

## دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في الكليات الحكومية<sup>1</sup>

الباحثان

أ.م. د. ميثاق هاتف الفتلاوي

كرار نزار نوري الكروي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

### ملخص:-

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور ادارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من الملاك التدريسي في أربعة كليات حكومية بلغت (121) تدريسياً ولتحقيق هدف البحث ومن خلال الاطلاع على البحوث والدراسات الأجنبية اعتمد الباحثان مقياس عالمية لقياس متغيرات البحث، إذ تم الاعتماد على نموذج(Bolino&Turnley:1999) ليمثل ابعاد إدارة الانطباع (التعزيز الذاتي ، الحظوة، التمثيل، الترهيب ،التوسل) وتم الاعتماد على نموذج(Dickinson:2009) ليمثل ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الكياسة، المشاركة الطوعية، الروح الرياضية)، وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات . وبغية الوصول الى أهداف البحث صيغت مجموعة من الفرضيات التي تتضمن اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الانطباع وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعن طريق استخدام عدد من الأدوات الإحصائية الملائمة مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط(Pearson) تم اختبار هذه الفرضيات .وفي ضوء ذلك تم الوصول إلى النتائج ان ادارة الانطباع له دور معنوي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة البحث في الكليات المبحوثة (على المستوى الكلي) وتوصي بالعمل على ايجاد نوع من القناعات بين ابعاد ادارة الانطباع و سلوك المواطنة التنظيمية لغرض ايجاد ثقافة اخلاقية مميزة إذ ان هذه القناعة يمكن يحققها بافضل صورة عندما يستند الى قناعات حقيقية من لدن الادارة العليا.

### Abstract

The objective of this research is to identify the role of impression Management in enhancing organizational citizenship behavior of a sample of the teaching staff in the four state colleges amounted to (121) of teaching and to achieve the goal of research and through access to research and foreign studies researcher adopted global standards for measuring research variables, as it has been relying on model (Bolino & Turnley:1999) to represent the dimensions of impression management(Self-promotion, ingratiation, exemplification, intimidation supplication,) was relying on the model (Dickinson: 2009)

<sup>1</sup> البحث مستل من رسالة الماجستير .

to represent the dimensions of organizational citizenship behavior (altruism, consciousness, courteous , civic virtue, sportsmanship) questionnaire has been used as a key tool for data collection. In order to reach the objectives of the research were formulated A set of assumptions that include test correlation between impression and dimensions of organizational citizenship behavior management dimensions and by using a number of appropriate statistical tools such as the mean and standard deviation and coefficient of simple correlation (Pearson) was test these hypotheses. In light of this it has been reached results that impression management had a significant role in organizational citizenship behavior among a sample search at colleges surveyed (at the macro level) and recommends to work to find some kind of convictions between the dimensions of impression management and organizational citizenship behavior for the purpose of finding a distinctive ethical culture as This conviction can achieve the best image when it is based on a true convictions from the presence of Top Management.

#### المقدمة:-

ان المتتبع لتطور الفكر الاداري في الآونة الاخيرة يلاحظ تحول البحث من النماذج التقليدية المتنوعة الى جيل جديد من النماذج تتناسب مع التطورات في البيئة الخارجية وما تتطلبه من مواكبة مستمرة لكل جوانبها المتسارعة التغيير ومن تلك المتطلبات موضوعة إدارة الانطباع وهو خلق تصورات جديدة مرغوبة لدى الاخرين تجاه المنظمة وسياساتها او تغيير تلك الافكار المأخوذة عنها لهدف معين لدافع شخصي. فضلا عن كون ذلك ضروري في التفاعلات الاجتماعية اذا تتضمن إدارة الانطباع مجموعة من القدرات والمهارات التي تتمثل في " محاولة الشخص السيطرة على الانطباعات التي يصوغها الاخرين حوله". وعلى الرغم من اختلاف الاساليب التي تمارس فيها عملية تكون الانطباع وعلى مختلف المستويات التنظيمية فان الضرورة تتطلب الوقوف على الدرجة التي تمارس فيها هذه الاساليب ومن ثم تحديد السلوكيات المترتبة عليها في كونها اخلاقية ام لا اخلاقية من خلال استثمار ابعاد ادارة الانطباع ( التعزيز الذاتي، الخطوة، التمثيل ، الترهيب ، التوسل) عند تطبيق السلوكيات التطوعية التي تسهم بشكل كبير في تعزيز فاعلية المنظمة إذ ان العنصر البشري أصبح اليوم عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة واكتسابها للميزة التنافسية، كذلك فإن هذا العنصر البشري يجب أن تكون له حرية التصرف بمساحات معينة في بعض المواقف يتعدى بها حدود واجباته الرسمية لممارسة دور إيجابي غير رسمي وهو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، والتي اذا ما أستثمرت بالصورة الصحيحة فأنها تكون بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة الأمر الذي يؤدي بها الى النجاح والتميز. وسلوك المواطنة التنظيمية تتمثل بأبعادها (الإيثار، وعي الضمير، الكياسة، المشاركة الطوعية ، الروح الرياضية). وعليه فقد تناول البحث أربعة مباحث تمثل الأول بمنهجية البحث والثاني بالجانب النظري ، في حين كان الثاني بالجانب الميداني واختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

تتجسد مشكلة البحث بدافعين هما دافع فكري ومعرفي ودافع ميداني ، اذ يتعلق الدافع الفكري والمعرفي بما اثبتتها مراجعة الباحث للفكر الإداري لمتغيرات البحث ( إدارة الانطباع ، وسلوك المواطنة التنظيمية) التي ماتزال قيد التشكيل والتأثير الفكري في مستوى النظرية ومجالات التطبيق ( لاسيما إدارة الانطباع ) ، اذ لم يصل الجدل الفكري الى مستوى النضج المعرفي بين الكتاب والباحثين عن ماهية القدرة التفسيرية لإدارة الانطباع للتباين في مستوى تجذر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الافراد ما شكل دافعا للباحثين للخوض في دراسة هذه المتغيرات .اما الدافع الميداني فقد تمثل بما يلمسه المهتم والمختص في البيئة التعليمية في الجامعات العراقية ولاسيما مجتمع البحث من انخفاض في مستوى الأداء ( اذا ما قورنت ببعض الكليات العراقية والعالمية وخصوصا التصنيف العالمي للجامعات الذي لم يظهر لتلك الكليات وجامعاتها فيه موقعا متقدما) فضلا عن الشعور الملموس عند اكثر الأساتذة والموظفين بعدم الرضا والانزعاج في الكثير من السياسات والإجراءات والتي تعكس بمجملها وجود مشاكل كثيرة قد يكون احد مسبباتها عدم الاهتمام بالمتغيرات السلوكية الفاعلة في البيئة الاجتماعية للجامعة ومدى تأثير هذه المتغيرات على مجريات عمل الجامعة ومنها ( إدارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية) وتتجلى مشكلة البحث بشكل اكثر وضوحا عبر التساؤلات الآتية:-

- 1- ما مستوى أهمية المتغيرات المدروسة ( إدارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية ) من وجهة نظر الهيئة التدريسية في الكلية ؟
- 2- ما مستوى العلاقة بين ابعاد إدارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية وطبيعتها ؟
- 3- ما اثر ابعاد إدارة الانطباع في سلوك المواطنة التنظيمية ؟

#### ثانياً: أهمية البحث:

- 1- تطبيق أفكار موضوع البحث في كليات الجامعات العراقية مجتمع البحث وهذا بحد ذاته يمثل نقطة مهمة لأن دراسة مشاكل وقضايا هذا القطاع قد يساعده على تحقيق اهدافه لما يتمتع به من أهمية كبيرة تنعكس على أداء وسلوك المجتمع .
- 2- أهمية المتغيرات المبحوثة كظواهر إدارية حاسمة وحرحة، إذ يركز هذا البحث ويربط بين متغيرين مهمين ( ادارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية) لها تأثير كبير على أداء المنظمات.
- 3- الأهمية التطبيقية للدراسة التي تعد محاولة لتحليل وتشخيص دور ادارة الانطباع بأبعادها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة البحث والتي سيسهم في معرفة توجه الكليات عينة البحث نحو تبني الفلسفات الفكرية والمعرفية الحديثة التي تعزز من التكامل بين توجهات الفرد والمنظمة فيما يخص متغير ادارة الانطباع وانعكاس ذلك في تحقيق وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتأثير ذلك في تحقيق الكليات لأفضل النتائج العلمية التي تلبى متطلبات تعزيز ادائها والتنفيذ الواقعي والفعلي لرسالتها العلمية والتربوية لرفد البلد بالملاكات القادرة على حل معضلاته المختلفة.

