

أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع

دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بتقريت

The effect of ethical leadership on impression management styles

Applied study in The National Electricity and Gaz Company SONALGAZ Touggourt

باديس بوخلوة

نور الدين مزهوده*

مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة

مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر

جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر

bboukhalwa@gmail.com

nmezhouda@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول للنشر: 2021/10/21

تاريخ الاستلام: 2021/08/28

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتقريت، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها واستقراء النتائج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي شمل 30 فقرة لجمع المعلومات الأولية، حيث تم معالجة 75 استمارة استبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V26، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والانحدار الخطي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أنه تتم ممارسة القيادة الأخلاقية بالشركة محل الدراسة بمستوى مرتفع الأسلوب السائد لإدارة الانطباع في الشركة هو التعزيز الذاتي، وأخيرا وجود أثر للقيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع. الكلمات المفتاحية: قيادة أخلاقية، أساليب إدارة الانطباع، شركة وطنية للكهرباء والغاز سونلغاز.

تصنيف JEL: M12 ; M55

Abstract:

This study aims to highlight the effect of ethical leadership on impression management styles in SONALGAZ company in Touggourt, where the descriptive and analytical method was relied on to highlight the concepts related to the subject of study, analyse them and extrapolate the results, and in order to achieve the objectives of the study, the questionnaire was designed that included 30 items to collect the primary information, as 75 questionnaires were processed by the statistical program SPSS V26, and using many statistical methods, including arithmetic averages, correlation, coefficient and linear regression. And the study reached a set of results, that ethical leadership is practiced in company at a high level, the prevailing style of impression management In the company is self reinforcement, and there is an effect of ethical leadership on impression management styles.

Keywords: Ethical leadership, impression management styles, National Electricity and Gas Company SONALGAZ

Jel Classification Codes : M12 : M55.

* المؤلف المراسل.

1. تمهيد:

تعمل المنظمات باختلاف حجمها وطبيعة نشاطها على تحسين صورتها، سواء تجاه الأفراد العاملين بها، أو تجاه مختلف المتعاملين معها، وبالتالي فأنها تحرص على تحقيق سمعة إيجابية لها من خلال تشجيع العاملين والتأثير عليهم باستخدام العديد من الأساليب لتحقيق ذلك، وتعتبر القيادة الأخلاقية من أفضل نماذج التفاعل بين القائد والأفراد العاملين في المنظمة، لأن هذا النموذج مبني على أسس واعتبارات أخلاقية تحكم العلاقة بين القائد والفرد، إذ تهتم القيادة الأخلاقية بضرورة توفير مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير على نجاح المنظمة كالعدالة والنزاهة وتقسيم الأدوار والمهام، ولأن المنظمة تتواجد في بيئة أقل ما يمكن القول عنها أنه تتميز بالتعقيد واللايقين، فإن نجاحها وبقائها مرتبط بقياداتها وبالسلوكيات التي تتبناها هذه القيادات تجاه الأفراد لأجل تحقيق النتائج المرغوب فيها، وباعتبار الفرد محور العملية الإدارية، فإن هذا الأخير يسعى لإظهار إنجازاته ومؤهلاته وتكوين تصورات معينة تجاهه للتأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم، خاصة وأن الأفراد تختلف انطباعاتهم من فرد إلى آخر، لذلك على القائد الأخلاقي أن يعمل على توجيه جهوده نحو تشجيع العاملين والتأثير عليهم من خلال إدارة الانطباع، والتي من شأنها أن تساهم في حل مشكلات العمل وهذا يتطلب تحقيق التواصل الفعال مع المرؤوسين عبر سلسلة من الأساليب الجديدة لإدارة الانطباعات التي تجعل القائد الأخلاقي أكثر تأثيراً، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتقديم نظرة حول تأثير القيادة الأخلاقية على إدارة الانطباع.

1.1. مشكلة البحث:

أصبح استمرار المنظمات في الوقت الحالي متوقفاً على قيادة المورد البشري باختلاف توجهاته وطباعه، حيث تعتبر القيادة الأخلاقية من بين الأنماط التي تتميز بقدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير في انطباعات المرؤوسين ودفعهم لممارسة التفاعلات الاجتماعية؛ كمحاولة لسيطرة الأفراد على صورهم بوعي أو دون وعي في إطار ما يسمى بإدارة الانطباع. وعليه جاءت إشكالية هذه الدراسة كما يلي:

إلى أي مدى تؤثر القيادة الأخلاقية على إدارة الانطباع بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة القادة الإداريين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتقريت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين؟
- ما هو الأسلوب السائد لإدارة الانطباع في الشركة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على إدارة الانطباع بالشركة محل الدراسة؟

2.1. فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مجموعة من الفرضيات تتمثل في الآتي:

- ممارسة القادة الإداريين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتقريت للقيادة الأخلاقية يتم بمستوى مرتفع؛
- الأسلوب السائد لإدارة الانطباع في الشركة محل الدراسة هو أسلوب تعزيز الذات؛
- يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع بالشركة محل الدراسة.

3.1. أهمية الدراسة وأهدافها:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوعين مهمين وهما القيادة الأخلاقية وإدارة الانطباع، فهما يعتبران من المواضيع الحديثة في الإدارة والتي لم يتم دراستها ومعالجتها بالشكل الكافي من قبل الباحثين والدارسين، وهي ما زالت تحظى

بالاهتمام المتزايد، مما يعطي هذه الدراسة أهمية من خلال التطرق لهذا الموضوع. أما فيما يخص الهدف من هذه الدراسة فإنه تسعى بشكل أساسي إلى بيان أثر القيادة الأخلاقية في إدارة الانطباع لدى العاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

4.1. الدراسات السابقة:

- دراسة آل حمد والعمري 2020: بعنوان: تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية: حيث هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية في عدد من الكليات والجامعات الأهلية بالعراق، حيث تم البحث في مدى وجود اختلاف في ممارسات القيادة الأخلاقية لدى المسؤولين، وتم اختيار مجموعة من الكليات تمثلت في كلية الحديباء، كلية نوروز، كلية النور، كلية الكتاب، كلية القلم حيث تم قياس متغير القيادة الأخلاقية انطلاقاً من أبعاد ستة تمثلت في كل من النزاهة، التوجه الأخلاقي، تقسيم السلطة، العدل، دوافع القائد لإنجاز العمل، توضيح الأدوار، وقد كان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، بينما تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، إذ تم استرجاع 300 استبانة من أصل 350 استبانة تم توزيعها على الأفراد المبحوثين، والذين تمثلوا في الموظفين والمدرسين العاملين في الكليات المبحوثة، حيث جرى استقصاء آرائهم حول مدى تمتع قياداتهم بأبعاد القيادة الأخلاقية، ولغرض معالجة البيانات تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمثلت في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والانحدار الخطي البسيط، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها تباين أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث درجة ممارستها لدى قيادات الأكاديمية في المؤسسات محل الدراسة، حيث كانت النزاهة أكثر الأبعاد ممارسة لدى القيادات المبحوثة، في حين كان بعد توضيح الأدوار الأقل ممارسة حسب المستجوبين وانتهت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها أهمية وجود ما يسمى بثقافة أخلاقيات العمل في كل الجامعات، مع ضرورة تشجيع التوجه الاستراتيجي للجامعات الأهلية نحو الجانب الأخلاقي، لأنه المنظمات خاصة تخضع لأسس رقابية تختلف عن تلك المتبعة في الجامعات الحكومية، دون الإغفال عن بناء القائد الأكاديمي الذي يعتبر أمر في غاية الأهمية، وهذا البناء يتطلب تكوينه في الأنماط القيادية التي قدمتها مختلف النظريات والمدارس الإدارية، لكي يتعرف على مواقف استخدامها، ويسعى إلى فهم الأفراد العاملين بشكل أكبر.
- دراسة علوان 2019: بعنوان استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الزقازيق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي نموذج مايروسالوفي: هدفت هذه الدراسة إلى البحث في استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالاستفادة من نماذج الذكاء العاطفي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الإداريين العاملين في جامعة الزقازيق، وقد تمثلت أبعاد قياس استراتيجيات إدارة الانطباع في الترويج الذاتي، الحظي، التماثل، التخويف التضرع، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، في حين تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان المقسم إلى محورين فالمحور الأول يشير إلى استراتيجيات إدارة الانطباع الذي تم تصميمه بواسطة بولينو وتورنلي وتم وفق تصنيف جونز وبيتمان ويتكون من 20 عبارة، أما المحور الثاني يشير إلى الذكاء العاطفي الذي طوره شويت وآخرون وفق تصنيف ومايروسالوفي، ويتكون من 32 عبارة، واستخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية للتكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الفايرونباخ ومعامل سيبرمان، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج منها أن غالبية رؤساء الأقسام بجامعة الزقازيق يميلون بقوة لاستخدام إستراتيجية الترويج الذاتي ثم الحظي وبعدها التماثل، كما أن هناك ارتباط تام وقوى بين الذكاء العاطفي وإدارة الانطباع، بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الانطباع لا يمكن الاستغناء عنها بالنسبة للقيادة الجامعية ورؤساء الأقسام الأكاديمية خاصة

لما لها من دور حقيقي في تحقيق نتائج إيجابية للفرد والجامعة ككل، وانتهت الدراسة إلى ضرورة عمل ندوات توعية وتثقيفية لكافة رؤساء الأقسام على مستوى الجامعة لتفعيل ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الانطباع المتمثلة في الترويج الذاتي، الحظي والتماثل، وعدم استخدام التخويف إلا في الضرورة الحقيقية التي تقتضي ذلك.

