
أعمل في واحدة من أفضل الجامعات المصرية.				
أفخر دائماً أنني أعمل في جامعة إسلامية				
رؤسائي في العمل يقدرونني كعضو من جماعة العمل.				
لا يقدر رؤسائي أفكاري التي أشارك بها في العمل.				
يقدر رؤسائي ما أساهم به في العمل.				
يحترم رؤسائي العمل الذي أقوم به.				
لا يقدر رؤسائي إنجازاتي المتميزة في العمل.				
يوافق رؤسائي على الكيفية التي أقوم بها في أداء وظيفتي				
أشعر بأن وجودي في وظيفتي له تأثير في نجاح الإدارة التي أعمل بها.				

ثالثاً: نرجو من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي يناسبك:-

- 1- النوع: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة من 35 إلى أقل من 45 سنة من 45 إلى أقل من 55 سنة 55 سنة فأكثر
- 3- مستوى التعليم: متوسط (ثانوية) فوق المتوسط (دبلوم متوسط) جامعي فوق الجامعي (دراسات عليا: دبلوم عال، ماجستير، دكتوراه)
- 4- مدة الخدمة في الجامعة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر
- 5- الدرجة الوظيفية، أذكرها من فضلك .....

## ملحق (2) جداول الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

## جدول رقم (1)

## الإحصاء الوصفي لمتغير أساليب إدارة الانطباع

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أساليب إدارة الانطباع / العبارات
<b>الأسلوب الأول: الترويج الذاتي</b>				
63.03	42.20	1.330	3.151	
63.38	43.91	1.391	3.169	
65.35	42.50	1.389	3.268	
60.42	47.95	1.449	3.021	
74.23	30.91	1.147	3.711	
65.28	37.02	1.207	3.26	المتوسط العام للأسلوب الأول
<b>الأسلوب الثاني: الإطراء وتقدير الآخرين</b>				
74.35	33.58	1.248	3.717	
74.37	30.14	1.121	3.718	
75.42	32.08	1.210	3.771	
76.90	29.94	1.151	3.845	
72.6	33.25	1.207	3.63	المتوسط العام للأسلوب الثاني
<b>الأسلوب الثالث إظهار الحاجة للمساعدة</b>				
68.80	35.07	1.207	3.440	
69.54	30.18	1.049	3.477	
71.83	31.69	1.138	3.592	
68.20	34.77	1.186	3.410	
66.97	36.92	1.236	3.349	
71.12		1.012	3.55	المتوسط العام للأسلوب الثالث
<b>الأسلوب الرابع: مثل أو (نموذج) يقتدى به</b>				
80.78	29.29	1.183	4.039	
72.04	35.47	1.278	3.602	
81.34	26.22	1.066	4.067	
78.66	28.02	1.102	3.933	
75.00	34.56	1.296	3.750	
74.86	31.61	1.183	3.743	
77.12	48.38	1.863	3.85	المتوسط العام للأسلوب الرابع
<b>الأسلوب الخامس: الإيجاب أو التهديد</b>				
50.00	56.52	1.413	2.500	
54.23	51.90	1.407	2.711	
52.46	52.40	1.375	2.623	
49.23	58.39	1.437	2.461	
50.0	54.74	1.516	2.50	المتوسط العام للأسلوب الخامس
71.62	36.81	1.318	3.58	إجمالي المقياس ككل

جدول رقم (2)  
الإحصاء الوصفي لمتغير الهوية التنظيمية

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد / العبارات
<b>البعد الأول: التماثل</b>				
73.22	37.85	1.386	3.661	
80.56	30.31	1.221	4.028	
77.46	33.25	1.288	3.873	
65.99	81.73	2.696	3.299	
72.96	37.26	1.359	3.648	
79.01	31.39	1.240	3.951	
74.87	39.27	1.469	3.74	المتوسط العام للبعد الأول
<b>البعد الثاني: الفخر</b>				
82.46	28.20	1.163	4.123	
88.2	26.3	1.163	4.41	
85.8	26.2	1.125	4.290	
82.18	29.77	1.223	4.109	
86.62	24.04	1.041	4.331	
85.06	27.90	1.187	4.253	المتوسط العام للبعد الثاني
<b>البعد الثالث: الاحترام</b>				
79.30	29.52	1.170	3.965	
50.77	51.65	1.311	2.539	
75.99	28.92	1.099	3.799	
78.10	28.90	1.129	3.905	
69.15	40.04	1.385	3.458	
76.41	27.91	1.066	3.820	
78.87	29.89	1.179	3.944	
68.6	41.4	1.420	3.43	المتوسط العام للبعد الثالث
78.0	34.4	1.343	3.90	إجمالي المقياس ككل



**Attitudes towards Impression Management Tactics  
And its Impact on Organizational Identity  
Among the Managerial Employees at Al- Azhar University**

**Dr. Suzan Fouad El Said Bakr**  
Lecturer of Business Administration  
Faculty of Commerce  
Al- Azhar University, Girls Branch  
Cairo, Arabe Republic of Egypt

**ABSTRACT**

This study comes to investigate the impact of impression management tactics on the organizational identity using a sample from the managerial employees at Al- Azhar University, Cairo, Which total (377) employees. The study was based on descriptive analytical methodology.

A questionnaire was designed to gather primary data for the study, and its validity and reliability were verified.

The results Showed: there is a statistically significant correlation between impression management tactics (Ingratiation, Supplication, and Exemplification) and organizational identity. Moreover, there is a statistically significant inverse correlation was found between Intimidation and organizational identity.

Lastly, there is an effect statistically significant of the impact of impression management tactics on the organizational identity excluding self-promotion. Based on these results, certain recommendations were suggested.

**Keyword:** Impression Management Tactics, Organizational Identity, Managerial Employees at Al- Azhar University.