**ثالثاً: أهداف البحث:**

- في ضوء مشكلة البحث وأهميتها يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- بناء تأطير مفاهيمي ومعرفي متكامل لمتغيرات البحث الأساسية، والمتمثلة بـ (إدارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية) من خلال الاطلاع على اهم الطروحات العلمية الخاصة بهذه الموضوعات، في محاولة جادة لتقديم المنهج الفكري الذي يؤسس للانتقال الى الاجابات الملائمة عن تساؤلات المعضلة الفكرية للدراسة الحالية.
  - 2- الكشف عن مستوى توافر ابعاد ادارة الانطباع داخل المنظمة المبحوثة (كليات الجامعات العراقية) , ومن خلال السلوكيات التي يظهرها الافراد في تعاملاتهم والتحري عن أمكانية الاستفادة من ادارة الانطباع داخل المنظمة لتطوير سلوك المواطنة التنظيمية لها.
  - 3- تشخيص مقاييس إدارة الانطباع وسلوك المواطنة التنظيمية.
  - 4- اقتراح التوصيات المحددة لتعزيز إدارة الانطباع بالشكل الذي يسهم ويدعم تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

**رابعاً: نطاق البحث وحدودها (معرفية ، ميدانية ، زمانية).**

تتجسد الحدود المعرفية للبحث في محورين *الاول* ادارة الانطباع وتتضمن ابعاد (التعزيز الذاتي , الحظوة، التمثيل، الترهيب، التوسل) و*ثانياً* سلوك المواطنة التنظيمية وتتضمن ابعاد(الايثار، وعي الضمير، الكياسة، المشاركة الطوعية، الروح الرياضية) وترجع الاصول الفكرية لها الى علم المنظمة وبشكل ادق السلوك التنظيمي لما الحدود الميدانية للدراسة فتمثلت بعدد من الكليات الحكومية والبالغ عددها (4) كلية كمجتمع للبحث أما افراد العينة فهم (التدريسيون) وحسب احصائيات الكليات مجتمع البحث وهي كليات(الطب والصيدلة الجامعة المستنصرية) و(الكلية التقنية الطبية) و(كلية تربية اللغة الإنكليزية جامعة بغداد) بلغ عدد الأساتذة فيها (450) بمختلف الألقاب وجاء اختيار الأساتذة كعينة من اجل الافادة من الثقافة التي يتمتعون بها والدرجة العلمية .وتم توزيع ( 210 ) استمارة أستبانته ، والمسترجع منها كان (121) أستبانته . كما ستعتمد الحدود الزمنية للجانب التطبيقي للدراسة في الكليات لغاية انجاز عمليات الجمع الضرورية لاختبار نموذج فرضيات البحث التي امتدت للمدة من 2015/5/10 ولغاية 2015/6/2.

**خامساً: منهج البحث:**

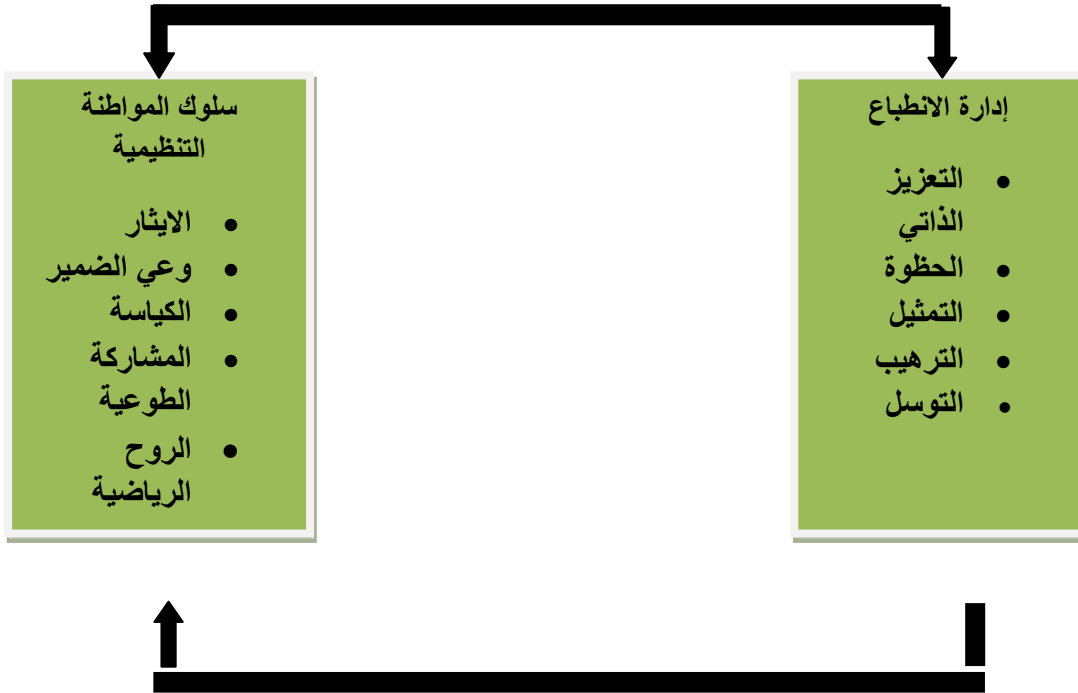
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، إذ استخدمت منهج الوصفي في وصف البيانات المتعلقة بعينة البحث عن المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث، واستخدمت المنهج التحليلي في علاقات الارتباط والتأثير.

**سادساً: مخطط البحث الفرضي:**

في ضوء مشكلة البحث واهدافه، جرى تصميم مخطط البحث الفرضي والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين المتغيرين الرئيسيين وكما موضح في الشكل (1).

- (1) المتغير المستقل: (إدارة الانطباع) وتتمثل ابعاده بـ (التعزيز الذاتي , الحظوة , التمثيل , الترهيب , التوسل).
- (2) المتغير المعتمد: (سلوك المواطنة التنظيمية) وتتمثل ابعاده بـ(الايثار , وعي الضمير , الكياسة , المشاركة الطوعية , الروح الرياضية).
- تكون حركة المخطط بوجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين كل من المتغير المستقل (إدارة الانطباع) بأبعاده والمتغير التابع ( سلوك المواطنة التنظيمية) بأبعاده.

H1



H2

شكل رقم (1)

المخطط الفرضي للبحث

**سابعا: فرضيات البحث:-**

- تستند هذه البحث الى فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:-
- أ-الفرضية الرئيسية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الانطباع و سلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الاتية:
- (1) الفرضية الفرعية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعزيز الذاتي وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة.
- (2) الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحظوة وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة.

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

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

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

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

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

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

3) الفرضية الفرعية الثالثة:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التمثيل وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة.

4) الفرضية الفرعية الرابعة:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الترهيب وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة.

5) الفرضية الفرعية الخامسة- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التوسل وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة.

### ثامنا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث ومقاييسها

1- إدارة الانطباع:-

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

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

1. التعزيز الذاتي :- هو تقديم الشخص لنفسه بوصف من خلال الكفاءة العالية مع فيما يتعلق بالمهارات أو قدرات معينة.  
2. الحظوة:- هي العملية التي تظهر السلوكيات التي يتم استخدامها من لدن الجهات التنظيمية لجعل المنظمة الأكثر جاذبية للآخرين.

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

4. الترهيب:- هو الاسلوب الذي ينظر اليه من لدن الاخرين له على أنه عنيد وذو شخصية قوية.
5. التوسل:- وتعني الظهور بمظهر العاجز أو تعيس الحظ، وقد تثير لدى الآخرين الشعور بواجب رعاية الفرد. وتتضمن تقليل قيمة الذات وطلب المساعدة، وإذا أسرف الفرد في استخدام هذه الاستراتيجية، فإنه سينظر إليه على أنه كسول وكثير المطالب.
- 2- سلوك المواطنة التنظيمية:- هو السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تعزيز اداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.
- وقد اعتمد الباحثان مقياس (Dickinson:2009) الذي يتضمن الأبعاد الآتية:-
1. الايثار:- ويقصد به مدى قدرة الفرد على مساعدة الآخرين الذين حوله (الزملاء، الرؤساء) في أداء عملهم لتحقيق أهداف المنظمة.
2. وعي الضمير:- يتضمن هذا البعد الطاعة، احترام وقت الحضور للعمل، الدقة، الترتيب، الاعتناء بممتلكات المنظمة، والتصرف بوقت العمل.
3. الكياسة:- تشمل عملية التعامل مع الزملاء باحترام، ومنع حدوث المشاكل من خلال حفظ المعلومات التي تدخل في قراراتهم ونشاطاتهم والتي يمكن ان تؤثر فيهم سلبا اذا ما تسربت لأخرين قد يجدها مفيدة في اوقات معينة.
4. المشاركة الطوعية: تشير الى سلوك الفرد التطوعي الذي يعبر عن المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها والحرص عمى نجاحها وتطورها.
5. الروح الرياضية:- وتعني تحمل المشاق ومتاعب العمل، وعدم الراحة، والإجتهاد الناتج عن ممارسات مهام العمل.

### تاسعا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد البحث على نوعين من الأساليب في جمع البيانات والمعلومات يمكن أجمالها بالاتي:

#### 1. الجانب النظري:

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

#### 2. الجانب التطبيقي:

اعتمد الباحثان المصادر المختلفة لجمع البيانات والمعلومات لاستكمال الجانب العملي من البحث وكالاتي:

- المقابلات الشخصية: وشملت عدد من التدريسين في هذه الكليات بهدف توضيح أهداف وأهمية البحث ومدى إمكانية تنفيذه في المنظمة المبحوثة، والإفادة من المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها.
- الاستبانة: استخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ تعد الاستبانة من الوسائل المهمة في جمع البيانات، ويشيع استخدامها في البحث الاجتماعي حينما تكون البيانات المطلوبة لها صلة وثيقة بمشاعر الأفراد