● دراسة مخامرة (2019): بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية والبالغ عددهم 172 معلما، حيث تم قياس متغير القيادة الأخلاقية من خلال أربعة أبعاد تمثلت في كل من الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق، ولقد تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في 100 معلما، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، في حين تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان لجمع البيانات، مستخدما في ذلك مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والانحدار الخطي، والتباين ومعامل الارتباط، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، مع وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة.

● دراسة آل حمد والعاني 2019: بعنوان: إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق: هدفت هذه الدراسة البحث في تحليل طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الأخلاقية، والنجاح الاستراتيجي في عدد من الكليات الأهلية في العراق، وقد تم اعتماد 06 أبعاد لقياس متغير القيادة الأخلاقية تمثلت في النزاهة، التوجه الأخلاقي، تقسيم السلطة، العدل، دوافع القائد لإنجاز للعمل، وتوضيح الأدوار حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية، في حين تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة لجمع بيانات الجانب العملي للبحث، إذ تم توزيع أكثر من 300 استمارة على عينة من الأفراد العاملين في عدد من الكليات الأهلية، واسترد منها 300 بشكل صالح للتحليل، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية في التعامل مع البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد العاملين في الجامعة الأهلية يرون أن مدراءهم يتمتعون بصفات القائد الأخلاقي، وذلك بدلالة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لديهم، بالإضافة إلى وجود التزام جيد من قبل قياداتها بالنزاهة في التعامل وتحقيق العدل في العمل، والسعي لتحفيز الأفراد العاملين بشكل مستمر من خلال توضيح أدوارهم الوظيفية وتقسيم العمل فيما بينهم، كما أن هناك ارتباط معنوي موجب بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي، مما يعني أن اعتماد المنهج الأخلاقي في القيادة من قبل المسؤولين الأكاديميين في الجامعات الأهلية قد أسهم وبشكل واضح في تحقيق النجاح الاستراتيجي، بالإضافة إلى وجود أثر قوي جدا للقيادة الأخلاقية في النجاح الاستراتيجي حيث كان أقوى بين تقسيم السلطة والنجاح الاستراتيجي، ويمكن تفسير ذلك إلى تقسيم السلطة وتحويل جزء من صلاحيات المسؤول إلى المرؤوسين مما عزز من حماس الأفراد لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف لأنهم أصبحوا شركاء أساسيين في صناعة القرارات المرتبطة بعملهم.

● دراسة الركابي والحمادي 2018: بعنوان تأثير أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الأخلاقية دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في عدد من الكليات في جامعة ذي قار: هدفت الدراسة إلى بناء واختبار نموذج يفسر الأثر الموجود بين أساليب إدارة الانطباع وأدوار القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية والإدارية في عدد من الكليات في جامعة ذي قار، وقد تم قياس متغير أساليب إدارة الانطباع انطلاقا من ثلاثة أبعاد تمثلت في تعزيز الذات

التمثيل، الحظوة، وكان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، بينما تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الذي تم تصميمه وفقا لمقياس Likert الخماسي الأبعاد لقياس شدة الإجابة، وقد تم توزيع 180 استبيان في حين تم استرجاع 150 استبيان، واستبعد منها 50 استبيان لعدم اكتمال الإجابات، ليكون العدد القابل للتحليل 100 استبيان. ولغرض معالجة البيانات تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمثلت في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والانحدار الخطي البسيط، معامل الاختلاف، وذلك بالاستعانة ببرنامج SPSS، وبينت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة، فضلا عن تأثير أساليب إدارة الانطباع على ادوار القيادة الأخلاقية، كما أن الدراسة أظهرت أن القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة تسعى إلى إظهار انجازاتهم المهنية لتكوين الانطباع الايجابي عنهم أمام الأفراد.

● دراسة Shazia & Uzma 2018 بعنوان: Ethical Leadership and Impression Management in Educational Institutions

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإدارة الانطباع في المؤسسات التعليمية في منطقة إسلام آباد، وانطلقت الدراسة من فرضيتين أساسيتين، تتمثل الأولى في أن هناك اهتمام قوي ونظرة ايجابية للقيادة الأخلاقيين تجاه إدارة الانطباع لدى المرؤوسين، أما الفرضية الثانية فتتمثل في أن المزيد من السنوات التي قضها الفرد مع نفس المشرف تولد نظرة ايجابية من القائد تجاه إدارة الانطباع لدى المرؤوسين، وقد اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان، حيث اختار الباحثان مجموعة من المؤسسات التعليمية لإجراء الدراسة الميدانية، إذ تكون مجتمع الدراسة من 4785 معلما، وقد تم الاتصال بـ 40 مدرسة منها 25 مدرسة أظهرت استعدادها للمشاركة في الدراسة، وبالتالي قام الباحثان بتوزيع 207 استبيان استرجع منها 176 استبيانا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن المرؤوسين ينظرون إلى مديري المدارس كقادة أخلاقيين، مما أدى إلى زيادة انطباعهم بشكل كبير، كما أن تأثير القيادة الأخلاقية لم يكن دائما إيجابيا على سلوك المرؤوسين.

● دراسة ERANIL & ÖZBİLEN 2017 بعنوان: Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي، حيث تكونت عينة البحث من 383 معلما، وقد استعان الباحثان بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث أشارت نتائج البحث أن هناك نظرة ايجابية للمعلمين تجاه كل من الممارسات الأخلاقية لمديري المدارس والممارسات المناخية، وأن هذه الممارسات تختلف حسب الجنس والأقدمية والعمر وسنوات العمل مع المدير، وأن هناك علاقة ايجابية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي، كما أنه يستجيب المعلمون لسلوكيات القيادة الأخلاقية التي يمارسها مديري المدارس، وقد ثبت أيضا من خلال هذه الدراسة أن المعلمات وجدن مستويات قيادية أخلاقية لمديري المدارس والممارسات المناخية الإيجابية أعلى من المعلمين الذكور، وأن هناك مستوى عال من العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية التي يمارسها مديري المدارس ومناخ العمل. وانتهت الدراسة ان الممارسات المناخية الإيجابية في المدرسة لها دور في رفع مستويات السلوك الأخلاقي القيادي لمديري المدارس، وأن هذا قد يؤثر على كل من التحصيل الدراسي والاجتماعي للطلاب وسلوك المعلمين.

- دراسة درادكة والمطيري (2017)، بعنوان دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، وتم قياس متغير القيادة الأخلاقية انطلاقاً من ثلاث أبعاد تمثلت في كل من الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية والأخلاقية العلاقات الإنسانية، حيث تكونت عينة الدراسة من 432 معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، ولأجل تحقيق أهداف البحث استعان الباحثين بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية جداً، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها، وانتهت الدراسة إلى جملة من التوصيات تمثلت في ضرورة الاهتمام بممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية على كافة مجالاتها، مع العمل على تبني برامج تدريبية لمديرات المدارس الابتدائية تساهم في تنمية مستويات المعرفة بمتطلبات ممارسة القيادة الأخلاقية، ودورها في تنمية الثقة التنظيمية للمعلمات وكثيف عقد دورات تدريبية وندوات لتوعية مديرات المدارس الابتدائية بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية لمعلمات المدارس الابتدائية.
- دراسة القرني و الزايد (2016) بعنوان القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومستوى سلوك الصمت التنظيمي، حيث تم قياس القيادة الأخلاقية انطلاقاً من أربعة أبعاد تمثلت في كل من القيم الأخلاقية، الممارسات الأخلاقية، السلوكيات الأخلاقية، العلاقات الأخلاقية، وكان المنهج المتبع في البحث هو المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك البالغ عددهم 761 عضواً، بينما كان حجم عينة الدراسة 111 عضواً تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد استبيان لجمع المعلومات الأولية، الذي تم تحليله باستخدام الأساليب الوصفية، كما استخدمت الدراسة معامل الانحدار وارتباط بيرسون من أجل إظهار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها وجود أثر للقيادة الأخلاقية على سلوك الصمت التنظيمي، ممارسات القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك كانت مرتفعة، وجود ارتباط بين كل من القيادة الأخلاقية وبين سلوك الصمت التنظيمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بمتغير القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام وسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة العلمية، بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند إجابات أفراد الدراسة على متغير القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس وانتهت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية على مختلف مجالاتها، نظراً لأهميتها في إعطاء الحرية الديمقراطية في العمل وبالتالي خفض درجة ممارسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- دراسة منهل 2016: بعنوان تأثير إستراتيجيات إدارة الانطباع في اضطراب ما بعد الصدمة، دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير إستراتيجيات إدارة الانطباع في اضطراب ما بعد الصدمة في شركة الحفر العراقية، حيث جرى اختيار عينة من موظفي شركة الحفر العراقية في محافظة البصرة الذين تعرضوا لحوادث

العمل، والبالغ عددهم 50 موظفاً، وقد تم قياس إستراتيجيات إدارة الانطباع انطلاقاً من خمسة أبعاد تمثلت في ترويج الذات، التودد، ضرب الأمثال، الإكراه، التوسل، وكان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، بينما تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان باستخدام مقياس ثلاثي الأبعاد، حيث تم توزيع 50 استبيان في حين تم استرجاع 45 منها، أي بنسبة استجابة 90%، ولغرض معالجة البيانات تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمثلت في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والانحدار الخطي، وبينت نتائج البحث أن تبني استراتيجيات إدارة الانطباع في الشركة يؤثر عكسياً في اضطراب ما بعد الصدمة الذي يعاني منه الموظفون، وقد حصلت إستراتيجية ترويج الذات على أعلى النتائج الايجابية، وهذا لكون الشركة تنتهج نهجاً إنسانياً في إقناع الفرد الذي يعاني من أثر الصدمة، بينما حصلت إستراتيجية الإكراه على أقل النتائج، مما يدل على انتهاء الشركة أسلوب قاسياً في إجبار الفرد على البقاء في وظيفته، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشرة بين استراتيجيات إدارة الانطباع واضطراب ما بعد الصدمة.