**عاشراً: - الأساليب الإحصائية المستخدمة:-**

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

أ- الوسط الحسابي الموزون

ب- الانحراف المعياري

ج- كرونباخ ألفا

د- الارتباط البسيط R

هـ تحليل الانحدار المتعدد

و- اختبار F

ز- اختبار T

**المبحث الثاني****الاطار النظري****اولاً: ادارة الانطباع****1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:-**

في حياتنا اليومية و أثناء مسيرتنا غالباً ما تواجهنا تفاعلات اجتماعية مع الآخرين نجد فيها أنفسنا أمام حقائق عن الواقع ، فأحياناً نفحص الوجه الآخر ونلاحظ ملامحه رغم ألفتنا لوجوه الكثيرين أو نتفحص ما يلبسه الآخرون أو حتى نبرات أصواتهم أو تكوينهم الجسمي لهذه المتغيرات وغيرها تحدد كيف نكون انطباعاتنا الشخصية عنه هل نتقبله ؟ أم نعهه غير مقبول أي ذي سمات لا تألفها انفسنا؟ . وعملية الانطباع هي واحدة من أكثر المجالات الناشئة في مجال بحوث مقابلة اختيار الاشخاص للوظائف فالنظرة السريعة أو اللقاء السريع الخاطف يحدد أحيانا الكثير من الانطباعات عن الشخص ومدى تقاربنا النفسي منه وتتساءل في داخلنا، هل يمكن أن نتقبله؟ أم نشعر بأن سماته الشخصية و العامة بعيدة عنا؟ (Posthuma et al,2002:8). لذا فإن عملية تكوين الانطباعات هي عملية تقويم الآخرين ومدى إمكانية الحكم على سلوكهم وخصالهم الداخلية والخارجية النفسية والبدنية وتضم خصائصهم بمعنى أوسع مشاعرهم لحظات التفاعل الأولى، مدى التقبل أو نقيضه ، البشاشة أو التجهم في الشكل الظاهري للشخصية. وعليه عرف الانطباع على انه " القدرة العقلية التي نملكها لفهم شيء عن شخصية الفرد الآخر لنكون عنه صورة بوصفه انسانا ذا خصائص معينة تشكل شخصية مميزة " (Anderson,2013:125). و بعدما تم التعرف على الانطباع والكيفية التي يمكن تكوينها لدى الافراد ، فلا بد من الاهتمام في ادارة هذا المفهوم خاصة انه يعد من المفاهيم التي يمكن ان تعكس سلوكيات الفرد تجاه الاخرين. وعليه يمكن ان يشار ادارة الانطباع على (انها عملية التحكم في المعلومات وتوجيهها من أجل توجيه أراء الآخرين نحو خدمة أهداف شخصية أو اجتماعية ، وهي أيضا الأهداف التي يسعى الفرد للوصول إليها باتباع أساليب سلوكية معينة لخلق تصورات جديدة مرغوبة لدى الآخرين تجاهه أو تغيير الأفكار المأخوذة عنه وذلك لتحقيق هدف معين. أي انه يعد هدفا في توجيه رأي الآخرين مع استخدام

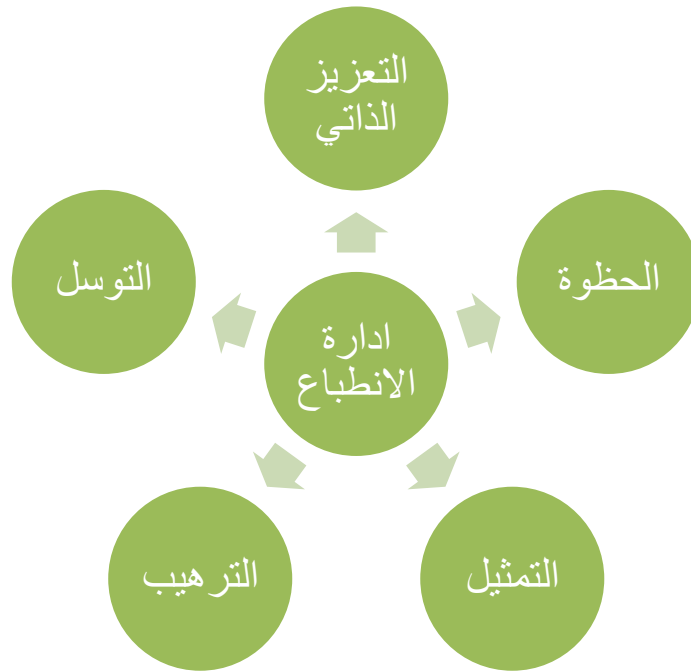


السيطرة على المعلومات إما بالوضع الشخصي أو الاجتماعي (Drory&Zaidman,2007:292). ويمكن تعريف ادارة الانطباع على انها العملية يسعى الافراد من خلالها التأثير في تصورات الاخرين عن صورتهم الشخصية (Rosenfeld et al,1995:33). او هي العملية يحاول الافراد من خلالها التأثير على تصور الآخرين لصورتنا لديهم من خلال تنظيم ومراقبة المعلومات أثناء التفاعل الاجتماعي. فهو يعد لبنة أساسية في مجال الاتصالات الشخصية، وذلك بهدف تعزيز الصفات المرغوبة (Leary&Kowalski,1990:34). وهذا التعريف يماثل ما جاء به بينما كان ل (Hooghiemstra,2000:56) رأي آخر اذ أنها " فرع من علم النفس الاجتماعي اذ يعرض الفرد سلوكه والذي من شأنه ان يسفر عن تقييم إيجابي من لدن الآخرين" (Rahman,2012:2). في حين يربط (Collett,2005:330) ادارة الانطباع بمفهوم الذات ويعرفها بانها " ابراز بعض الحقائق واخفاء الاخرى ، ويرتبط مفهوم ادارة الانطباع بمفهوم الذات واحترام الذات والكفاءة والمزاج والاعتقاد الذاتي " ، اي من وجهة نظر (MerkI&Brennan,2007:119) " دراسة كيفية تمثيل الفرد نفسه امام الاخرين والنظر اليه بعين العطف من لدن الاخرين " . او (هي العملية التي يحاول فيها الناس التأثير على صور الآخرين أثناء تفاعلهم الاجتماعي، إما بشكل شعوري او غير شعوري) (Lievens&Peeters,2008:174). وتشير إدارة الانطباع الى "الجهود التي يبذلها الشخص الفاعل في إنشاء وصيانة وحماية صورته الذاتية خلاف تلك الصورة المدركة من لدن الجمهور المستهدف تجاهه" (Bolino et al.,2008:1080). وتشير نظريات إدارة الانطباع بأن الدافع الإنساني الأساس سواء داخل أو خارج المنظمات هو تقادي التقييم السلبي (Jain,2012:90).

وتعرف أيضا بأنها نوع من السلوك الذي من خلاله يجعل المرؤوس له مكانة مميزة في ذهن المشرف من خلال إظهار بأنه موظف يعمل بجد (Adnan&Latif,2013:1). ويرى (فندي واخرون،2013:96) ان ادارة الانطباع هي وسيلة وليس غاية في حد ذاتها، كما انها سلوك هادف بوعي، يمكن تحقيقه عبر عدد من الاساليب، كما ويظهر في التفاعل الاجتماعي والمواقف المختلفة. وتشير إدارة الانطباع لنشاط المعلومات والسيطرة من أجل توجيه الرأي والرأي الآخر في خدمة أهداف شخصية أو اجتماعية. على الرغم من أن الافراد يمكنهم إدارة الانطباعات عن أي شيء تقريبا، والافراد غالبا يمكنهم إدارة انطباعات الآخرين عن أنفسهم، وهو نوع فرعي من إدارة الانطباع الذي غالبا ما يسمى العرض الذاتي (Schlenker&Pontari,2000:199). او تعرف على انها هي العملية التي من خلالها الناس يقدمون أنفسهم للآخرين لخلق والحفاظ على التصور المرغوب في عقول الآخرين المهمين وتثير الاستجابة المطلوبة (Aggarwal,andKrishnan,2012:5). ووفقا ل (Frink&Ferris,1998:1260) إدارة الانطباع هي نتيجة طبيعية للتأثر بتفاعل الإنسان بغض النظر عن النوايا. وإدارة الانطباع هي عملية واعية أو غير واعية الموجهة الهدف الذي يسعى الافراد من خلالها للتأثير في تصورات الآخرين عن شخص ما أو شيء أو حدث. يقومون بذلك عن طريق تنظيم ومراقبة المعلومات في التفاعل الاجتماعي (Piwinger&Ebert,2001:2). ويرى الباحث ان إدارة الانطباع على انها العملية التي من خلالها يحاول الفرد السيطرة على انطباعات الافراد الاخرين التي تشكل ذاته ومحاولة التأثير في تعابير الافراد الاخرين تجاه فرد ما من خلال بعض السلوكيات مثل استعمال العبارات الصوتية او غير الصوتية التي تكمل انماط السلوك للشخص.

**2- ابعاد إدارة الانطباع:-**

العالمان (Jones&Pittman,1982) طوراً مجال التصنيف لإدارة الانطباع بشكل واسع وذلك بهدف منهجه مجموعة متنوعة من سلوكيات إدارة الانطباع . ويحدد التصنيف خمس فئات من السلوكيات لإدارة الانطباع التي يشجع استخدامها من لدن الأفراد. وفيما يلي توضيح لتلك التصنيفات من خلال الشكل الاتي الذي يوضح هذه الابعاد الخمسة ويليها شرح تلك الابعاد:-



شكل (2)

**ابعاد إدارة الانطباع**

المصدر من اعداد الباحثان

**أ- الحظوة**

يشير مفهوم الحظوة الى انه " توليد انطباع لدى الفرد بانه شخص محبوب لدى الآخرين ويثير انفعالا مماثلاً نحوه (Mohamed&Gardner,2004:134). ان الأفراد الذين يستخدمون الحظوة يقومون بفعل الاعمال المفضلة أو يستخدموا الإطار للحصول على الإعجاب من الجمهور. اذ يمكن للجهات الفاعلة تطوير صورة إيجابية عن طريق مدح إنجازات الناس الآخرين أو مظهرهم الخارجي (Bolino&Turnley,1999:191). فالأفراد الذين هم هدف الإطار يميلون إلى

مثل الحظوة و الغرور بوصفها دافع القيادة. فضلا عن ذلك، هم أقل عرضة إلى التشكيك في أهداف صدق الشخص المتملق (Swann et al,1992:393).

#### ب- تعزيز الذات:-

التعزيز الذاتي هو تقديم الشخص لنفسه بوصفه ذا كفاءة عالية فيما يتعلق بالمهارات أو قدرات معينة . والمروج الذاتي يؤدي الى تحقيق الإسناد باختصاصه . وقد يبدو في المقام الأول شكل آخر من أشكال الحظوة ، الا ان المروج الذاتي يمكن ان يستخدم الاتصالات كوصف لذاته وينظر إليه بعده يمثل الكفاءة او القدرة. والهدف من استخدام هذه الاستراتيجية هو عادة غاية واحدة وفورية الغرض منها الحصول مثلا على قبول في إحدى الجامعات أو وظيفة جديدة(Tedeschi&Riess,1981:13).

#### ج- الترهيب:-

ينطوي هذا البعد على سلوك يهدف من وراءه التأثير في الشخص المستهدف من خلال أسلوب الترهيب ، اذ يشير الى قوته أو قدرته على المعاقبة، وهو فن استخدام السلطة من اجل أن ينظر إليه بصفته خطرا على الآخرين، ويقال هنا ان الشخص المؤثر يستخدم الترهيب، والهدف الرئيس منه هو ان ينظر اليه من لدن الآخرين على أنه عنيد وذو شخصية قوية. و يستخدم الفرد الترهيب من أجل انجاز اعماله ، لاسيما عندما يعيق الجمهور أو يتداخل مع تحقيق اهداف عمله (Bolino&Turnley,2003:239).

#### د- التمثيل:-

وهو الشكل الآخر من أشكال إدارة الانطباع ، يحاول الافراد من خلاله خلق انطباع بأنهم متفوقون أخلاقيا، وانهم اشخاص فاضلين، أو صالحين. وغالبا ما يصور التمثيل عن طريق المبالغة بالدرجة التي تساوي معاناة احدهم من المعاملة السيئة على أيدي الآخرين أو عانى من المصاعب المفرطة ويهدف هذا الاسلوب إلى تكوين انطباع عن الفرد يميزه عن الآخرين، كما أنها تثير انفعالات الشعور بالذنب عند الآخرين أو أنه يؤدي إلى تقليد الآخرين للفرد الذي يستخدم هذا التكتيك وخطورة المبالغة فيه(Arif et al,2011:716).

#### هـ- التوسل:-

وتعني الظهور بمظهر العاجز أو تعيس الحظ ، وقد تثير لدى الآخرين الشعور بواجب رعاية الفرد. وتتضمن تقليل قيمة الذات وطلب المساعدة ، وإذا أسرف الفرد في استخدام هذه الاستراتيجية، فإنه سينظر إليه على أنه شخص كسول وكثير المطالب. ويبدو ما قدمناه أن كل من هذه الاستراتيجيات تتضمن تقديم الذات بطريقة توصف بأنها إيجابية إلا ان استراتيجية التوسل تتضمن التقليل من قدر الذات أمام الآخرين، و يعلن الشخص هنا عن نقاط ضعفه من أجل الحصول على التعاطف او يصور نفسه بأنه عاجز للحصول على مساعدة من الآخرين(Jain,2012:92).

**ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية****1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:-**

نالت المفاهيم السلوكية موضع اهتمام الباحثين والكتاب كونها العصب الذي يتحكم في كل مفاصل المنظمة فان أي خلل يظهر سيكون لها تبعات كبيرة على مستلذن أي منظمة هادفة الى النمو والاستمرار في ظل تحديات العصر . فقد بينت الأدبيات الإدارية بخصوص سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) بانه مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن جميع السلوكيات الايجابية ذات الصلة بالمنظمة، وأعضائها ، كالاشتراك الكامل والمسؤول في المنظمات و من أهم المسميات المرادفة التي أطلقت على هذا النمط من السلوك هي سلوكيات المواطنة التنظيمية و سلوك الدور الإضافي (الزويبي، 2010: 37). اذا شهدت المنظمات في العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والعوامل المؤثرة فيها؛ وذلك نظراً لعلاقتها الوطيدة بأداء المنظمات، وإمكانية الافادة منها من لدن الإدارات لتوجيه السلوك التنظيمي وقد ظهر هذا المفهوم بشكل واضح في نهاية السبعينات عندما عرفه (Organ,1977) على " انه ذلك الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملين والذي يعكس سلوكياتهم الابتكارية التعاونية". وعاد (Organ,1988:4) بصياغة وابعاد اخرى وعرفه على " انه سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين". ويرى (سليمان، 2001:197) أن سلوك المواطنة التنظيمية له ابعاد اخرى لا يترتب على الفرد نظام الحوافز (عقوبات أو مكافآت) كونه لا يدخل ضمن الدور الرسمي للفرد وعرفه بانه " مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار و بما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت، كما لا توجد عقوبات تترتب على هذه السلوكيات وتعد بالغة الأهمية لأداء الوظيفي الفعال . و يعرفها (Schnake&Dumbler,2003:284) على أنه "سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلال الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه حوافز في حالة حدوثه، أو عقاب في حالة عدم حدوثه من لدن المنظمة، ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءة وأداء المنظمة". وعرفه (Moideenkutty,2005:92) بأنه " السلوك الذي يسهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي فيها". ويعرفه كل من (Chiu&Chen,2008:1) " بأنه سلوك ذاتي غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات لا تعتبر امرا مباشرا من رئيس العمل او تنفيذ لمتطلبات العمل الرسمية". ويظهر (Robbins) الدافع العقلاني لسلوك المواطنة التنظيمية إذ يعدها " سلوك عقلائي لا يشكل جزءاً من متطلبات العمل الرسمي للموظف ولكنه مع ذلك يرفع من الفعالية التنظيمية"(هوارى وشرع، 2009: 128) . ويشير (الزويبي، 2010: 40) الى انها سلوكيات إضافية تنسب الى ذات الفرد وهي ليست ضمن الدور الرسمي، وذات صيغة اجتماعية - ولكنها أيضاً مؤثر عن مدى رضا العاملين عن منظماتهم ، وكذلك تعد من الأدوار المميزة. وتصدر عن موارد بشرية متميزة". ويعرف ايضا " بأنه عبارة عن سلسلة من السلوكيات التي تتسم بنكران الذات التي تتم من لدن الأفراد العاملين من أجل رفاهيتهم وتحقيق أهداف المنظمة ومع ذلك، فإن أساس ثروة أي منظمة هو العاملين فيها وتمكينهم سيعطي فرصة أكبر لزيادة إنتاجية التنظيمية ، من خلال تمتع العاملين بحقوقهم في العمل وسوف تجلب فوائد عديدة للمنظمة" (Stayebeh et al.,2015:384) ويتضح من هذا التعريف الى تغيير واضح في اسلوب التعبير عن هذا المفهوم إذ اقترن بنكران الذات في حالة جهل المنظمة لما يمتلكه الفرد

من كينونة وقوة داخلية قد تكون لها أبعاد حقيقية إذا ما استثمرت في صالحها من خلال تمكين افرادها من ابداء اراءهم وامكانياتهم الفعالة .

## 2- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :-

تكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الوظائف والأدوار التي تؤديها داخل المنظمة وتفعيل آثارها الداخلية فيها ويمكن تناول أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المحاور الآتية:-

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

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

ج- يحسن سلوك المواطنة التنظيمي من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل (كردي 2011 : 48).

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

أ- تؤدي سلوك المواطنة الى تحسين انتاجية العمل بوصفها مصدراً مجانياً لها.

ب - يعمل سلوك المواطنة على تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.

ج - يعمل سلوك المواطنة على اشاعة روح الالتزام بين العاملين وحل المشاكل التي تواجههم وتواجه العمل ككل.

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

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

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

أ- على اعتبار أن الموارد في المنظمات نادرة فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها ورؤاها ورسالتها واستراتيجيتها.

ب- إن سلوك المواطنة التنظيمية يزود الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي لزيادة النتائج الإجمالية المتحققة.

ج- إن سلوك المواطنة التنظيمية يزيد من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بالشكل الأفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والمستمر والتشخيص المبكر للآزمات وحل المشاكل.

## 3- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:-

أ- الايثار :-

هو السلوك التلقائي الموجه نحو اعضاء المنظمة ( الرؤساء والزملاء) في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية انجازه، او المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم، فضلا عن مساعدة زبائن المنظمة على اختلاف انواعهم (محمد

وعثمان، 2012:112). او هو عبارة عن سلوك اختياري، يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل، في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد للتعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة وايضا نكران الذات من اجل العمل على تطوير منظمتهم (Podsakoff , et al ,2000:519).

#### ب- وعي الضمير: -

هو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية والتخطيط مسبقا لضمان انجاز العمل في مواعيد المحددة (Allameh et al,2013:134).

#### ج- الكياسة:-

تبدو أهمية هذا البعد واضحة من الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلا من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة و مدى مساهمة الموظف في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه في الآخرين، فضلا عن رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين ، و تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء، واحترام رغبات الزملاء وخصوصياتهم، وتجنب إثارة المشكلات معهم (الزهراني، 2007:28).

#### د- المشاركة الطوعية :-

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

#### هـ - الروح الرياضية:-

يشير سلوك الروح الرياضية الى ان الموظف عليه أن لا يشكو عند مواجهة القضايا التشغيلية التي لا يمكن تجنبها، المضايقات العمل وسوء المعاملة التي قد تحدث أثناء العمل. وهذا يعني عموما أن تكون أكثر تسامحا، وتجنب تقديم شكوى مفرط وتكون أكثر إيجابية تجاه قضايا العمل من خلال تجسيد سلوك الفرد نحو استيعاب الاشياء غير المناسبة والتي تحصل في بيئة العمل من دون شكوى او تدمر، بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين (Purnama,2013:90).

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي للبحث

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

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

سيتم في هذه الفقرة التعرف على واقع إدارة الانطباع في الكليات عينة البحث ، إذ سيتم مقارنة الأوساط الحسابية لإجابات العينة عن الفقرات مع قيمة الوسط الفرضي له والبالغ (3)، وذلك لأن المقياس المحدد هو مقياس ليكرت الخماسي ، والفقرات التي تضمنها المقياس وهي (25) فقرة توزعت على خمسة أبعاد هي (التعزيز الذاتي ،الحظوة ، التمثيل ، الترهيب ، والتوسل).