● دراسة جنان 2014: بعنوان المهارة السياسية للفرد وإدارة الانطباع: العلاقة والأثر دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة والأثر الموجودين بين المهارة السياسية للفرد وإدارة الانطباع، وذلك من خلال التركيز على تحليل آراء رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية والبالغ عددهم 56 فرداً، وكان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للدراسة الذي تم تصميمه وفق نموذج Ferris et al. 2005 بالنسبة لمتغير المهارة السياسية، ونموذج 2011 Erdogan بالنسبة لمتغير إدارة الانطباع، حيث تم قياس المتغير التابع انطلاقاً من أربعة أبعاد تمثلت في كل من تعزيز الذات، الشخصية النموذجية، الدفاع، الأساليب غير لفظية، ولأجل معالجة البيانات استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وقد تمثلت نتائج الدراسة في أن رؤساء الأقسام يملكون القدرة في استعمال أبعاد المهارة السياسية وسلوكيات إدارة الانطباع من تعامل لفظي وغير لفظي مع الأفراد الآخرين، كما أنهم يستعملون تأثيراتهم الشخصية لتقديم خدمات تربوية وتعليمية بأعلى مستوى من الجودة لخلق انطباع إيجابي عن سياسات وإجراءات تقديم الخدمة بقصد التطوير، كما أن هناك علاقات اجتماعية طيبة مع الآخرين سواء داخل العمل أو خارجه، مما لذلك من أثر إيجابي في خلق صورة إيجابية عالية عن الفرد لدى رؤسائه وزملائه وكل المحيطين به، ومن ثم ينعكس بشكل كبير على المناخ العام للعمل، وانتهت الدراسة إلى جملة من التوصيات تتمثل في ضرورة استمرار رؤساء الأقسام العلمية في إظهار مستويات عالية من الإخلاص والاستقامة والثقة، وجعلها مدركة من قبل الأفراد، وإعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة لهم من أجل توفير أجواء من المودة والإخلاص بين الرئيس وأعضاء مجلس القسم.

2. مفاهيم في القيادة:

1.2 القيادة والقائد:

يرى (فندي وآخرون، 2013: 53) بان القدرة على إدارة عمليات المنظمة بشكل فعال، من شأنه الحفاظ على المستوى العالي من الأداء، سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة، لذلك فإن القيادة حسب (Wakabi, 2016: 412) هي العملية التي بواسطتها يمكن إدارة عمليات المنظمة وتشجيع الأفراد ومساعدتهم على انجاز المهام دون ترهيب وتخويف، وإنما عن طريق التأثير ويضيف كل من (الطائي والكبيسي، 2016: 53) بأنها فلسفة ترتبط بقدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرسوم، وأساسها حسب

(أبوليفة، 2016: 15) يتمثل في قدرة القائد على تبني رؤية ورسالة واضحة. وهذا من خلال التركيز على وضع الأهداف والخطط المستقبلية، وإقناع مرؤوسيه وفرق العمل بها، وهذا حتى يمكن وضع هذه الأهداف المحددة والخطط موضع التنفيذ، ويرى (Ukaidi,2016: 27) أن القيادة تتطلب من القائد الفهم الأساسي للمنظمة ولعملياتها وللبيئة التي تعمل فيها لذلك حسب (Long et all,2016: 26) أنه لا بد على هذا الأخير أن يمتلك القدرات الأساسية لدفع العاملين لأجل امتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام.

من هنا يعد القائد احد أهم مفاتيح النجاح في المنظمات، خاصة اذا كان هذا الأخير يتميز بقدرة عالية تساعد على اكتشاف المستقبل بصورة واضحة ودقيقة، وذلك من خلال إدراك التحديات المستقبلية ووضع خطط التغلب عليها، مما يتطلب وجود قدرة وفن وعلم لربط الواقع بالمستقبل، وهذا لن يتحقق حسب (Nasiru, et Kasimu,2018: 226) إلا من خلال وضوح الرؤية للقائد، ذلك أن هذه الرؤية هي الصورة الذهنية المثالية للمستقبل المرغوب فيه، لذلك فان القائد الناجح هو ذلك الفرد الذي يملك القدرة على التفكير بالمستقبل بخيال واسع وحكمة، وهو الوحيد الذي يملك الهام العاملين وتوجيههم نحو الأداء المثالي الذي يسمح بتحقيق الهدف الذي وجدت لأجله المنظمة، وفي هذا المجال أكد (الفرغوني وآخرون 2020: 258) بان القيادة عملية تشجيع ومساعدة الآخرين على العمل بحماس نحو تحقيق الأهداف، وإن العامل الإنساني هو الذي يربط المجموعة ببعضها البعض، ويدفعها نحو تحقيق الأهداف التي تحول إمكانات المجموعة إلى واقع ملموس. وبالتالي يمكن القول أن القيادة عملية التأثير التي يمارسها الفرد على الآخرين لأجل تنظيم وتوجيه السلوكيات والعلاقات داخل المنظمة، لذلك فإنه تعتمد على عمليات الاتصال من أجل الوصول إلى الأهداف وإن تحقيق النجاح في أي منظمة يعتمد إلى حد كبير على الممارسات القيادية التي يقوم بها القائد.

❖ الأخلاقيات لقيادة الأخلاقية:

يقدم لنا كل من (مهدي ورزاق، 2011: 126) نقلا عن (Daft, 2003) ثلاث تصنيفات للأخلاقيات، حيث يتعلق التصنيف الأول بأخلاقيات المنظمة المتمثلة في كل من الثقافة التنظيمية، الرموز الأخلاقية، الالتزام الأخلاقي، رؤساء المكاتب الأخلاقية، آليات الإبلاغ، بينما يتمثل التصنيف الثاني في أخلاقيات المسير المتمثلة في كل من نمذجة الدور، دعم القيم الأخلاقية، نشر الأخلاقيات والقيم، مكافئة السلوك الأخلاقي ومعاينة السلوك غير الأخلاقي، في حين يتمثل التصنيف الثالث في أخلاقيات الفرد المتمثلة في كل من الاستقامة، الصدق، ملهم الثقة، المعاملة الصادقة والعادلة، مستوى عال للتطوير الأخلاقي، وبالتالي فان الأخلاقيات تعتبر الركيزة وأساس بناء المنظمات، حيث أشار في هذا الجانب كل من (مهدي ورزاق، 2011: 125) أن هناك أربع مبادئ أساسية تتميز بها المنظمة الأخلاقية، تتمثل في كونها هادئة في تفاعلها مع مختلف المتعاملين معها، وأساسها القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لجميع الأطراف الفاعلة معها كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها، وأنه اتركز على المنفعة المتبادلة بينها وبين مختلف المتعاملين معها، وأن المسؤولية تكون فيها فردية وليست جماعية، حيث أن كل فرد فيها يتحمل مسؤوليته الكاملة عن الأعمال التي يقوم بها، إضافة إلى ذلك فان المنظمات الأخلاقية تعمل على التحديد المسبق للمهام، والذي يسمح بامتلاك الفرد للقيم العالية، مما يحسن من موقع المنظمة في بيئتها، وبالتالي يضيف (حمادنة، 2013: 32) بأن الأخلاقيات هي المنطلق الرئيسي لبناء المجتمعات والمؤسسات، ذلك أنه تنظم وتوجه السلوك العام لأفراد المنظمة مع بعضهم البعض من جهة، ومع غيرهم من الأفراد في باقي المنظمات ومختلف المتعاملين من جهة أخرى، ويمكن الحصول عليها من خلال مصدرين أساسيين يتمثلان حسب (خدير، 2015: 156) في