**1- التعزيز الذاتي:-** في ضوء أنموذج البحث المفترض تم دراسة بُعد التعزيز الذاتي كأحد أبعاد إدارة الانطباع ، ويظهر الجدول (1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر التدريسيين من عينة البحث ، لقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.7272) بانحراف معياري (0.9236) ولما كان الوسط المعياري مساوياً (3) على مساحة المقياس . فإن ذلك يُشير إلى أن بُعد التعزيز الذاتي من وجهة نظر أفراد العينة هو بمستوى عالي، أي انه تحقق لديهم . فقد حققت الفقرة (2) المتعلقة بالسعي لاكتساب معارف جديدة من اجل التفوق على الاخرين أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.0083) أما الفقرة (4) فقد حققت أقل وسط حسابي (3.5455) ، أما أقل تشنت في الإجابات فكان عند الفقرة (2) إذ كان الانحراف المعياري (0.75824). أما أعلى تشنت في الإجابات فقد ظهر في الفقرة (4) فقد بلغ الانحراف المعياري لها (1.08781). وبناءً على النتائج المذكورة يستخلص الباحثان أن بعد التعزيز الذاتي لدى أفراد العينة كان مستقراً . إذ حققت الفقرات (1،2،3،4،5) أوساط حسابية أعلى من الوسط المعياري وهذه إشارة إلى وجود للتعزيز الذاتي من وجهة نظر المبحوثين ، وهو مؤشر جيد لوجود هذا الاعتقاد بإدارة الانطباع من خلال الاعتقاد بالتعزيز الذاتي. وهذا يشير الى تحقق هذا البعد لدى عينة البحث من خلال النتائج المتحققة بنسب جيدة وهذا يدل على الاهتمام الذي توليه عينة البحث بجوانب الخبرة والمعرفة والسعي من خلالها لكسب المعرفة والتفوق في المنظمة الذي سينعكس ايجابا على المنظمة ككل.

#### جدول (1)

(وصف لفقرات التعزيز الذاتي ضمن متغير ادارة الانطباع)

ت	الأسئلة	وسط الحسابي	انحراف المعياري
1	تحدث بفخر عن خبرتك او مهاراتك في العمل	3.6446	1.05562
2	تسعى لاكتساب معارف جديدة تجعل منك متفوقا على اقرانك	4.0083	.75824
3	تحاول ان تلفت انتباه الاخرين بانك ذو قيمة منظمة	3.6281	.83798
4	تأسر المعرفة لكونك مختص في مجال معين	3.5455	1.08781
5	تسعى لان يعرف الاخرين بإنجازاتك في العمل	3.8099	.87858
الإجمالي		3.7272	0.92364

المصدر :اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

## 2- الخطوة:-

حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً (3.6264) بانحراف معياري (0.9668) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وهذا يُشير إلى أن افراد عينة البحث تستخدم الخطوة بمستوى جيد وهذا ما يشير له وسطه الحسابي. والجدول رقم (2) يوضح إجابات أفراد العينة حول فقرات الخطوة أذ حققت الفقرة (6) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.7190)، أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (7) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.4380). أما أقل تشنتت في الإجابات فكانت للفقرة (6) إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.93294). ما يُشير إلى اتفاق الإجابات باعتقاد أفراد العينة بوجود خاصية ترك الانطباع الجيد لدى زملاء العمل من خلال الإشادة بإنجازاتهم. أما أعلى تشنتت فقد كان للفقرة (10) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.01761) ما يعني ارتفاع مستوى التفاوت في إجابات العينة عن استخدام الاطراء للتقرب من الزملاء في العمل. وعامةً يُمكننا القول أن هذا البعد لا يعاني من ضعف في حلقاته المتمثلة بالفقرات (6,7,8,9,10)، ويعود ذلك إلى أن كل الأوساط الحسابية أعلى من الوسط المعياري والبالغ (5) ما يُظهر بشكل عام إلى ارتفاع نسبة استخدام بعد الخطوة لدى العاملين في المنظمة المبحوثة. ويتبين لنا ان هذا البعد قد حقق نسب جيدة وهذا ما يشير الى اتفاق عينة البحث على انها لا تلجأ الى تقليد سلوكيات الاخرين وطرق تعاملهم بل لديهم سلوكياتهم الخاصة التي تترك الانطباع الايجابي عنهم وتمييزهم عن الاخرين وهذا ما يدعم شخصيتهم المتميزة وتفردهم بسلوكيات معينة، وربما يمنحهم ذلك كارزمة خاصة تجعلهم اكثر جاذبية بين زملائهم.

## جدول (2)

(وصف لفقرات الخطوة ضمن متغير ادارة الانطباع)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	لانحراف المعياري
6	سعى الى ترك انطباع عنك لدى العاملين بانك شخصية مميزة ولطيفة من خلال الاشادة بإنجازاتهم	3.7190	.93294
7	تفتخر بنفسك امام زملائك حتى يروك شخصا لامعا	3.4380	1.00741
8	تفضل تقديم شخصيتك القوية لزملائك لتبين لهم انك شخص قيادي في العمل	3.6612	.93589
9	تهتم بمصلحة زملائك وحياتك الشخصية لتبين لهم انك شخص مثالي	3.6860	.94015
10	تقضي وقت كبير بالاستماع لمشاكل الزملاء في العمل	3.6281	1.01761
الإجمالي		3.6264	0.9668

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.



## 3- التمثيل:-

حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.32396) وانحراف معياري (1.03118) وهو أعلى من الوسط الفرضي اذا حققت الفقرة (11) والخاصة بالعمل الشاق والإخلاص فيه أعلى وسط حسابي أن بلغ (3.8264) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (15) إذ بلغ (2.9587) والمتعلقة بالعمل في أيام العطل لإظهار الاهتمام الشديد بالعمل. أما أقل تشنت فكان عند الفقرة (11) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.94585). أما أعلى تشنت في الإجابات فقد كان عند الفقرة (15) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.09085).

وبناءً على النتائج المذكورة يستخلص الباحثان أن الاعتقاد ببعد التمثيل كان عالياً لدى إجابات أفراد العينة ، إذ كانت جميع الأوساط الحسابية بالنسبة لل فقرات (11,12,13,14,15) أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3). ويظهر من خلال النتائج ان عينة البحث تعمل بإخلاص وتفاني ومن اجل الايحاء للأخريين انهم اشخاص ملتزمين.

## جدول (3)

(وصف لفقرات التمثيل ضمن متغير ادارة الانطباع)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	لانحراف المعياري
11	العمل الذي تقوم به شاق أحيانا وتخلص به	3.8264	.94585
12	تبقى دائما لوقت متأخر لأنك تعمل بجد	3.5041	1.02570
13	تحاول التظاهر بالانشغال حتى وان لم تكن مكلف بعمل	3.1488	1.08521
14	تعتقد ان وصولك مبكرا الى مكان العمل مبكرا سوف يوحي انك شخص ملتزم	3.1818	1.00830
15	تعمل احيانا في يوم العطلة لإظهار اهتمامك وحرصك الشديد في العمل	2.9587	1.09085
إجمالي		3.3239	1.03118

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

## 4- الترهيب:-

حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً (2.38842) وانحراف معياري (0.97692) وهذا يوضح أن الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي البالغ (3). وكانت الفقرة (16) والمتعلقة باستخدام زملاء العمل الترهيب في العمل للحصول على ما يريدون أعلى وسط حسابي .اذ بلغ (2.6033) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (20) والمتعلقة باستخدام العناد من اجل رفض بعض العمال المناطة بك اذ بلغ الوسط الحسابي (2.2314). أما أقل تشنت في الإجابات فكان عند الفقرة (17) . إذ بلغ الانحراف المعياري (0.94955) أما أعلى تشنت فكان عند الفقرة (16) . إذ بلغ الانحراف المعياري (0.99565).

وبناءً على النتائج المذكورة آنفاً يستخلص الباحثان .اذ كانت كل الأوساط الحسابية للفقرات (16,17,18,19,20) اقل من الوسط المعياري البالغ (3) الا انها موجودة بنسب معينة وهذا يشير الى البيئة العراقية الخاصة بنشوء الفرد العامل في العائلة والمجتمع فضلاً عن أجواء العمل والثقافة السائدة التي تعزز العديد من السلوكيات السلبية مثل استخدام التهريب بالقوة من خلال المركز الوظيفي او القدرة المادية او حتى الوصول الى منطوق استخدام أذية الاخرين من اجل اجبارهم على تلبية ما يريد الفرد ، فضلاً عن وجود حالة عدم الثقة الشائعة بشكل كبير في البيئة الوظيفية العراقية التي تجعل الافراد يخافون اليوم من الكلام عن عملهم خوفاً من استخدامها ضدهم في المستلذن والخ من المخاوف، إلا انه انسجاماً مع المنطق العلمي فهذا البعد لم يحقق متوسط اعلى من الفرضي أي انه غير منعكس في بيئة العمل بشكل كبير وانما بنسب معينة.