القيم الاجتماعية التي تعتبر بمثابة مصادر خارجية وتتكون من القيم الثقافية، قيم فريق العمل، قيم العائلة، قيم المنظمة، والقيم الذاتية التي تعتبر بمثابة مصادر داخلية تتكون من المعتقدات الدينية، المعتقدات السياسية، القيم الحضارية. ويرى كل من (القرني والزايدي، 2016: 651) أن هناك مجموعة من المعايير التي تحدد ممارسات القيادة الأخلاقية في المنظمة، والتي من شأنها التأثير بشكل كبير على الإنتاجية وعلى الإنجاز الوظيفي، حيث تتمثل هذه المعايير في كل من الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الفريق وأخيرا صفات العلاقات الإنسانية. وبين لنا كل من (Blue and Singh, 2017 : 1394) بأن القيادة الأخلاقية تتطلب من القائد التصرف بطريقة مثالية، لأنها متعددة الجوانب مرئية وغير مرئية، لذلك يجب أن تظهر أخلاق القائد في سلوكياته القيادية، فهذه الأخيرة أصبحت جزءا لا يتجزأ من عمله اليومي، ويضيف كل من (Kanungo and Mendonca, 2018 : 134) بان القيادة الأخلاقية هي التصرفات والسلوكيات المثالية التي يجب على القائد الالتزام بها في أداء مهامه بكل إخلاص لتحقيق المصلحة العامة، وبشير (مغامرة، 2019: 324) بان القيادة الأخلاقية هي ما يتسم به المديرين نتيجة الخبرات التي مروا بها داخل المنظمة وخارجها، والقيم التي يحملونها وتقودهم إلى التصرف بأخلاقية في كل موقف، متطلعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى إذكاء روح التفاؤل والتحدي.

من هذا المنطلق تعتبر سلوكيات القائد الأخلاقي مصدرا لتحفيز الأفراد في المنظمة، لان القائد الأخلاقي حسب (Erani&Özbilen, 2017: 100) هو ذلك الفرد الذي يمكنه دمج القدرات القيادية مع السلوكيات الأخلاقية، فهو يتواصل باستمرار مع المرؤوسين، ويتبادل الأفكار معهم، يحترم حقوقهم من خلال معاملتهم بإنصاف، علاوة على ذلك فإنه يبذل جهودا لتطوير الشعور بالعدالة في المنظمة من خلال إشراك رؤوسيه في عملية صنع القرار، وبصفة عامة فان القادة الأخلاقيون حسب كل من (Demirdağ & Ekmekçioğlu, 2015, 203) هم الذين يوفرون بيئة مناسبة لتحقيق أفضل مستويات الأداء، ويعطون أهمية كبيرة لتقييم السلوك الأخلاقي للأفراد كعامل رئيسي لتحقيق التناغم وانضباط في المنظمة. وبصفة عامة يمكن القول بان القيادة الأخلاقية مجموع السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد اتجاه الأفراد مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي تساعد الأفراد على اكتساب الفضائل الأخلاقية التي تجعل منهم أفرادا صالحين نافعين لمنظمتهم.

وبالتالي فان التزام القائد بالمبادئ الأخلاقية والعمل بها في المنظمة يؤدي إلى زيادة مصداقيته لدى الأفراد، وهذا ما سيكون له أثر إيجابي على رؤية المنظمة وبقائها، وبدون وجود القيادة الأخلاقية فأن المنظمة معرضة للزوال، لان الأفراد سيشعرون بعدم الثقة في القائد، مما يعني أنهم لن يكونوا قادرين على أداء المهام بالشكل المطلوب منهم.

❖ محددات السلوك الأخلاقي:

أشار كل من (راضي وحسن، 2011: 109) نقلا عن (Kreitner & Kinicki, 2007: 33) بأن السلوك الأخلاقي والسلوك غير أخلاقي هو نتاج تركيبة معقدة من مؤثرات الخصائص الشخصية، ومؤثرات تنظيمية داخلية وخارجية، فتشير المؤثرات الشخصية إلى الخصائص الشخصية، والقيم، والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الفرد، علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية، وتشكل التجربة الشخصية في هذا المجال عندما يكافى الفرد عن سلوك محدد أو يعاقب على سلوكيات أخرى وبالتالي سوف تتولد لديه نزعة شخصية نحو السلوك الأخلاقي والسلوك غير أخلاقي.

بينما تتمثل المؤثرات التنظيمية الداخلية في العوامل التنظيمية التي تعد كمؤشرات للسلوك الأخلاقي للمنظمة وتتضمن ستة عوامل أساسية تتمثل في كل من حجم المنظمة، وإستراتيجيتها، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها التنظيمية

والضغط المدرك على النتائج، ومجموعة القوانين الأخلاقية، أما المؤثرات التنظيمية الخارجية فتشير إلى طبيعة البيئة الذي تمارس المنظمة فيها نشاطها، خاصة من حيث النظام القانوني والسياسي وثقافة الدولة الذي تعمل فيها المنظمة.

❖ أبعاد القيادة الأخلاقية في ضوء الدراسات السابقة:

قدم (Subhasree, 2012 : 114) أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية تتمثل في كل من القيم والالتزام بها، الرؤية، الإقناع تعزيز السلوك الأخلاقي، بينما يرى (Yang, 2014 : 517) أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في كل من تقسيم السلطات توضيح الأدوار، عملية صنع القرار، الشفافية، في حين جاء في دراسة (درادكة والمطيري، 2017: 228) للقيادة الأخلاقية ثلاث مؤشرات تتمثل في كل من الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، وقد ذكر أيضا كل من (الطائي ومصحوب، 2018: 136) أن للقيادة الأخلاقية أربعة أبعاد تتمثل في كل من احترام الآخرين، خدمة الآخرين العدالة مع الآخرين، الصدق مع الآخرين، في حين يشير (Junghyun et all, 2019 : 826) أن العدل، النزاهة، التوجه الأخلاقي التوجه نحو الأفراد، تقسيم السلطات، المناخ الأخلاقي، كلها مؤشرات تبين ممارسات القيادة الأخلاقية في المنظمة بينما ذكر (مخامرة، 2019: 324) في دراسته أن كل من الشعور بالمسؤولية، التوافق، الاتزان الانفعالي، العدل، إثارة التنافس كلها عبارة عن أبعاد للقيادة الأخلاقية، وهو ما ذهب إليه أيضا (Yan et all, 2020: 03) حين أشار أن القيادة الأخلاقية يمكن قياسها انطلاقا من دوافع القائد للعمل، التماسك، العواقب، وهو ما أكده كذلك (آل حمد والعاني 2020: 114) إلى حد بعيد حين ذكر بان أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في كل من النزاهة، توضيح الأدوار، دوافع القائد لانجاز العمل، العدل، تقسيم السلطة، التوجه الأخلاقي.

❖ أبعاد القيادة الأخلاقية في ضوء الدراسة الحالية:

في دراستنا هذه سنركز على ثلاثة أبعاد تتمثل في كل من توفر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي.

- توفر السلوك الأخلاقي: ويقصد به مدى وجود القيم والمبادئ السامية في تصرفات القائد، ذلك أن السلوك الأخلاقي ضروريا لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، لذلك يجب أن يتحلى القائد بمجموعة من الصفات كاحترام، والأمانة والعدالة والنزاهة، فالاحترام يضمن تقدير أفكار الآخرين واعتبارهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، والأمانة تفرض على القائد صيانتها والحفاظ عليها، وعدم الالتزام بها يؤدي إلى خلق عدم الثقة بينه وبين الأفراد، وتستلزم العدالة أن يضع القائد العدل محور اتخاذ قراراته، خاصة فيما يتعلق بتوزيع المكافآت أو توجيه العقوبات، بينما تفرض النزاهة على القائد الأخلاقي الصدق في جميع أفعاله وأعماله، وبالتالي يجب على القائد أن يوضح أخلاق وقيم المنظمة للأفراد.
- ممارسات السلوك الأخلاقي: توفر السلوك الأخلاقي في القائد وحده غير كاف ما لم يعمل هذا الأخير على إظهار هذا السلوك في ممارساته اليومية مع الأفراد، ذلك أن هؤلاء في المنظمة يتعلمون من قائدهم القيم، والمعتقدات والأهداف من خلال مشاهدة ومراقبة سلوكياته، وينظرون إليه كنموذج في القيام بالأعمال بطريقة صحيحة، لذلك يجب على القائد أن يراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، باعتبار أن تصرفاته لها أثر أكبر من الكلمات على الأفراد، وعليه أيضا أن يجعل الأخلاق أساس أي عمل في المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الخاصة والمنظمة وفي علاقاته مع مختلف المتعاملين، مما يتوجب عليه تجنب إلحاق الضرر بالآخرين وحماية حقوقهم، والالتزام بكل تعهداته معهم، والسهرة على تطبيق القوانين.

• **تعزيز السلوك الأخلاقي:** يجب على القائد أن لا يتوقف عند ممارسات السلوك الأخلاقي، بل يجب عليه العمل على تعزيز هذا السلوك من خلال تشجيع الأفراد الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم، وتوجيه كل من يتعد عن السلوكيات الأخلاقية، ومعاينة منتهكي المعايير الأخلاقية، لذلك يجب على القائد أن يكون قدوة ونموذجاً لباقي الأفراد، وهذا من خلال سلوكياته الفعلية ومهاراته القيادية التي تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي، والعمل على تطوير مدونات أخلاقية ذات قيمة، والعمل على خلق نظام مكافئات ينمي السلوك الأخلاقي في المنظمة، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الكفاءة من جهة، والالتزام بالسلوكيات الأخلاقية من جهة أخرى، والعمل على نشر قيم النزاهة ومساعدة الآخرين، مما يؤدي إلى إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة ينعكس على دعم الاستقرار والعدالة والرضا لدى جميع الأفراد.

2.2. الانطباع:

❖ تعريف إدارة الانطباع:

يتفق العديد من الباحثين -بالرغم من اختلاف وجهات نظرهم حول مفهوم إدارة الانطباع- حول الهدف التي يسعى الفرد للوصول إليه بإتباع أساليب سلوكية معينة نتيجة للدافع الشخصي، وهذا لأجل خلق رؤيا جديدة تتميز بمدى قبوله لدى الآخرين، وذلك عن طريق سعيه إلى تغيير تلك الممارسات والآراء المأخوذة عنه، حيث يعرف البعض الانطباع بأنه القدرة الذهنية التي يملكها الفرد لفهم شيء ما عن شخصية الفرد الآخر، وذلك لأجل تكوين صورة وصفية لهذا الفرد ذات خصائص معينة تشكل بالنسبة له شخصية مميزة، وبالتالي فإن إدارة الانطباع حسب (Carter, 2006: 2367) هي العملية التي يسعى الفرد من خلالها للتأثير على سلوك الغير عن طريق إتباع أي نوع من أنواع التفاعل الاجتماعي، وذلك لأجل توجيه تصورات الآخرين والسيطرة على انطباعاتهم اتجاهه، في حين ينظر (Iddekinge et al, 2007: 756) لإدارة الانطباع كمجموعة من السلوكيات الشائعة التي يتبناها الفرد بدافع شخصي لإقناع الآخرين أو إرضائهم، أما (Barash, et al, 2010: 209) فينظرون لإدارة الانطباع باعتبارها سلوك هادف بوعي أو بدون وعي يمكن تبنيه من طرف الأفراد لخلق انطباع معين يتماشى والأهداف التي يسعون لتحقيقها من خلال التفاعل الاجتماعي والمواقف المختلفة، وهو نفس الطرح الذي ذهب إليه (Highhouse, et all, 2016: 357) حين عرفوا إدارة الانطباع بأنه تلك السلوكيات والتصرفات التي يستخدمها الأفراد لحماية وجهة نظرهم والدفاع عنها، والتأثير على الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليهم، وذلك لأجل الحفاظ على صورة الذات كما يراها الغير، وهي تمكن الإدارة من الاهتمام بالسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للوصول إلى الاستغلال الأفضل للموارد البشرية، وأضاف (جنان، 2014: 212) إدارة الانطباع بأنها القدرة على تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى الآخرين، والحفاظ عليها وتعزيزها دوماً سواء في مجال العمل أو على الصعيد الشخصي.

❖ أساليب إدارة الانطباع:

يتبنى الفرد العديد من الأساليب حسب الموقف الذي يواجهه لأجل تغيير وجهة نظر الآخرين إليه، مثل المجاملة الاعتذار، التبرير... الخ، وقد ذكر لنا (Andrew et all, 2016: 42) أسلوبين لإدارة الانطباع يتمثلان في التوافق والتعزيز، حيث يشير التوافق إلى القيم والمعتقدات التي يتمسك بها الفرد، بينما يشير التعزيز إلى اعتماد الطرق التي تساعد على تجاوز الصعوبات بعيداً عن الاستعطاف وخلق الأعذار وتقديم التبريرات، كما يرى كل من (Bolino et all, 2014: 08)، (EL Badawy et all, 2016:) أن إدارة الانطباع تركز على ثلاث أساليب تتمثل في ضبط النفس، استغلال المنصب، عقد العمل، حيث يشير الأسلوب الأول إلى سلوكيات إظهار الخصائص الفردية، بينما يشير الأسلوب الثاني إلى سلوكيات إظهار التأثير، في حين يشير الأسلوب

الثالث إلى إظهار العلاقة التعاقدية وبالتالي فإن الوضع الذي يتواجد عليه الأفراد يعطي مبررات لاستخدام أساليب معينة للحصول على نتائج ايجابية مثل الاحتفاظ بالوظيفة، والترقية، في حين أورد (حسون وآخرون، 2013: 91) ثلاث أساليب لإدارة الانطباع تتمثل في كل من تعزيز الذات، التضليل، الحضوة، أما دراسة (جنان 2014: 207) فجاء فيها أن هناك أربع أساليب لإدارة الانطباع تتمثل في تعزيز الذات، الشخصية النموذجية، الدفاع، الأساليب غير اللفظية، وذكر (منهل 2016: 243) في دراسته أن كل من ترويج الذات، التودد، ضرب الأمثال، الإكراه، التوسل، هي كلها أساليب لإدارة الانطباع، وأضاف كل من (الركابي والحمادي، 2018: 421) أنه يمكن قياس أساليب إدارة الانطباع انطلاقا من ثلاثة أبعاد تمثلت في تعزيز الذات التمثيل، الحظوة، وهو ما أشار إليه (علوان، 2019: 40)، إلا أنه ذكر أساليب أخرى، حيث تمثلت أساليب إدارة الانطباع حسب ما جاء في دراسته في كل من في الترويج الذاتي، الحظي، التماثل، التخويف، التضرع.

❖ دوافع تبني أساليب إدارة الانطباع:

تشير العديد من الدراسات أن تبني أساليب إدارة الانطباع يهدف إلى تعزيز المصالح الشخصية أولا، حيث يؤكد في هذا السياق (Whitty & Schulz, 2006: 04) أن المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد وراء تبنيه لأحد أساليب إدارة الانطباع وبالتالي يختلف هذا الأسلوب باختلاف الممارسات بين كل من المسير والقائد والمرؤوس، وهذا الاختلاف راجع لأسباب لها علاقة إما بشخصية الفرد، أو بالمجتمع الذي ينتمي إليه هذا الأخير، لذلك يرى (Nguyen & Hartman, 2008: 148) أن أساليب إدارة الانطباع يمكن أن تكون مفيدة في تحسين أداء فرق العمل، لأنها تساهم في تكوين علاقات جيدة بين أعضاء الفريق من جهة، وتقلل من حالات الاختلاف والنزاعات من جهة أخرى، ذلك أنها تسمح بتحديد المواقف والأدوار التي سيقوم بها كل فرد، مما يمنح لهم المجال لتوضيح الرؤية المرتبطة بالأهداف المطلوبة، وذهب كل من (Soran & Balkan, 2013 : 156) إلى أبعد من ذلك حين أشارا أن أساليب إدارة الانطباع لها هدف مشترك بحيث تجعل الفرد أكثر قبولا لدى الآخرين، وهذا من خلال معرفة رغبة الطرف الآخر والعمل على تلبيةها.

❖ أساليب إدارة الانطباع في ضوء الدراسة الحالية:

سوف نركز في هذه الدراسة على ثلاثة أساليب تتمثل في كل من التعزيز الذاتي، الترهيب، التوسل.

- **التعزيز الذاتي:** يسعى الفرد من خلال هذا الأسلوب بأن يبين لرئيسه وزملائه في المنظمة أنه يمتلك خبرات وتجارب ومعارف متراكمة حول أداء المهام، لذلك فهو يحاول إثارة انتباه الآخرين لمؤهلاته ومواهبه، ويعمل على جعلهم يدركون إنجازاته ويتباهون بها، كما أن الفرد من خلال إتباع هذا الأسلوب فإنه يبدي حماسا كبيرا في العمل، لدرجة أن رؤسائه وزملائه يشعرون أنه يعمل بجهد، في حين أن إتباع هذا الأسلوب من طرف القائد يظهره على أنه ناجح ومؤهل وفعال جدا، وأنه قادر على توجيه الأفراد، وأداء المهام من دونه يبقى مستحيلا نظرا لأهمية وجوده بينهم.
- **التوسل:** تبني الفرد هذا الأسلوب لأجل محاولة التخفيف من وقع النتائج السلبية التي حققها، والسعي في جعل الآثار العكسية للمهام المنجزة تبدو أخف مما هي عليه أمام القائد، والعمل على تقديم التبريرات عن التجارب السلبية والسعي نحو الاعتذار عن الأنشطة والمواقف السلبية، ويسعى أيضا القائد من خلال إتباع هذا الأسلوب للتقليل من الآثار الناجمة عن فشله في توزيع المهام وتحديد الأهداف، لذلك يحاول الظهور بمظهر العاجز أو المحتاج لكسب ود الآخرين والعمل على تحقيق التوافق معهم حتى عندما تكون آراؤهم مختلفة مع توجهاته، بالإضافة إلى ذلك فإن القائد يحاول كسب مساعدة الآخرين عندما يحتاجهم في مهام معينة مع التظاهر بأنه يعرف أقل مما كان يعمل من أجل تجنب المهام غير مرغوبة فيها.