#### جدول (4)

(وصف لفقرات التهريب ضمن متغير ادارة الانطباع)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	لانحراف المعياري
16	يستخدم زملائك التهريب في العمل للحصول على ما يريدون	2.6033	.99565
17	ترفض الحوار مع الاخرين بما يخص عملك	2.4793	.94955
18	تتعامل بشدة مع زملائك عندما يتدخلون في عملك	2.3058	.99031
19	تلجأ الى القوة أحياناً في حال رفض زملائك لقرارئك	2.3223	.96794
20	تستخدم العناد من اجل رفض بعض الاعمال المناطة بك	2.2314	.98116
لإجمالي		2.3884	0.97692

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

#### 5-التوصل:-

حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً (2.0198) وبانحراف معياري (0.88471) وهذا يوضح أن الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي البالغ (3). وكانت الفقرة (25) والمتعلقة ادعاء المعرفة أقل بما تفعله يجنب التدريسين التنقلات غير المرغوبة أعلى وسط حسابي .اذ بلغ (2.0826) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (23) والمتعلقة باستخدام التظاهر

بالعجز لاستمالة الاخرين للمساعدة اذ بلغ الوسط الحسابي (1.9504). أما أقل تشتت في الإجابات فكان عند الفقرة (23) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.82514) أما أعلى تشتت فكان عند الفقرة (21) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.93508). وبناءً على النتائج المذكورة آنفاً يستخلص الباحثان .اذ كانت كل الأوساط الحسابية لل فقرات (21،22،23،24،25) أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يشير الى عدم تحقق هذا البعد لدى عينة البحث رغم ان النتائج أظهرت وجود بعض الفقرات لكن بمستويات قليلة ومنخفضة وقد يعود السبب الى التحيز الإدراكي لدى المستجيبين اذ يسعى الفرد بطبيعته الى ابعاد الصفات التي يعتقد انها غير مقبولة اجتماعيا عنه وينزه نفسه عن فعل اشياء قد تجعل منه شخصا غير مقبول لدى مجتمع العمل ، لكن هذه الظواهر تجد وقعها لدى البعض الاخر وقد يصرح عنها وخاصة اذا كان شخص مجهول وهذا ما أظهرته النتائج من اجابات بعض الافراد العينة على وجود هذه الحالات لديهم ولكن بمستوى منخفض.

(5)

(وصف لفقرات التوسل ضمن متغير ادارة الانطباع)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	تتظاهر بعدم المعرفة و القدرة للحصول على مساعدة الاخرين.	2.0248	.93508
22	تحاول الحصول على تعاطف الاخرين من اجل عمل الأشياء المناطة بك.	2.0165	.84640
23	التظاهر بأنك عاجز لاستمالة الاخرين لمساعدتك.	1.9504	.82514
24	تظاهر ك بالحاجة إلى مساعدة الناس .	2.0248	.89873
25	تدعي بان معرفتك أقل بما تفعله يجنبك التنقلات غير المرغوبة.	2.0826	.91821
الإجمالي		2.01982	0.88471

المصدر :من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

2- عرض واقع متغير البحث سلوك المواطنة التنظيمية وتحليل استجابات المبحوثين.

تسعى هذه الفقرة الى تسليط الضوء على دراسة متغير سلوك المواطنة التنظيمية في العينة موضوعة البحث والتحليل.

وقد أشارت النتائج ما يأتي:

## 1- الايثار :-

## جدول (6)

وصف لفقرات الايثار ضمن متغير (سلوك المواطنة التنظيمية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة	ت
.98319	4.0000	ترغب بمساعدة زملاء العمل الجدد لتحسين بيئة العمل.	26
.69025	4.0826	أحب مساعدة كل من يطلب المساعدة من الأقسام والشعب والوحدات الأخرى لكي يتحقق عمل متكامل لكليتي	27
.76385	4.1570	تقوم بتغطية مهام زملائي عندما يطلبون مني ذلك.	28
.70633	4.0331	ترغب في الاتصال والتنسيق مع زملائي في العمل.	29
.75824	4.0083	تتدخل لإصلاح النزاع بين زملاء العمل خوفا عليهم من المشاكل.	30
0.78037	4.0562		الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

سجل هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (4.0562) . بانحراف معياري (0.78037) وهو أعلى من الوسط المعياري ، وتشير النتيجة الى وجود الايثار بين التدريسيين بدرجة جيدة وهي حالة مرضية، لأن الايثار هو أحد السلوكيات التي تدعم وتطور المنظمات ومن الجدول (30) سجلت الفقرة (28) الخاصة في القيام بتغطية مهام الزملاء في العمل عندما يطلبون ذلك ، أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.1570). أما الفقرة (26) سجلت اقل وسط حسابي إذ بلغ (4.000) وكان أقل تشتت في نصيب الفقرة (27) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.69025)، ما يؤكد اتفاق أفراد العينة على الإجابة على الفقرة المذكورة . أما أعلى تشتت فكان للفقرة (26) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.98319) وتشير هذه النتائج إلى الاهتمام بمتغير الإيثار، وذلك لما يقدمه الأفراد التدريسيين من المساعدة للآخرين وتوجيههم إلى تحقيق أهداف الكلية وهذا يعكس بأن التدريسيين يقومون بمساعدة زملائهم حتى وقت غيابهم حتى تطلب ذلك وقتاً اضافياً.

## 2- وعي الضمير :-

كما هو مبين في الجدول (7) حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.9801) وبانحراف معياري قدره (0.81579) وهو أعلى من الوسط المعياري، وتعني النتيجة المذكورة أن وعي الضمير بين التدريسيين موجود وبدرجة جيدة في المنظمة . وسجلت الفقرة (35) والخاصة بالوصول في وقت مبكر غالباً وبدأ العمل فوراً أعلى وسط حسابي بلغ (4.1818) . في حين سجلت الفقرة (32) والخاصة بأهمية أعلام رئيس العمل عندما لا يتمكن من الحضور للعمل . أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.5702).

أما أقل تشتت فكان للفقرة (34). إذ بلغ الانحراف المعياري (71186). أما أعلى تشتت فكان للفقرة (32) . إذ بلغ الانحراف المعياري (1.07878) وتشير هذه النتائج إلى السلوك التطوعي للفرد الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة واحترام جميع اللوائح والأنظمة، والقرارات والسياسات الإدارية وايضاً ما يقدمه الأفراد من المساعدة للآخرين وتوجيههم إلى تحقيق أهداف الكليات والتكفل بتقديم أفضل الخدمات للزملاء في العمل.

## جدول(7)

وصف لصفات وعي الضمير ضمن متغير (سلوك المواطنة التنظيمية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
31	تلتزم بقواعد وإجراءات الكلية حتى وان لم يراقبني احد أو ل يكن هناك علي أي دليل.	4.0331	.79513
32	تهتم بأعلام رئيسك بالعمل عندما لا تتمكن من الحضور للعمل	3.5702	1.07878
33	تستطيع أن أواجه تحديات و صعوبات جديدة خلال العمل.	4.0165	.77442
34	تحاول دائماً دراسة كيفية زيادة جودة خدمات كليتك.	4.0992	.71186
35	على الأغلب تصل في وقت مبكر وتبدأ عملي فوراً.	4.1818	.71880
الإجمالي		3.9801	0.81579

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

## 3- الكياسة:-

حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (4.03470) وانحراف معياري (0.73548). وهو أعلى من الوسط المعياري . وتشير هذه النتيجة إلى وجود الكياسة وبدرجة كبيرة ، ومن الجدول (32) سجلت الفقرة (36) الخاصة بتجنب إيذاء الآخرين عندما تشترك معهم في الموارد أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.1488). أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (37) والخاصة بتشجيع زملاء العمل على استثمار أوقات الاجتماعات في الحديث عن الأسبقيات التي تهم الكلية بدل الخوض في القضايا الجانبية. إذ بلغ الوسط الحسابي (3.9504).

أما أقل تشتت فقد حققته الفقرة (36) إذ بلغ الانحراف المعياري (65398)، وهذا يدل على اتفاق عينة البحث على الإجابة عن هذه الفقرة ، أما أعلى تشتت فكان للفقرة (37) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.78370) ويشير ذلك الى عدم تجاوز

التدريسين على حقوق الآخرين والسعي الى عدم اثاره المشاكل مع الزملاء والمبادرة الى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء.

## جدول (8)

وصف لفقرات الكياسة ضمن متغير (سلوك المواطنة التنظيمية)

ت	الأسئلة	لوسط الحسابي	الانحراف المعياري
36	تتجنب إيذاء الآخرين عندما تشترك معهم في الموارد.	4.1488	.65398
37	تشجع زملائك على استثمار أوقات الاجتماعات في الحديث عن الأسبقيات التي تهم الكلية بدل الخوض في القضايا الجانبية	3.9504	.78370
38	مستقبل كليتنا يبعث على الفخر كلما اتحدث عنها بإيجابية في المجتمع.	4.0165	.76358
39	تقدم مقترحات مفيدة إلى زملائك الموظفين تسهم في تحفيز العمل الفرقي والجماعي	4.0413	.74606
40	أعد إلى كشف الجوانب الايجابية لمنظمتي بغية جذب الافراد من المنظمات الاخرى	4.0165	.73011
الإجمالي		4.03470	0.73548

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

## 4- المشاركة الطوعية:-

يتبين من الجدول (9) سجل هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.8595) وانحراف معياري (0.80781) وهو أعلى من الوسط المعياري، وتشير هذه النتيجة إلى وجود سلوك وعي الضمير تجاه الزملاء وبشكل جيد وهو ما يدل على وجود سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة جيدة في المنظمة المبحوثة .

وسجلت الفقرة (45) والخاصة بالسعي الى تقديم الآراء السديدة لإدارة الكلية لأنها ذات جدوى لمستلذنها أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.0331). وحققت الفقرة (42) والخاصة بفسح المجال لآخرين من داخل الكلية وخارجها للتحدث عن سلبيات الكلية بغية تصحيحها أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.7355). أما أقل تشنت فكان من نصيب الفقرة (44) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.66328). وهو يدل على اتفاق عينة البحث على الإجابة عن الفقرة المذكورة . أما أعلى تشنت فقد كان للفقرة (41) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.92806) وذلك يعطي مؤشراً على السعي لمواكبة التغيرات التي تطرأ على عملهم والاشتراك في المهام التي لا تطلبها العمل الرسمي ولكنها لتطوير العمل ومنح الأفراد التدريسيون المشاركة في الاجتماعات التي تعقدتها إدارة الكلية، أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجهها والمحافظة على سمعة الكلية.

## جدول (9)

وصف لفقرات المشاركة الطوعية ضمن متغير (سلوك المواطنة التنظيمية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة	ت
.92806	3.8264	تهتم بالوظائف التي لا تطلب منك رسمياً لكنها مهمة لصورة الكلية	41
.88288	3.7355	تفسح المجال لآخرين من داخل الكلية وخارجها للتحدث عن سلبيات الكلية بغية تصحيحها	42
.78027	3.7438	لهدف لكي تسمع أخبار عن كليتك من الغرباء لأنه امر يعينك.	43
.66328	3.9587	تعمل بعد أوقات الدوام الرسمية إن اقتضت المصلحة العامة ذلك	44
.78458	4.0331	تسعى الى تقديم الآراء السديدة لإدارة الكلية لأنها ذات جدوى لمستقبلها	45
0.80781	3.8595		الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

## 5- الروح الرياضية:-

يتبين من الجدول (10) سجل هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (4.11072) وانحراف معياري (0.73399) وهو أعلى من الوسط المعياري، وتشير هذه النتيجة إلى وجود الروح الرياضية تجاه الزملاء وبشكل جيد وهو ما يدل على وجود سلوك المواطنة بدرجة جيدة في المنظمة المبحوثة .

وسجلت الفقرة (49) والخاصة بتجنب التركيز فيما هو خاطئ والتركيز على الجوانب الايجابية أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.2314). وحققت الفقرة (47) والخاصة بتجنب العمل عندما يكون متراماً أقل وسط حسابي أذ بلغ (3.9669).

أما أقل تشتت فكان من نصيب الفقرة (50) أذ بلغ الانحراف المعياري (0.64057). وهو يدل على اتفاق عينة البحث على الإجابة عن الفقرة المذكورة . أما أعلى تشتت فقد كان للفقرة (47) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.84591). وتشير هذه النتائج إلى استعداد الأفراد العاملين العمل في ظروف عمل مختلفة من اجل تحقيق أهداف الكلية و أن المبحوثين يسعون الى العمل بروح رياضية، ولديهم الإمكانية على تحمل ضغوط المنافسة الشريفة مع زملائهم في العمل.

## جدول (10)

وصف لفقرات الروح الرياضية ضمن متغير (سلوك المواطنة التنظيمية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
46	تنفذ المهام المطلوبة منك من دون تدمير.	4.0661	.76087
47	تتجنب العمل عندما يكون متراكما.	3.9669	.84591
48	تتلدن النصيحة والمشورة من جميع زملائي في العمل.	4.0909	.73030
49	تتجنب التركيز فيما هو خاطئ وتركز على الجوانب الايجابية.	4.2314	.69234
50	تتلدن النصح والإرشاد بسرور.	4.1983	.64057
الإجمالي		4.11072	0.73399

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

## ثانياً: اختبار نموذج العلاقات

## 1- اختبار علاقات الارتباط:-

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

## جدول (11)

قيم معامل الارتباط بين ادارة الانطباع بأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية

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

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

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

الجدول السابق يوضح علاقات الارتباط بين ادارة الانطباع بأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية ولدن تفسير نتائج الجدول يجب الاشارة الى ان الحرف (N) يشير الى حجم العينة والتي كانت (121) تدريسي ، وتشير كلمة (2-tailed) الى نوع الاختبار اما الاختصار (Sig) الموجود في الجدول فانه يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة (T) المحسوبة مع (T)



الجدولية من غير ان تظهر قيمها في الجدول فوجود العلامة (\*\*\*) يدل على معنوية الارتباط عند مستوى (0.01) . و يتضح من النتائج الواردة في الجدول مايلي :

تشير البيانات الظاهرة في الجدول وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) بين ادارة الانطباع بأبعاده، سلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.675) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بينهما، و يعني ذلك ادراك التدريسيين عينة البحث لإدارة الانطباع ومدى ارتباطها بسلوك المواطنة التنظيمية.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية.

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

### جدول (12)

قيم معاملات الارتباط بين التعزيز الذاتي وسلوك المواطنة التنظيمية

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

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

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

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

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

### جدول (13)

قيم معامل الارتباط بين بعد الحظوة وسلوك المواطنة التنظيمية

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

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

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

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

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

#### جدول (14)

قيم معامل الارتباط بين بعد التمثيل و سلوك المواطنة التنظيمية

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

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

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

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

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

#### جدول (15)

قيم معامل الارتباط بين بعد الترهيب و سلوك المواطنة التنظيمية

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

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

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

تشير النتائج أعلاه وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1 %) بين الترهيب و سلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة مُعامل الارتباط البسيط بينهما (-0.046) وتشير هذه القيمة إلى سلبية العلاقة بينهما وهي ضمن مستوى (لا توجد علاقة او ضعيفة جداً) عند مستوى معنوية (1%)، و يعني ذلك ان بعد الترهيب لا يمكن ان تنعكس بشكل إيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة البحث ما يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

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

### جدول (16)

قيم معامل الارتباط بين بعد التوسل و سلوك المواطنة التنظيمية

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

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

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

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

### 2- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها وتفسيرها :

#### أ:- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تشير الفرضية الرئيسية الثانية للتأثير الى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الانطباع بأبعاده و سلوك المواطنة التنظيمية) و من خلال الجدول ( 17 ) نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر ادارة الانطباع في سلوك المواطنة التنظيمية .

### جدول (17)

قيم نموذج الانحدار لمتغيرات البحث (N = 121)

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

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

أذ يتضح من الجدول ما يأتي :

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

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

ومن الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية.

1) الفرضية الفرعية الاولى:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التعزيز الذاتي في سلوك المواطنة التنظيمية. وتظهر نتائج الجدول (18) ما يأتي :

### جدول ( 18 )

قيم نموذج الانحدار لمتغيرات البحث (N = 121)

$R^2$	تعزيز الذات
0.296	سلوك المواطنة التنظيمية

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

من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.296) يتضح بان بُعد تعزيز الذات قادراً على تفسير ما نسبته (29.6%) من التغيرات التي تطراً على المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية . أما النسبة البالغة (70.4%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث اذا تلدن الفرضية.

2) الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الحظوة وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة. وتظهر نتائج الجدول (19) ما يأتي :

### جدول ( 19 )

قيم نماذج الانحدار لمتغيرات البحث (N = 121)

$R^2$	الحظوة
0.357	سلوك المواطنة التنظيمية

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

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.357) أي أن بُعد الخطوة يفسر ما نسبته (35.7%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية . و النسبة الباقية (64.3%) تساهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج اذاً تلدن الفرضية. (3)الفرضية الفرعية الثالثة:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التمثيل وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة. وتظهر نتائج الجدول (20) ما يأتي :

### جدول (20)

قيم نموذج الانحدار لمتغيرات البحث (N = 121)

$R^2$	التمثيل
0.443	سلوك المواطنة التنظيمية

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

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.443) أي أن بُعد التمثيل يفسر ما نسبته (44.3%) من التغيرات التي تطرأ على التمثيل . و النسبة الباقية (55.7%) تساهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج اذاً تلدن الفرضية. (4)الفرضية الفرعية الرابعة:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التهيب وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة. وتظهر نتائج الجدول (21) ما يأتي :

### جدول (21)

قيم نموذج الانحدار لمتغيرات البحث (N = 121)

$R^2$	التهيب
0.023	سلوك المواطنة التنظيمية

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

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.023) أي أن بُعد التهيب لا يفسر ايجابياً (2.3%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية . و هذا يدل على انعكاس ايجابي للكليات المبحوثة في تعاملها مع افرادها اما النسبة (0.023) لمقدار التفسير فهي ضئيلة جدا تشابه العدم في التأثير وقد تعود ظهور هذه النسبة من التفسير لقضايا تتعلق بنفسية بعض المستجيبين وهي نسبة لا تشكل مقدار يعتد به اذاً ترفض الفرضية. (5) الفرضية الفرعية الخامسة:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التوسل وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة. وتظهر نتائج الجدول (22) ما يأتي :

## جدول (22)

قيم نماذج الانحدار لمتغيرات البحث (N = 121)

R <sup>2</sup>	التوسل
0.007	سلوك المواطنة التنظيمية

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

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

## المبحث الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

## اولاً- الاستنتاجات

1. يظهر من خلال البحث ان الكليات عينة البحث تهتم وبشكل رئيس ببعدي إدارة الانطباع التعزيز الذاتي والحظوة وهذا يأتي من خلال مقارنة أداء التدريسيين مع النتائج التي يحققها في ضوء الدعم المادي والمعنوي لهم.
2. يحاول الملاك التدريسي تعزيز ذواتهم امام زملائهم من خلال آليات مقنعة مثل قول الحقيقة او امتلاك المعرفة التامة بالعمل.
3. يسعى التدريسيون الى تضخيم الاحداث الايجابية التي يحققونها في العمل وذلك لزيادة الانطباع الايجابي عنهم لدى الآخرين.
4. اظهرت نتائج الوصف الإحصائي المتعلقة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية وجود تلدن عالي لدى أفراد عينة البحث اتجاه ممارساتهم لهذا السلوك أي أنهم يمارسون بشكل عالي بعض السلوكيات التي تتمثل بمد يد العون للزملاء الآخرين وتجنبهم لصعوبات ومشكلات العمل والى عدم التذمر والشكوى وإبداءهم روح التسامح والصبر فضلاً عن انغماسهم بالمشاركات البناءة في الحياة الاجتماعية للكلية.
5. أظهر البحث أن الملاك التدريسي في الكليات المبحوثة يشعرون بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية وفقاً لمقياس البحث. ولعل ذلك يعكس المناخ التنظيمي الإيجابي في الجامعة، حيث تسود مشاعر التسامح والمودة والاحترام بين الزملاء والالتزام بالكياسة في التعامل والحرص على جلب السمعة الطيبة للكلية.