• الترهيب: يتبنى الفرد من هذا الأسلوب لإظهار مدى نفوذه وأهميته في المنظمة، فهو يظهر للآخرين بأنه بإمكانه تحقيق ما يعجز عنه زملائه في العمل، وذلك من خلال إلحاق الضرر بهم في حالة عدم تقديرهم واحترامهم له، وأنه دوماً الأفضل منهم وان انجاز المهام بدونه يبقى صعباً على الآخرين، بينما يسعى القائد من خلال إتباع هذا الأسلوب إلى إظهار سلطته وقوته وأنه قادر على إحباط جهود وأهداف كل من يحاول أن يلحق الأذى به، أو يعصي أوامره، أو يتقاعس في أداء مهامه، لذلك فإنه يتعامل بشدة مع الآخرين ويرفض تماماً ما يقدمه رؤوسه من آراء ومقترحات تفيد كيفية انجاز المهام، فهو يستخدم التهديد لأنه يرى فيه أنه أسلوب يساعده في تنفيذ مهام العمل، ويتعامل بقوة وعنف مع الأفراد الذين يتدخلون في عمله مع معاقبتهم عندما لا يتصرفون كما يريد.

3. الطريقة والأدوات:

1.3. منهج الدراسة:

حتى يتسنى لنا اختبار الفرضيات قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، للوقوف على تأثير القيادة الأخلاقية على إدارة الانطباع بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتقريت، البالغ مجموعهم (115) عاملاً، من بين هذا المجتمع تم اختيار عينة قدرها (87) فرداً، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وهذا بالاعتماد على جدول (Uma Sekran).

حسب ما هو مبين في الجدول رقم (01)، الذي يلخص نتائج العملية المتعلقة بجمع المعلومات، حيث من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ (87) استثماراً، واسترجع منها (79) استثماراً، وبعد فحصها والتأكد من صلاحيتها للتحليل تبين أن هناك (4) استثمارات غير صالحة للدراسة، مما أدى إلى استبعادها ليتم الحصول في الأخير على (75) استثماراً وهو ما يمثل نسبة (86.20%) من عدد الاستثمارات الموزعة.

4. حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز فرع تقريت، وذلك خلال الفترة الممتدة من 2020/11/11 إلى غاية 2020/12/24، وركزت الحدود الموضوعية على بيان تأثير القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع في الشركة محل الدراسة، حيث تعتمد النتائج على دقة إجابات المبحوثين ومدى صدق المعايير المستخدمة في أداة جمع البيانات.

5. متغيرات الدراسة:

يشير الشكل رقم (01) إلى نموذج الدراسة الذي يتكون من متغيرين، حيث يتمثل المتغير التابع في أساليب إدارة الانطباع، وهو متكون من ثلاثة أبعاد تتمثل وهي: التعزيز الذاتي، الترهيب والتوسل، أما المتغير المستقل فهو القيادة الأخلاقية، الذي تم قياسه انطلاقاً من ثلاثة أبعاد متمثلة في كل من توفر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي.

6. أداة الدراسة:

قمنا ببناء الاستبيان الذي يتكون من جزأين، فالأول خاص بخصائص أفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني خاص بفقرات الاستبيان الذي تضمن محورين، إذ يتألف المحور الأول الذي يخص متغير القيادة الأخلاقية حسب الجدول رقم

(02) من (15) عبارة، بينما يتألف المحور الثاني حسب الجدول رقم (03) الذي يخص متغير أساليب إدارة الانطباع من (51) عبارة.

7. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بالاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية SPSS Version26، وتشمل هذه الأساليب تحليل الانحدار الخطي، معامل الثبات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات والنسب المئوية.

8. الطريقة المستخدمة في القياس:

يوضح الجدولين رقم (04) و (05) الطريقة المستخدمة في القياس، حيث تم استخدام مقياس ليكرت Likert-Scale الخماسي على النحو الذي يمثل فيه موافق بشدة خمس درجات، موافق أربع درجات، محايد ثلاث درجات، غية موافق درجتين وغير موافق تماما درجة واحدة، وتم حساب المتوسط الحسابي حيث يكون الاتجاه منخفضا جدا إذا كان الوسط الحسابي محصور بين (01.79-01.00)، يكون الاتجاه منخفضا إذا كان الوسط الحسابي محصور بين (02.59-01.80)، والاتجاه متوسط إذا كان الوسط الحسابي محصور بين (03.39-02.60)، الاتجاه مرتفع إذا كان الوسط الحسابي محصور بين (04.19-03.40). وأخيرا الاتجاه مرتفع جدا إذا كان الوسط الحسابي محصور بين (05.00-04.20).

9. ثبات أداة الدراسة:

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (06) أن معامل الثبات لمجموع أبعاد المحور الأول كان (0.900)، وبالنسبة لمجموع فقرات المحور الثاني بلغ (0.815)، كما يبين الجدول (06) قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المحورين الأول والثاني، حيث أن قيمته دائما أكبر من النسبة الدنيا (60%) (حيث تعتبر النسبة المقبولة في الدراسات الاجتماعية (Dennick & Mohcen, 2011)) وعموما فإن معامل الثبات لمجموع أبعاد الاستبيان ككل هو (0.828) وهو مقبول إحصائيا، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيتهما للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

10. النتائج ومناقشتها:

❖ اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الأولى: ممارسة القادة الإداريين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتقرت للقيادة الأخلاقية يتم بمستوى مرتفع، لاختبار هذه الفرضية وتقييم اهتمام القادة الإداريين بتطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية نفترض ما يلي:
H0: لا يتم ممارسة القيادة الأخلاقية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتقرت بمستوى مرتفع؛
H1: يتم ممارسة القيادة الأخلاقية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتقرت بمستوى مرتفع
يتضح من خلال الجدول رقم (07) بعد تحليل العبارات أن قيمة المتوسط الحسابي للقيادة الأخلاقية (3.41)، وهو يدل على الممارسة المرتفعة للقيادة الأخلاقية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، حيث جاء بعد ممارسات السلوك الأخلاقي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.45)، وهذا ما يدل على أن القادة الإداريين بالشركة يتصرفون مع العاملين بتصرفات أخلاقية، كما يراعون قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، حيث يعتبر أغلب العاملين رؤساءهم نموذجا في القيام بالأعمال بطريقة صحيحة من الناحية الأخلاقية.

أما بعد تعزيز السلوك الأخلاقي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.42)، مما يعني أن القادة الإداريين بالشركة يلتزمون بالعمل الأخلاقي بشكل دائم ويوجهون العاملين الذين يتعدون عن السلوكيات الأخلاقية كما يساعدهم في احتياجاتهم الوظيفية، ويشجعونهم على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يؤدي إلى إيجاد مناخ أخلاقي في الشركة.

أما بعد توفر السلوك الأخلاقي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ب (3.37)، مما يعني وجود القيم والمبادئ الأخلاقية في تصرفات القائد مثل الاحترام والأمانة والنزاهة والعدالة، مما جعل العاملين يثقون ثقة كبيرة في قادتهم.

عموما يقع المتوسط الحسابي للقيادة الأخلاقية في المستوى المرتفع، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن القادة الإداريين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز يمارسون القيادة الأخلاقية بمستوى مرتفع.

• اختبار الفرضية الثانية: الأسلوب السائد لإدارة الانطباع في الشركة محل الدراسة هو أسلوب تعزيز الذات.

لاختبار على هذه الفرضية نفترض ما يلي:

H0: الأسلوب السائد لإدارة الانطباع في الشركة محل الدراسة ليس هو أسلوب تعزيز الذات.

H1: الأسلوب السائد لإدارة الانطباع في الشركة محل الدراسة هو أسلوب تعزيز الذات.

يتضح من خلال الجدول رقم (08) بعد تحليل العبارات أن قيمة المتوسط الحسابي لإدارة الانطباع (2.86)، حيث نجد أن الأسلوب السائد هو التعزيز الذاتي الذي احتل المرتبة الأولى من بين الأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (3.08)، حيث يسعى القادة إلى جعل الآخرين يعرفون أنهم ذوو قيمة، كما يتحدثون عن تجربتهم العملية بشكل دائم، وعلاقتهم بشخصيات مهمة، ويجعلون العاملين يعرفون مؤهلاتهم.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لبعد التهيب فقد بلغ (2.78)، وهذا دليل على أن القادة يتعاملون نسبيا بشدة مع الآخرين كما يعتقدون أن استخدام التهيب سوف يساعدهم في تنفيذ مهام العمل، حيث يرفضون ما يقدمه العاملين من آراء ومقترحات تفيد العمل، إلا أنهم لا يستخدمون القوة والعنف مع العاملين الذين يتدخلون في أعمالهم.

في حين كان المتوسط الحسابي لبعد التوسل (2.73)، وهذا دليل على المستوى متوسط لهذا البعد، حيث أنه يقع في المرتبة الأخيرة من بين أبعاد إدارة الانطباع، مما يعني أن القادة بالشركة لا يظهرون بمظهر العاجز أو المحتاج لكسب ود الآخرين، ولا يحاولون كسب مساعدة الآخرين عندما يحتاجون إليهم ولا يتوافقون مع الآخرين عندما تكون آراؤهم مختلفة معهم.

مما سبق نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن الأسلوب السائد لإدارة الانطباع في الشركة محل الدراسة هو أسلوب تعزيز الذات.

• اختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع بالشركة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نتائج الانحدار البسيط، على أن تدخل القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل على أساليب إدارة الانطباع كل على حدة كمتغير تابع كخطوة أولى، ثم إدخال أساليب إدارة الانطباع مجتمعة كخطوة ثانية، وعليه نفترض ما يلي:

H0: لا تؤثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع بالشركة محل الدراسة؛

H1: تؤثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع بالشركة محل الدراسة.

لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

قبول H1: إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

رفض H1: إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

■ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: أثر القيادة الأخلاقية على أسلوب التعزيز الذاتي

من خلال الجدول رقم (09) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0.05) وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أسلوب التعزيز الذاتي. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$\text{التعزيز الذاتي} = 0.692 \times \text{القيادة الأخلاقية} + 0.716$$

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زادت القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة أدى إلى زيادة أسلوب التعزيز الذاتي بـ (0.692) وحدة، ونلاحظ أيضاً أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأسلوب التعزيز الذاتي كانت موجبة وقدرها (0.5740). بمعنى أن زيادة التركيز على القيادة الأخلاقية يزيد من تكريس أسلوب التعزيز الذاتي، وتفسر ما مقداره (0.33%) من التباين في التعزيز الذاتي اعتماداً على قيمة R². وبناءً عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أسلوب التعزيز الذاتي.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: أثر القيادة الأخلاقية على أسلوب التهيب

من خلال الجدول رقم (10) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ 0.05 وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أسلوب التهيب. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$\text{التهيب} = 0.629 \times \text{القيادة الأخلاقية} + 0.659$$

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زادت القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة أدى إلى تعزيز أسلوب التهيب بـ (0.629) وحدة، ونلاحظ أيضاً أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأسلوب التهيب كانت موجبة وقدرها (0.5200)، بمعنى أن زيادة التركيز على القيادة الأخلاقية يزيد من تعزيز أسلوب التهيب، وتفسر ما مقداره (0.27%) من التباين في التهيب اعتماداً على قيمة R². وبناءً عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أسلوب التهيب.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: أثر القيادة الأخلاقية على أسلوب التوسل

من خلال الجدول رقم (11) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0.781) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحددة بـ 0.05 وهذا يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أسلوب التوسل.

ونلاحظ أيضاً أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأسلوب التوسل كان قدرها (0.330) وهي غير دالة إحصائياً، بمعنى أنه لا توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية وأسلوب التوسل. وبناءً عليه تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أسلوب التوسل.

■ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: أثر القيادة الأخلاقية على إدارة الانطباع

من خلال الجدول رقم (12) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ 0.05 وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع مجتمعة. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية:

إدارة الانطباع = 0.452 × القيادة الأخلاقية + 1.332

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زادت القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة أدى إلى تعزيز أساليب إدارة الانطباع بـ (0.452) وحدة، ونلاحظ أيضاً أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإدارة الانطباع كانت موجبة وقدرها (0.5370). بمعنى أن زيادة التركيز على القيادة الأخلاقية يزيد من تعزيز أساليب إدارة الانطباع، وتفسر ما مقداره (9.28%) من التباين في إدارة الانطباع اعتماداً على قيمة R². وبناءً عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع.

11. نتائج الدراسة:

أظهرت هذه الدراسة مجموعة من النتائج نعرضها كما يلي:

- ✓ يمارس القادة الإداريون بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتقرب القيادة الأخلاقية بمستوى مرتفع؛
- ✓ الأسلوب السائد لإدارة الانطباع في الشركة محل الدراسة هو أسلوب تعزيز الذات؛
- ✓ يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع بالشركة محل الدراسة؛
- ✓ تم الوقوف على أن القيادة الأخلاقية لا تؤثر على كل أبعاد إدارة الانطباع في الشركة، وإنما تؤثر فقط على بعدين متمثلين في كل من التعزيز الذاتي والترهيب

12. التوصيات:

- ✓ التركيز على توضيح القائد أخلاق وقيم المؤسسة للعاملين؛
- ✓ إشاعة القيم والمعتقدات الأخلاقية لدى العاملين من خلال سلوك القادة؛
- ✓ ضرورة معاقبة القائد للعمال الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية؛
- ✓ ضرورة فتح المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل ثقة وعدم رفضها من طرف القادة؛
- ✓ المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية تلتزم بالسلوكيات الأخلاقية في الشركة.

الإحالات والمراجع:

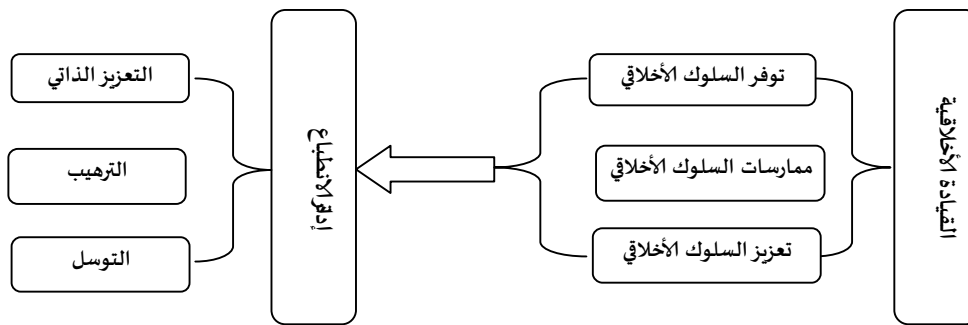
- ¹ فدعم عبد ال حمد، آلاء عبد الموجود العاني، تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية، دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 39، العدد 125، مارس 2020.
- ² سهام علوان، استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الزقازيق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي نموذج ماير وسالوفي دراسات تربوية وإجتماعية. مج. 25، ع. 11، ج. 2، نوفمبر 2019.
- ³ كمال مخامرة، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أربحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد 43، افريل 2019.
- ⁴ فدعم عبد حمد، آلاء عبد الموجود العاني، إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، ج. 01، 2019.
- ⁵ كاشاني الركابي، رنا عبد الستار الحمادي تأثير أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الأخلاقية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في عدد من الكليات في جامعة ذي قار، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 02، 2018.
- ⁶ Shazia Rehman Khan & Uzma Javed, Ethical Leadership and Impression Management in Educational Institutions, Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology, Vol. 16, No 01, 2018.
- ⁷ Anil Kadir ERANIL & Fatih Mutlu ÖZBİLEN, Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices, Journal of Education and Learning; Vol. 6, No. 4, 2017.
- ⁸ أمجد درادكة، هدى المطيري، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 2، 2017.
- ⁹ القرني عبد الله عالي، الزايدي أحمد بن محمد، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مجلد 35، العدد 170، 2016.
- ¹⁰ محمد حسين منهل، تأثير إستراتيجيات إدارة الانطباع في اضطراب ما بعد الصدمة، دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 90، 2016.
- ¹¹ جنان شهاب احمد، المهارة السياسية للفرد وإدارة الانطباع: العلاقة والأثر دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 40، 2014.
- ¹² علي حسون فندي، هديل كاظم سعيد، أسماء طه، اثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على ادوار القيادة الرؤيوية، دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، 2013.
- ¹³ Wakabi, Bernard Muhangi, Leadership Style and Staff Retention in Organizations, International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 5, Issue 01, 2016.
- ¹⁴ علي حسون الطائي، سندس محسن الكبيسي، قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الإستراتيجية بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 22، العدد 88، 2016.
- ¹⁵ سناء مصطفى محمد أبو ليفة، دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الإستراتيجية بالمفدرات الجوهرية للمنظمة- دراسة تحليلية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 60، جوان 2016.
- ¹⁶ Ukaidi, Chris U. Abeh, The Influence Of Leadership Styles On Organizational Performance In Nigeria, European Centre for Research Training and Development UK, Global Journal of Human Resource Management, Vol.4, No.4, July, 2016.
- ¹⁷ Long, Choi Sang, Lim Zhi Yong & Tan Wee Chuen, Analysis of the Relationship between Leadership Styles and Affective Organizational Commitment, International Journal of Management Accounting and Economics, Vol. 3, No. 10, October, 2016.
- ¹⁸ Nasiru, A.M & Kasimu, M.A, The Leadership Styles and its Effects on Construction Projects Performance in Nigeria, Environmental Technology & Science Journal, Vol. 9 Issue 2 June 2018.
- ¹⁹ حسين علي عبد الله القرغولي، ليلي محسن الحكيم، احمد عبد الله أمانة الشمري، دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد 16، العدد 66، سنة 2020.
- ²⁰ ميادة حياوي مهدي، رزاق مخور داود، تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية، أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 21، 2011.