**ثانياً: - التوصيات**

1. العمل على ايجاد نوع من القناعات بين ابعاد ادارة الانطباع و سلوك المواطنة التنظيمية لغرض ايجاد ثقافة اخلاقية مميزة اذ ان هذه القناعة يمكن يحققها بافضل صورة عندما يستند الى قناعات حقيقية من لدن الادارة العليا.
2. حث الملاكات التدريسية على انتهاج اسلوب التعامل الاخلاقي في سلوكياتهم اليومية مع الافراد الاخرين كي يتسنى للاخرين التعاطي على نحو اخلاقي مع مفاهيم العمل المناط بهم وما لذلك من انعكاسات على السمعة الطيبة التي قد تحضى بها الكلية.
3. ضرورة ان تولي الكليات الاهتمام بتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، وما لاحظته الباحثان وما عكسته نتائج البحث من وجود استعداد لدى اغلب التدريسين للتحلي بهذه السلوكيات، كونها تمثل جوانب إنسانية مشرقة وتعزز من كفاءة و جودة العمل داخل الكليات المبحوثة ويمكن تنمية سلوك المواطنة الصالحة وبناءه من خلال عدة عوامل منها (زيادة الرضا الوظيفي) ، واقناع التدريسين بأنهم مثلاً حسناً لتبني سلوك المواطنة الصالحة.
4. يعد المورد البشري من أهم الموارد الموجودة في أي منظمة وهو سبب ومصدر للكثير من السلوكيات، والأدوار، والرسمية وغير الرسمية فعلى الكليات المبحوثة الاهتمام بهذا المورد المهم، من خلال الارتكاز على سياسات الموارد البشرية في الاختيار، والتعيين، والتدريب، والمكافأة والتحفيز.
5. الافادة من المعطيات النفسية والسلوكية في تحسين انطباعات التدريسيين وبالتنسيق مع مراكز البحوث المتخصصة.

**المصادر****المصادر العربية****أولاً: الكتب**

1. الكردي، احمد السيد.(2011). ادارة السلوك التنظيمي. الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

**ثانياً: الرسائل و الاطاريح الجامعية**

2. حواس، أميرة محمد. (٢٠٠٣). اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة العليا العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
3. الزهراني ، محمد بن عبد الله بن سعيد. (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.
4. الزوبعي، مجيد حميد عبد الله. (2010). اثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل - دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من مدينة الطب. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

5. سليمان، محمد جلال.(2001). تحليل مسار لأثر المواطنة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني، ص195- 255.
6. محمد، بشرى هاشم؛ عثمان، ايسل حمدي.(2012). أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الإتكالية الاجتماعية دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والأعمار والإسكان. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد32، ص90- 133.
7. هوارى، معراج؛ شرع، مريم.(2009). العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد(7)، ص124-157.

### المصادر الأجنبية

#### أولاً: الكتب Books

- 1- Organ, D.(1988).Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- 2- Rosenfeld, P.R.; Giacalone, R.A., & Riordan, C.A.(1995).Impression management in organizations: Theory, measurement, and practice. New York: Routledge.
- 3- Schlenker, B.R.(1980). Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- 4- Tedeschi, J.T., & Riess, M. (1981). Identities, the Phenomenal self, and laboratory research. In Tedeschi J.T.(Ed.), Impression management Theory and Social Psychological Research. New York: Academic Press, Inc.

#### ثانياً: المجلات والدوريات Journals & Periodicals

- 5- Adnan, Ahmad; Latif, Khawaja Imran. (2013). Impression Management and its Impact on Employee Promotion, Abasyn Journal of Social Sciences Vol. 6 No.1, pp.1-13.
- 6- Aggarwal, J; Krishnan V.(2012). Impact of Transformational Leadership on Follower's Self-Efficacy: Moderating Role of Follower's Impression Management. Journal of Applied Psychology, pp.1-17.
- 7- Allameh, S.M; Shad, F.S. & Kardan, G.(2013). Studying the Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior. World of Sciences Journal, Volume:1 Issue:15, pp. 128-143.



- 8- Ambady, N.; Rosenthal, R.(1992). **Thin slices of expressive behavior as predictors of interpersonal consequences: A meta-analysis**. Psychological Bulletin, 111, pp.165–181.
- 9- Anderson, Norman H.(2013). **Unified Psychology Based on Three Laws of Information Integration**. Review of General Psychology ,Vol. 17, No. 2, 125–132.
- 10- Arif, Ahmad; Syed Hasan Mohammad Rizvi, Quaiser Abbas, Shoaib Akhtar, Mohammad Imra (2011), **Impact of Impression Management on Performance Rating**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 3, No.2 ,pp.711–729 .
- 11- Begum , Noorjahan .(2005). **The Relationships between Social Power and Organizational Citizenship Behavior : The Meditational role of procedural Justice , Organizational Commitment and job satisfaction in context of private commercial bank in Bangladesh** . <http://sb.Jub.edu.bd/senior/web-sp.pdf>.
- 12- Bolino, M. C. ;Turnley, W. H.(1999). **Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy**. Organizational Research Methods, 2 (2),PP. 187 – 206.
- 13- Bolino, M. C. ;Turnley, W. H. (2003). **Counter normative Impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting**. Journal of Organizational Behavior, 24,PP. 237 – 250
- 14- Bolino, MC; Turnley, WH & Gilstrap, JB. (2008). **A multi-level review of impression-management motives and behaviors** . Journal of Management, vol. 34, no. 6, PP. 1080–1109.
- 15- Brennan, N.M; Merkl-Davies, D.M& Beelitz, A. (2013). **Dialogism in corporate social responsibility communications: conceptualising verbal interactions between organizations and their audiences'**. Working paper, Centre for Impression Management in Accounting Communication, Bangor Business School, UK.
- 16- Chattopadhyay, Prithviraj. (1999). **The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior**. Academy of Management Journal, (Vol. 42, No. 3, PP. 273–287.

- 17- Chen, C.C.; Chiu, S.F. (2008). **An Integrative Model Linking Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior**. Journal of Business psychology, Vol. (23), PP.1-10.
- 18- Drory, A ;Zaidman, N.( 2007). **Impression management behavior: effects of the organizational system**. Journal of Managerial Psychology, vol. 22, No. 3:PP. 290-308..
- 19- Hooghiemstra, R. (2000). **Corporate Communication and Impression Management: New perspectives why companies engage in corporate social reporting**. Journal of Business Ethics, 27:PP. 55-68.
- 20- Jain, Ajay K. (2012). **Moderating Effect of Impression Management On the Relationship of Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior**. Institute of Behavioral and Applied Management, PP.86-107.
- 21- Jones, E.E. ; Pittman, T.S.(1982).**Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation**. Psychological Perspectives On The Self :PP. 231-262.
- 22- Kristof-Brown, A.; Barrick, M. R. &Franke, M.(2002).**Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity**. Journal of Management, 28,PP. 27-46.
- 23- Leary, M.R. ;Kowalski, R. M.(1990). **Impression management: A literature review and two-component model**. Psychological Bulletin 107,PP. 34-47.
- 24- Markoczy, Livia.(2004).**The Virtue of Omission in Organizational Citizenship Behavior**. pp.2-29.
- 25- McFarland, L. A.; Ryan, A. M. & Kriska, S. D. (2003).**Impression management use and effectiveness across assessment methods**. Journal of Management, 29, PP. 641-661.
- 26- Mohamed, A.A.; Gardner, W.L.(2004).**An exploratory study of inter organizational defamation: An organizational impression management perspective**. Organizational Analysis, 12, PP.129 - 145.
- 27- Piwinger, Manfred; Ebert, Helmut.(2001).**Impression Management: Wieaus Niem and Jemandwird**. in Bentele, Guenther et al. (Ed.), Kommunikations management: Strategien, Wissen, Losungen. Luchterhand, Neuwied.

- 28- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Paine, J.B. & Bachrach, D.G.(2000). **Organizational citizenship behaviour: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research**. Journal of Management, 26:PP. 513-563.
- 29- Posthuma, R.A.; Morgeson, F.P. & Campion, M.A.(2002). **Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends over time**. Personnel Psychology, 55,PP. 1-81.
- 30- Purnama, Chamdan.(2013). **Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance**. International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 5;PP. 86-100.
- 31- Schlenker, B.R. & Pontari, B.A.(2000). **The strategic control of information: Impression management and self-presentation in daily life**. In A., Perspectives on self and identity Washington, DC: American Psychological Association, PP. 199-232.
- 32- Schnake, M. ;Dumler, M.(2003). **Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research**. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 76.PP. 283-301.
- 33- Swann, W.B., Jr., Stein-Seroussi, A., & Giesler, R.B.(1992). **Why people self-verify**. Journal of Personality and Social Psychology, pp. 392-401.
- 34- Vijayabanu, C.; Govindarajan, K. & Renganathan, R. (2014), **Organizational Citizenship Behavior and Job Involvement of Indian Private Sector Employees Using Visual PLS-SEM Model Organizational Citizenship Behavior and Job Management**. Vol. 19, pp.185-196.
- 35- Wayne, S.J. & Ferris, G.R.(1990). **Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A laboratory experiment and field study**. Journal of Applied Psychology, 75,pp. 487-499.
- 36- Yung Chou, Shih ;Pearson, John.(2011). **A Demographic Study of Information Technology Professionals' Organizational Citizenship Behavior**. Journal of Management Research, Vol. 3, No. 2:pp. 1-15 .