- ²¹ ميادة حياوي مهدي، زواق مخور داود، تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية، أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 21، 2011.
- ²² أديب زياب حمادنة، درجة التزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 09، العدد 01، 2013.
- ²³ خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه غير منشورة في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015.
- ²⁴ القرني عبد الله عالي، الزايد أحمد بن محمد، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مجلد 35، العدد 170، 2016.
- ²⁵ Balu.L, Aishwarya, Singh, Ethical Leadership The reflecting journey to an evolution of Management, International Journal of Engineering Technology Science and Research Ijetsr, Vol.4, No.9, 2017.
- ²⁶ Kanungo R.N. & Mendonca, M. Ethical Leadership in Three Dimensions, Journal of human values, Vol.4, No.2, 2018.
- ²⁷ كمال مخامرة، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أربحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد 43، افريل 2019.
- ²⁸ Anil Kadir ERANIL & Fatih Mutlu ÖZBİLEN, Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices, Journal of Education and Learning; Vol. 6, No. 4; 2017.
- ²⁹ Demirdağ, G. E., & Ekmekçioğlu, E. B.. The impact of ethical climate and ethical leadership on organizational commitment: Empirical research, Gazi University Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol 17, No 01, 2015.
- ³⁰ جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 21، 2011.
- ³¹ Subhasree Kar ،Ethical Leadership: Best Practice for Success .IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 2012.
- ³² Conna Yang .Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture, Journal of Business Ethics, volume 123, 2014.
- ³³ أمجد درادكة، هدى المطيري، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 2، 2017.
- ³⁴ علي حسون الطائي، محمد رشيد مصيحب، العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية، بحث ميداني في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد السنة 41، العدد 116، 2018.
- ³⁵ Junghyun (Jessie) Lee¹ & Jeewon Cho & Yoonjung Baek& Rajnandini Pillai & Se Hyung Oh, Does ethical leadership predict follower outcomes above and beyond the full-range leadership model and authentic leadership? An organizational commitment perspective, Asia Pacific Journal of Management, September 2019, issue 3, 2019.
- ³⁶ كمال مخامرة، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أربحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد 43، افريل 2019.
- ³⁷ Yan Ling¹ & Michelle Hammond& Li-Qun Wei, Ethical leadership and ambidexterity in young firms: examining the CEO-TMT Interface, International Entrepreneurship and Management Journal, 2020.
- ³⁸ فدمع عبد ال حمد، آلاء عبد الموجود العاني، تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 39، العدد 125، مارس 2020.
- ³⁹ Carter, S., , The Interaction of Top Management Group, Stakeholder, and Situational Factors on Certain Corporate Reputation Management Activities, Journal of Management Studies, Vol. 43, Issue. 05, 2006.
- ⁴⁰ Iddekinge, C., McFarland, L& Raymark, P., Antecedents of impression management use and effectiveness in a structured interview, Journal of Management, Vol.33, No.5, 2007.
- ⁴¹ Barash, V., Ducheneaut, N., Isaacs, E & Bellotti, V., Faceplate: Impression (Mis) management in Face book Status Updates, Proceedings of the Fourth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media, 2010.

- ⁴² Highhouse, S., Brooks, M. E., & Wang, Y, Status Seeking and manipulative self presentation. International Journal of Selection and Assessment, 24 (4), 2016.
- ⁴³ جنان شهاب احمد، المهارة السياسية للفرد وإدارة الانطباع: العلاقة والأثر دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 40، 2014.
- ⁴⁴ Osayande Lucky Andrew , G. I. Umoh , Edwinah Amah. Upward Impression Management and Career Commitment in Tertiary Institutions in EDOSState , International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences Vol. 3, Issue 4, 2016 .
- ⁴⁵ Mark C. Bolino, Denise Daniels, Anthony C. Klotz , The impact of impression management over time , Journal of Managerial Psychology Vol. 29, No 03, 2014.
- ⁴⁶ Tarek a. el Badawy, Isis Gutierrez-Martinez, Mariam m. Magdy, Impression Management and Its Interaction with Emotional Intelligence and Locus of Control: Two-Sample Investigation, International Review of Management and Business Research, Vol 05, No 03, 2016.
- ⁴⁷ علي حسون فندي، هديل كاظم سعيد، اسماء طه، اثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على ادوار القيادة الرؤيوية، دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع و الثلاثون، 2013.
- ⁴⁸ جنان شهاب احمد، المهارة السياسية للفرد وإدارة الانطباع: العلاقة والأثر دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 40، 2014.
- ⁴⁹ محمد حسين مهمل، تأثير إستراتيجيات إدارة الانطباع في اضطراب ما بعد الصدمة، دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 90، 2016.
- ⁵⁰ كاشاني الركابي، رنا عبد الستار الحمادي تأثير أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة التحويلية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في عدد من الكليات في جامعة ذي قار، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 02، 2018.
- ⁵¹ سهام علوان، استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الزقازيق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي نموذج ماير وسالوفي، دراسات تربوية وإجتماعية. مج. 25، ع. 11، ج. 2، نوفمبر 2019.
- ⁵² Whitty, S., Schulz, M., The Proceedings of 20th IPMA World Congress on Project Management, International Journal of Project Management, Vol.1, 2006.
- ⁵³ Nguyen, N., Seers, A & Hartman, N., Putting a Good Face on Impression Management: Team Citizenship and Team Satisfaction, Journal of Behavioral and Applied Management, Vol.9, No.2, 148- 168, 2008.
- ⁵⁴ Soran, Smith ; Balkan .M.O , The Effects of Impression Management Expression : Research on Banking Sctor , Journal of Tactics on Emotional Global Strategic Management , Vol. 7 , No. 01 , 2013.

ملحق الجداول والأشكال البيانية

الشكل رقم: (01): نموذج الدراسة



المصدر: من تصور الباحثين بناء على الدراسات السابقة

الجدول رقم (01): نتائج توزيع استمارة الاستبيان

النسبة	عدد الاستمارات الصالحة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	الشركة
86.20%	75	4	79	87	الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تقرت

المصدر: من تصور الباحثين بناء على نتائج توزيع الاستبيان

الجدول رقم (02): توزيع فقرات المحور الأول

15-11	10-06	10-06	ترتيب الفقرة	المحور الأول: القيادة الأخلاقية
تعزيز السلوك الأخلاقي	ممارسات السلوك الأخلاقي	توفر السلوك الأخلاقي	البعد	

المصدر: من تصور الباحثين بناء على شكل الاستبيان

الجدول رقم (03): توزيع فقرات المحور الثاني

30-26	25-21	20-16	ترتيب الفقرة	المحور الثاني: أساليب إدارة الانطباع
التوسل	الترهيب	التعزيز الذاتي	البعد	

المصدر: من تصور الباحثين بناء على شكل الاستبيان

الجدول رقم (05): المتوسطات المرجحة والاتجاهات الموافقة لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض جدا	(01.79-01.00)
منخفض	(02.59-01.80)
متوسط	(03.39-02.60)
مرتفع	(04.19-03.40)
مرتفع جدا	(05.00-04.20)

الجدول رقم (04): الأوزان المقترحة حسب مقياس ليكارت الثلاثي

الأوزان	الرأي
1	غير موافق تماما
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: من تصور الباحثين بناء على الدراسات السابقة

المصدر: من تصور الباحثين بناء على الدراسات السابقة

الجدول رقم (06): يوضح معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (الفا كرونباخ) حجم العينة (N=75)

معامل الثبات	عدد الفقرات	البعد
0.802	05	البعد الأول: توفر السلوك الأخلاقي
0.829	05	البعد الثاني: ممارسات السلوك الأخلاقي
0.749	05	البعد الثالث: تعزيز السلوك الأخلاقي
0.900	15	المحور الأول: القيادة الأخلاقية
0.824	05	البعد الأول: التعزيز الذاتي
0.732	05	البعد الثاني: الترهيب
0.650	05	البعد الثالث: التوسل
0.815	15	المحور الثاني: إدارة الانطباع
0.828	30	اجمالي فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (07): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بأبعاد القيادة الأخلاقية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	البعد الأول: توفر السلوك الأخلاقي	3,3760	,80397	03	متوسط
02	البعد الثاني: ممارسات السلوك الأخلاقي	3,4507	,74623	01	مرتفع
03	البعد الثالث: تعزيز السلوك الأخلاقي	3,4267	,71534	02	مرتفع
	المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية	3,4178	,65856	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الجدول رقم (08): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بأساليب إدارة الانطباع

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
01	البعد الأول: التعزيز الذاتي	3,0541	,79746	01	متوسط
02	البعد الثاني: الترهيب	2,7893	,79790	02	متوسط
03	البعد الثالث: التوسل	2,7387	,69514	03	متوسط
	المتغير التابع: إدارة الانطباع	2,8604	,55714	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الجدول رقم (09): معاملات الانحدار لأثر القيادة الأخلاقية على التعزيز الذاتي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,716	,400	1,788	,078
	القيادة الأخلاقية	,692	,116	,574	,000

R=,574 R²=,330

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الجدول رقم (10): معاملات الانحدار لأثر القيادة الأخلاقية على الترهيب

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,659	,418	1,577	,119
	القيادة الأخلاقية	,629	,121	,520	,000

R²=,270 R=,520

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الجدول رقم (11): معاملات الانحدار لأثر القيادة الأخلاقية على التوسل

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,622	,426	6,160	,000
	القيادة الأخلاقية	,034	,123	,033	,781

R²=,001 R=,033

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الجدول رقم (12): معاملات الانحدار لأثر القيادة الأخلاقية على إدارة الانطباع

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,332	,288	4,623	,000
	القيادة الأخلاقية	,452	,084	,537	,000

R²=,289 R=,537

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss