

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي  
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## أثر إدارة الانطباع على الثقافة التنظيمية

دراسة حالة في المديرية الجهوية موبيليس بورقلة

إشراف الدكتور:

\* مناصرية رشيد

إعداد الطالبين:

\* الطيبي المختار

\* بجماني جمال الدين

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 12 جوان 2022. أمام اللجنة المكونة من السادة:

د. خامرة بوعمامة	رئيسا	أستاذ محاضر أ
د. بسيمان عبد المالك	مناقشا	أستاذ مساعد أ
د. مناصرية رشيد	مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي

السنة الجامعية: 2021 - 2022



# إهداء

الحمد لله لا نحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك  
والصلاة والسلام على الحبيب المحبوب العالي القدر العظيم الجاه وعلى اله وصحبه وسلم  
إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير فلقد كان له الفضل في بلوغي التعليم العالي (والدي العزيز)  
أمده الله بوافر الصحة والعافية

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه الكريم

(أمي الغالية) أمدها الله بوافر الصحة و العافية

إلى من آزراني وهوني لي مصاعب الحياة

\*إخواني و أخواتي حبا واعتزازا\*

إلى جميع أساتذتي ممن لم يتوانوا في مد يد العون

إلى من تحمل معي مشقة هذا العمل

\*جمال الدين\*

إلى براعم البيت

\*إسراء، هارون، أبرار، تقوى، ريتاج، إشراق، منى، طه\*

أنبتهم الله نباتا حسنا

إلى شبخاي ومعلماي الشيخان الفاضلان الدباغي عبد الكريم , رحمان عبد الرحمان .

إلى رفقاء الدرب \*غنتيوي بلقاسم، كونتي فاروق، غلوس شرف الدين، طبق وليد، عبدي صلاح الدين\*

إلى كافة الأهل والأقارب والأصدقاء

إلى كل من لهم صلة بعائلتي

\*الطبيبي و جحا\*

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع راجيا من المولى عز وجل التوفيق والسداد

## المختار

# إهداء

إلى من كان خلقه القرءان سيدي وحببي وقرّة عيني رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم

ما أجمل أن يوجد المرء بأعلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي الأعلى

هي ذي ثمرة جهدي أجنبيها اليوم هي هدية أهديها إلى

\*أمي العزيزة بارك الله في عمرها\*

\*والدي الغالي حفظه الله\*

\*جميع إخواني و أخواتي و أصدقائي\*

\*إلى كل أفراد عائلتي\*

\*إلى كل أفراد دفعتي\*

\*إلى من ساندني في انجاز هذا العمل\*

والى من تحمل معي مشقة هذا العمل إلى رفيق الدرب

\* الطيبي المختار\*

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع راجيا من المولى عز وجل التوفيق والسداد

## جمال الدين



# شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد ولد ادم  
نبينا محمد صلى الله عليه وعلى اله ومن سار على نهجه إلى يوم الدين  
من باب قول له عز وجل \*إن هذا كان لكم جزاء\*  
فإننا نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى من شاركنا بحكمته أستاذنا الفاضل  
\*مناصرية رشيد\*

وكانت لملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة وأخلاقه الطيبة ،  
ومعاملته الكريمة، الأثر الكبير الى وصول هذه المذكرة الى هذه الصورة،  
فله علينا عظيم الشكر والتقدير، وجزاه الله عنا خير جزاء  
بورقلة كما نتقدم بالشكر الى المديرية الجهوية موبيليس  
وجميع عمالها والذين كانوا لنا العون وعلى رأسها الأستاذ الفاضل  
\*يحياوي بوبكر\*

والى جميع من ساهم من بعيد أو قريب في تكويننا،  
من إداريين وعمال ومهنيين  
كما نتقدم بالشكر الامتنان والعرفان إلى جميع الأساتذة  
الذين ساهموا في تدريسنا طيلة السنوات الدراسية

الله اعلم  
سبحانه  
والمؤمنين  
والذين  
اتوا  
بالحق  
والذين  
اتوا  
بالحق  
والذين  
اتوا  
بالحق

ملخص

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على مدى تأثير إدارة الانطباع على الثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية موبيليس بورقلة، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS، وتم توزيع الاستبيان على (42) موظف في مؤسسة المديرية الجهوية موبيليس بورقلة.

وخلصت الدراسة إلى أن:

مستوى الثقافة التنظيمية بين الموظفين في المديرية الجهوية بورقلة عالي وهذا راجع إلى اهتمام الموظفين في المؤسسة محل الدراسة بأبعاد الثقافة التنظيمية، و قد تبين أيضا أن المؤسسة عينة الدراسة تهتم وبشكل رئيسي ببعدي إدارة الانطباع التمثيل والترهيب خصوصا، وعلى العموم أيضا بالأبعاد المتبقية (الخطوة، تعزيز الذات، التوسل)، وأن إدارة الانطباع لها أثر ذو دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يوحي على وجود علاقة طردية بين إدارة الانطباع كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع، وبناء على هذه النتائج قد توصلنا إلى توصيات أهمها ضرورة اهتمام المؤسسة بتحسين مناخ العمل التنظيمي كونه يعكس انطباع المؤسسة وبالتالي رسم ثقافة تنظيمية موحدة داخل المؤسسة. الكلمات المفتاحية: إدارة الانطباع، ثقافة التنظيمية.

**Summary:**

This study aims to identify precisely the extent of the impact of impression management on the organizational culture in the Mobilis in Ouargla Regional Directorate. In addition to studying the relationship between the study variables.

The descriptive analytical approach was used to study the subject, and the case study was relied upon through the questionnaire and its statistical treatment through an SPSS program.

The questionnaire was distributed to 42 employees of the Mobilis Regional Directorate Corporation.

The study concluded that the level of organizational culture among the employees in the directorate is high, and this is due to the interest of the employees in the institution under study in the dimensions of organizational culture and study in the dimensions of organizational culture.

It was also found that the study sample institution is mainly concerned with the two dimensions of residual impression management (favor, self-enhancement,



begging) and that impression management has a statistically significant effect on the organizational culture in the institution under study, and this suggests that there is a direct relationship between impression management as a dependent variable.

Based on these results, we reached recommendations, the most important of which is the need for the institution to pay attention to improving the organizational work climate, as it reflects the impression of the institution and thus draws a unified organizational culture within the institution.

key words : impression management, organizational culture.

# قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الإهداء
III	شكر وعرهان
V	ملخص
VIII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية</b>	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية وإدارة الانطباع
7	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية
13	المطلب الثاني: قراءة مفاهيمية في إدارة الانطباع
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية
20	المطلب الأول: عرض الدراسات باللغة العربية
25	المطلب الثاني: عرض الدراسات باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية موبيليس بورقلة</b>	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
32	المطلب الأول: طريقة اختيار عينة ومجتمع الدراسة
34	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
40	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
40	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
53	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
62	خلاصة الفصل
64	خاتمة
67	قائمة المراجع
68	الملاحق
69	فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	الفرق بين الثقافة القوية والضعيفة	(1-1)
27	مميزات الدراسة الحالية عن السابقة	(2-1)
33	الإستبانة الموزعة والمستردة من أفراد العينة	(1-2)
35	توزيع درجات سلم ليكارت الخماسي	(2-2)
36	مجال المتوسط الحسابي المرجح حسب مقياس ليكارت الخماسي	(3-2)
37	العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة الانطباع والثقافة التنظيمية	(4-2)
38	معامل ألفا كرونباخ	(5-2)
39	معامل الثبات والصدق	(6-2)
39	اختبار التوزيع الطبيعي	(7-2)
40	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	(8-2)
41	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(9-2)
42	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(10-2)
43	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(11-2)
44	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الحظوة	(12-2)
45	تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد تعزيز الذات	(13-2)
46	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الترهيب	(14-2)
47	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التمثيل	(15-2)
48	تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التوسل	(16-2)
49	تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد القيم التنظيمية	(17-2)
50	تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد المعتقدات التنظيمية	(18-2)
51	تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الأعراف التنظيمية	(19-2)
52	تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التوقعات التنظيمية	(20-2)
53	مستوى الثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية موبيليس بورقلة	(21-2)
54	مستوى سلوكيات إدارة الانطباع في المديرية الجهوية موبيليس بورقلة	(22-2)
55	نتائج تحليل الانحدار باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى	(23-2)

	دلالة 0.05	
55	المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة	(24-2)
56	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة	(25-2)
56	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	(26-2)
57	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	(27-2)
58	فروق إجابات العمال تبعا للجنس	(28-2)
58	فروق إجابات العمال تبعا للعمر	(29-2)
58	فروق إجابات العمال تبعا للخبرة	(30-2)
59	فروق إجابات العمال تبعا للوظيفة	(31-2)

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
8	خصائص الثقافة التنظيمية	(1-1)
11	أبعاد الثقافة التنظيمية	(2-1)
14	أبعاد إدارة الانطباع	(3-1)
34	نموذج الدراسة	(1-2)
40	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(2-2)
41	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(3-2)
42	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(4-2)
43	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	(5-2)



الصفحة	العنوان	رقم الملحق
70	الهيكـل التنظيمي	01
71	استمارة الاستبيان	02
74	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	03
75	معامل الثبات	04
75	اختبار كلمنغروف سمنروف	05
75	خصائص عينة الدراسة	06
76	تحليل إيجابيات أفراد الدراسة المتعلقة بمتغيري الدراسة	07
78	اختبار فرضيات الارتباط بين المتغيرات	08

مقدمة

## تمهيد:

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولي المؤسسات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لمواردها البشرية، وبالتالي ليست مفاجئة أن تولي المؤسسات الخدماتية والاقتصادية وغيرها اهتماما خاصا بهذه الموارد خاصة قيادتها لما لها من تأثير فعال على تحسين الأداء العام لهذه المؤسسات، إذ إن المتتبع للفكر الإداري في الآونة الأخيرة يلاحظ تحول الدراسات من النماذج التقليدية المتنوعة الى جيل جديد من النماذج تتناسب مع التطورات في البيئة الخارجية وما تتطلبه من مواكبة مستمرة لكل جوانبها المتسارعة التغير ومن تلك المتطلبات موضوع إدارة الانطباع والتي هي خلق تصورات جديدة مرغوبة لدى الآخرين اتجاه المؤسسة وسياساتها أو تغيير تلك الأفكار المأخوذة عنها بغية هدف معين. فضلا عن كون ذلك ضروري في التفاعلات الاجتماعية إذ تتضمن إدارة الانطباع مجموعة من القدرات والمهارات التي تتمثل في محاولة الشخص السيطرة على الانطباعات التي يصوغها الآخرون حوله، وعلى الرغم من اختلاف الأساليب التي تمارس فيها عملية تكوين الانطباع وعلى مختلف المستويات التنظيمية فان الضرورة تتطلب الوقوف على الدرجة التي تمارس فيها هذه الأساليب ومن تم تحديد المترتبة عليها في كونها أخلاقية أم لا من خلال استكشاف أبعاد إدارة الانطباع و أثرها في ثقافات المؤسسات، و التي لها دور بارز في تكوين وتشكيل شخصية المنظمة وقيمها ودوافعها وميول الأفراد العاملين فيها واتجاهاتهم فيه تشكل إطارا لأنماط السلوك المختلفة والتي تميز مؤسسة المديرية الجهوية موبيليس عن المؤسسات الأخرى، وهذا ما يعرف باسم الثقافة التنظيمية والذي يشير الى وجود نظام من القيم والمعاني المشتركة التي يشترك بها جميع العاملين في مؤسسة المديرية الجهوية موبيليس بورقلة وفي ضوء هذا النظام يتحدد سلوك المؤسسة وهويتها المميزة، ويستدل من خلالها على خصوصياتها أراء المؤسسات الأخرى، حتى لو كانت تلك المؤسسات تعمل في نفس المجال وتنتج منتجات أو تقدم خدمات مماثلة.

**الإشكالية والرئيسية:** من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الآتية:

\* ما مدى تأثير إدارة الانطباع على الثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية موبيليس بولاية ورقلة؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 2- ما هو مستوى سلوكيات إدارة الانطباع في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الانطباع والثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية لموبيليس بولاية ورقلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر...)?

### الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

**الفرضية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع لسلوكيات إدارة الانطباع في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين إدارة الانطباع والثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية لموبيليس بولاية ورقلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة 5% في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر...).

### أهمية البحث:

- أهمية المتغيرات المبحوث كظواهر إدارية (إدارة الانطباع و الثقافة التنظيمية) لهما تأثير كبير في أداء المؤسسات.
- معرفة مدى تشبع موظفي المؤسسة محل الدراسة بالثقافة التنظيمية.

### أهداف البحث:

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الانطباع والثقافة التنظيمية.
  - الكشف عن مستوى ونوع ممارسات إدارة الانطباع في المؤسسة محل الدراسة.
  - الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة
- دوافع اختيار الموضوع:** إن من بين الدافع التي جعلتنا نختار هذا الموضوع هي:

### دوافع موضوعية:

تمثلت فيما يلي:

- وجود علاقة بين الموضوع محل الدراسة والتخصص.
- إعطاء صورة شاملة للموضوع من خلال معرفة العلاقة بين متغيري الدراسة.

### دوافع ذاتية:

تمثلت فيما يلي:

- الرغبة والميل في البحث في هذا المجال.
- إيجاد عنوان مذكرة لنيل شهادة الماستر.

**حدود البحث :** يمكن تحديدها كما يلي:

- الحدود الزمنية: امتدت الحدود الزمنية لدراسة هذا الموضوع خلال الفترة الممتدة من 1مارس الى 5ماي 2022 حيث قمنا فيها بتوزيع الاستبانات على عينة من موظفي المديرية الجهوية موبيليس بورقلة وإعادة جمعها، وكذا إجراء بعض المقابلات الشخصية بغرض شرح وتوضيح محتوى الاستبيان.
- الحدود المكانية: تمثل الدراسة الميدانية في المديرية الجهوية موبيليس بورقلة.
- الحدود البشرية: وشملت موظفي المديرية الجهوية موبيليس بورقلة.
- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على إدارة الانطباع كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (الخطوة، تعزيز الذات، الترهيب، التمثيل، التوسل)، وهو ما تناوله عدد من الباحثين منهم، أما المتغير التابع وهو الثقافة التنظيمية فتم التركيز على الأبعاد التالية: ( القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وهو ما تناوله عديد الباحثين .

#### المنهج المتبع:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتوافق مع طبيعة العمل المنجز، حيث استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري من دراستنا والمتعلق بالفصل الأول، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي والمتعلق بالدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

#### مراجعة البحث:

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة.
- المواقع العلمية العالمية والعربية.
- مذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة.

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، بالمديرية الجهوية موبيليس بولاية ورقلة.

#### صعوبات البحث:

صادفنا في بحثنا هذا بعض الصعوبات، وان كنا لا نعتبرها كذلك إنما هي جزء أساسي في البحث العلمي بحيث تعطيه طعم خاص من المشقة والمعاناة، حيث تمثلت فيما يلي:

\*قلة المراجع خاصة المتعلقة بإدارة الانطباع.

\*تزامن فترة الدراسة الميدانية مع العطلة لبعض الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

\*صعوبة تجاوب الموظفين مع الاستبيان وكذا استرجاعها.

### هيكل البحث:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع و للإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين.

الفصل الأول موسوم بعنوان الأدبيات النظرية لأثر إدارة الانطباع على الثقافة التنظيمية، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وإدارة الانطباع، ضم في مطلبه الأول الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية، أما المطلب الثاني فقد تناول في طياته قراءة مفاهيمية في إدارة الانطباع، وأدرجت أيضا في هذا المطلب إدارة الانطباع بالثقافة التنظيمية كعنصر، أما المبحث الثاني معنون بالدراسات السابقة حيث قمنا بمعالجة الدراسات السابقة في الموضوع من خلال عرض الدراسات العربية في مطلبه الأول، والدراسات باللغة الأجنبية في مطلبه الثاني، أما في مطلبه الأخير فتم مناقشة الدراسات السابقة.

الفصل الثاني معنون بالدراسة الميدانية ويندرج تحته مبحثين، حيث عالج المبحث الأول الطريقة والأدوات ضم في مطلبه الأول طريقة اختيار مجتمع وعينة الدراسة، وفي مطلبه الثاني تطرقنا إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني تم فيه عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، حيث تم التطرق في المطلب الأول عرض نتائج الدراسة، أما المطلب الثاني فتمثل في اختبار الفرضيات.



# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

إدارة الانطباع والثقافة

التنظيمية

تمهيد:

برز مفهوم الثقافة التنظيمية في مجموعة من الكتب والبحوث الإدارية البريطانية الأمريكية التي صدرت في عقد الثمانينيات، والتي حاولت تفسير الصعوبات التي يواجهها قطاع الأعمال الغربي في مواجهة الانكماش الاقتصادي والتحدي الياباني. كما أن إدارة الانطباع عملية قد تكون شعورية أو لاشعورية يحاول الأفراد بموجبها التأثير على آراء الآخرين بخصوص شخصياتهم أو شيء ما من خلال تنظيم وضبط المعطيات مما يساهم في مسار المنظم الجيد.

لذا سنحاول في هذا الفصل الإلمام بالمفاهيم النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة الانطباع وإبراز العلاقة بينهما ، وبهذا الصدد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: لإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وإدارة الانطباع.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة .

### المبحث الأول : المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية وإدارة الانطباع.

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات حيث أصبح لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تشمل على مختلف الجوانب الملموسة للمؤسسة بالإضافة إلى الافتراضات التي من شأن الأفراد أن يكونها حول المؤسسة التي ينتمون إليها، كما أن إدارة الانطباع عملية قد تكون عن قصد أو دون قصد يحاول الأفراد بموجبها التأثير على آراء الآخرين بخصوص شخصياتهم أو شيء ما أو حدث من خلال تنظيم وضبط المعطيات، وقد يستعمل هذا مفهوم أيضا بشكل مماثل لتقديم الذات أو تسويقها، وهو في جوهره محاولة الفرد التأثير على فكرة الآخرين وبالتالي الوصول إلى الغايات المنشودة وتحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية.

أولا : تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها.

#### 1-تعريف الثقافة التنظيمية.

عرفها كيرت لوين بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم.<sup>1</sup>

يعرفها القيروتي: الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.<sup>2</sup>

مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة و ادراكاتهم، ومن تم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم، وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد، وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة.<sup>3</sup>

ويعرفها شاربلن بأنها كل ما يعرف ويعبر عن الاتجاهات المشتركة للأفراد العاملين في المؤسسة التي تؤثر في أسلوب تعاملهم مع بيئتهم الداخلية والخارجية لتحقيق التوازن والتكيف بما يتفق وهذه الاتجاهات المشتركة.<sup>4</sup> من خلال هذه التعاريف يمكننا استنتاج تعريفا شاملا للثقافة التنظيمية كما يلي:

هي مجموعة من القيم والسلوكيات والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة الواحدة، والتي تكون بمثابة دستور أخلاقي للمؤسسة، مما يؤثر على سلوكيات وتفكير الأفراد والجماعات، وهذا ما ينتج عنه مساندة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.

<sup>1</sup> خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي احمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة مج39، ع1، مارس ص157

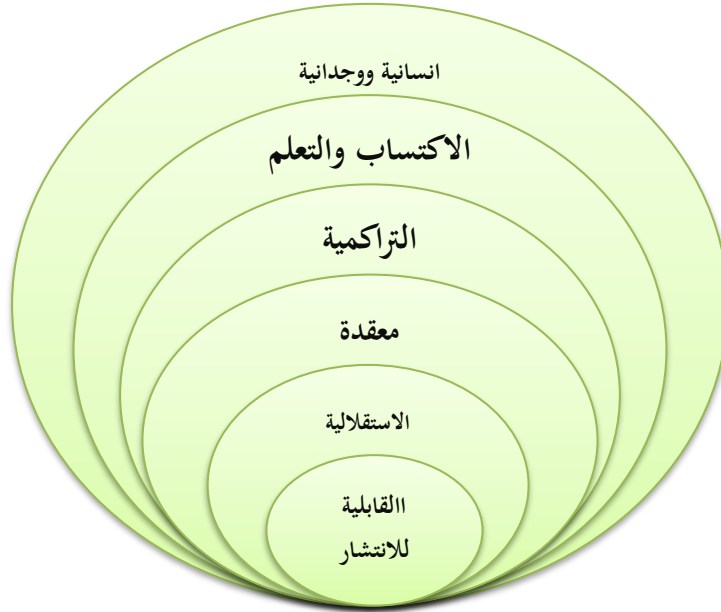
<sup>2</sup> ابتسام خالدية، يحيى سلامة، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب في طريف، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، المجلد 5 العدد 1، جامعة الحدود الشمالية (1441هـ/2020م) ص139

<sup>3</sup> بشائر إبراهيم ذيب مسودي، دور الثقافة في التطوير الأكاديمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، 2018، ص23

<sup>4</sup> سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمة الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، الإدارة العامة للطباعة والنشر السعودية 1430 ص55

2- خصائص الثقافة التنظيمية.

الشكل (1-1): خصائص الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبين

- إنسانية ووجدانية: وتتمثل في مجموع ما في جعبة الفرد من معارف وحقائق ومعاني وقيم إلا أنها تختلف من فرد لآخر رغم تشابه الأفراد في جوانبها بحكم نشأتهم في بيئة اجتماعية وثقافية واحدة.<sup>1</sup>
- الاكتساب والتعلم: حيث أنها ليست غريزة فطرية، وإنما يكتسبها الفرد من مجتمعه المحيط، أو الوسائط الاجتماعية التي ينتقل بينها- الأسرة أول المدرسة أو دور العبادة أو وسائل الإعلام أو من خلال جماعة الأصدقاء والأقران أو بيئة العمل -بطريقة مقصودة أو غير مقصودة أو عن طريقة الخبرة والتجربة والتفاعل، ومن ثم تتشكل ثقافة الفرد، والتي تحكم طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض. ويكتسب العاملين ثقافتهم التنظيمية التي تحكم أسلوب العمل من خلال رؤساء العمل، والتفاعل مع زملائهم، ومن ثم تتكون لديهم مجموعة من الأفكار والقيم وأنماط السلوك التي تساهم في اشيع طموحاتهم، وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.<sup>2</sup>
- تراكمية: من خلال الاستمرار تتراكم الثقافة وتتلاحم لتكون كلاما متكاملًا، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها الثقافات، إلا أنها تخلو من المتناقضات، وصراع العناصر الثقافية المختلفة بمعنى أن بالطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية أكثر منها المعنوية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة 2006ص35

<sup>2</sup>فادي السيد العربي طه العباسي، ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية، مجلة كلية التربية-جامعة بور سعيد، ع19-يناير 2016ص119

<sup>3</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق الذكر ص35

- معقدة: تتسم بأنها معقدة ويرجع ذلك لارتباط سماتها، وتجمع الموضوعات والمهارات والاتجاهات والمواقف وتراكمها خلال عصور طويلة من الزمن كذلك إلى انتشار واستعارة الكثير من السمات من خارج المجتمع نفسه.
- الاستقلالية: تتميز بأنها مستقلة عن الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية، لأنها عبارة عن أمور يكسبها الإنسان بالتعلم من مجتمعه وهي تمثل التراث الاجتماعي الذي يتراكم على العصور مما يمنحها خاصية مرجعية.<sup>1</sup>
- القابلية للانتشار: تنتقل الثقافة من بيئة إلى بيئة أو من مجتمع إلى مجتمع أو من مؤسسة إلى أخرى، أو من وحدة داخل مؤسسة إلى أخرى من خلال الاحتكاك، وتتوقف سرعة الانتشار للثقافة كلما كانت ذات فائدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع، وتنتقل العناصر المادية للثقافة بشكل أسرع من العناصر المعنوية، ففي المؤسسات تنتقل وتنتشر الهياكل التنظيمية، والإجراءات الإدارية بشكل أسرع من انتقال المفاهيم والعادات والاتجاهات وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.<sup>2</sup>

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية وأبعادها.

### 1-أنواع الثقافة التنظيمية.

هناك عدة أنواع من الثقافات التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاقاً على وجود نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة، حيث يمكن أن تكون ثقافة المؤسسة قوية أو ضعيفة، وذلك حسب مكوناتها ونتائجها، فثقافة المؤسسة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة فإن المؤسسة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المؤسسة، حيث تعمل مع توحيدهم بقوة اتجاه تحقيق الهدف العام للمؤسسة، ومن ثم تكون ثقافة المؤسسة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة العكس تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة.<sup>3</sup>

❖ ثقافة قوية متسقة:

تكون الثقافة قوية إذا كانت:

يتم اعتناقها وتقبلها من طرف جميع أعضاء المؤسسة.

تنشر وتحظى بالقبول من جميع أو مع أعضاء المؤسسة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة.

❖ ثقافة ضعيفة ركيكة:

تكون الثقافة ركيكة إذا كانت:

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق الذكر ص45

<sup>2</sup>فادي السيد العربي طه العباسي، مرجع سابق الذكر ص120

<sup>3</sup>أ.باحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية لدلالات والأبعاد، مجلة آفاق العلوم، العدد السادس 2017 جامعة الجلفة ص299-300

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الانطباع و الثقافة التنظيمية

لا يتم اعتناقها من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم .  
تفتقر المنظمة إلى التماسك المشترك بين الأعضاء والقيم والمعتقدات.  
هناك صعوبة في التوافق والتوحد بين الأعضاء داخل المؤسسة سواء مع أهدافها أو قيمها.  
وتجدر الإشارة إلى نقطة أساسية مفادها أن المؤسسة تعتمد على عاملين أساسيين لتحديد مدى قوتها:  
الإجماع أو المشاطرة : حيث تكون الثقافة التنظيمية قوية كلما كان هناك إجماع أكبر على القيم والاعتقادات  
الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم .  
الشدّة: ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات ،ومن جهة أخرى يشير أحمد  
ماهر إلى أن هناك عدة طرق لتقوية أو إضعاف الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:  
الاحتساب المهني، يكون على أساس مدى قدرة الفرد على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية السائدة  
الحراك المهني الصاعد، يكون للعاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المؤسسة.  
تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية السائدة، التدريب على الشعارات والقصص واللغة والطقوس.  
استخدام المؤسسين القدامى، يلعبون دور القصاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية كنماذج يمكن  
الاحتذاء بها.<sup>1</sup>

### الجدول(1-1):الفرق بين الثقافة القوية و الضعيفة.

الثقافة القوية	الثقافة الضعيفة
مشاركة نفس القيم عالية بين جميع العاملين	مشاركة نفس القيم محدودة بين العاملين أو لفئة قليلة عادة في الإدارة العليا
إرسال الأمور الهامة فيها بشكل منظم	إرسال الأمور الهامة بشكل متعارض
اغلب الموظفين يقومون بسرد القصص حو لتاريخ منظمتهم	الموظفين يعلموا القليل جدا عن تاريخ مؤسستهم
الموظفين ينتمون بقوة للمؤسسة	الموظفين اقل انتماء للمؤسسة
ارتباط قوي بين القيم المشتركة والسلوك (أي أن السلوك نابع من القيم المؤسسية	ارتباط ضعيف بين القيم المشتركة والسلوك

المصدر: بشائر إبراهيم ذيب مسودي ، دور الثقافة التنظيمية في التطور الأكاديمي ،رسالة ماجستير

<sup>1</sup> باجي عبد الملك ، مرجع سابق الذكر، ص300



2-أبعاد الثقافة التنظيمية .

الشكل(1-2):أبعاد الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبين

تتضمن الثقافة التنظيمية العديد من الأبعاد التي أكدت عليها العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر، وهذا لا يمنع في الحقيقة من وجود بعض أبعاد الثقافة التنظيمية التي تنفرد بها كل منظمة على حدى ولا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة اتضح أن للثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

➤ بعد القيم التنظيمية: المعيار الذي يحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع ومواقف، معتقدات و أحكام، وتصديق الفرد بما هو صح أو خطأ، مقبول أو غير مقبول، عادل أو غير عادل مرغوب فيه أو غير

<sup>1</sup>مصطفى بن عودة ، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، المجلد 15 العدد2 جوان2018ص267

مرغوب فيه ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير فيهم، وهي أيضا تسمح لكل فرد بالمؤسسة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع و المعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والذي يسمح بتصورات القرار ويسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات.<sup>1</sup>

➤ بعد المعتقدات التنظيمية: عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المؤسسة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها و أثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

➤ بعد الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع.<sup>3</sup>

➤ التوقعات التنظيمية: وتمثل الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المؤسسة كطقوس التحاق موظف جديد أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي أو فترات راحة لتناول القهوة أو الشاي وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال، كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء الى المنظمة وهذا يعني تثبت الثقافة التنظيمية.<sup>4</sup>

### ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية.

يمكن يجاز أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات في ما يلي:

- 1- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.
- 2- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.<sup>5</sup>
- 3- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تأخذ قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.<sup>6</sup>
- 4- هي إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي الإداري المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان 2009 ص 358

<sup>2</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان ص 86

<sup>3</sup> محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان 2005 ص 313

<sup>4</sup> محمد يوسف القاضي، مرجع سابق الذكر ص 197

<sup>5</sup> محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة عمان 2005 ص 313-314

<sup>6</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي قالملة 2004

<sup>7</sup> الرخيمي ممدوح خلال 1421، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على قطاعات الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. السعودية

5- تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمؤسسات، والذي ينبغي على قادة المؤسسات ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسيط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات ، والذي يؤثر على نوع السلوك، الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.<sup>1</sup>

6- تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين في استخدامها، لتحقيق أهدافهم ، والتي يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الايجابي والسلبى على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها. لذا يجب على المديرين فهم ثقافة منظماتهم وأخذها بالحسبان .<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: قراءة مفاهيمية في إدارة الانطباع.

أولاً: تعريف إدارة الانطباع وخصائصها. 1. تعريف إدارة الانطباع.

الاستخدام الصحيح للسلوك اللفظي وغير اللفظي على تكوين الصورة الذهنية الايجابية مثل المظهر والتصرفات والإشارات السمعية والبدنية ومدى الالتزام السلوكي والعملي وطريقة التحدث والنطق، واستخدام قواعد اللغة ودرجة ارتفاع وانخفاض الصوت حسب الحاجة ، واستخدام لغة الجسد بشكل عام.<sup>3</sup>

مجموعة من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية، التي تستخدم للسيطرة على المعلومات، للتأثير على تصورات الآخرين عنا وعن سلوكهم اتجاهنا .<sup>4</sup>

سلوكيات التأثير الصاعدة من الموظفين المشاركين في العمل ، وذلك لتوجيه تقييم للمديرين والتصورات الخاصة بهم ، وبما أن الأفراد يتفاعلون بعضهم بعض فإنهم يشكلون تصرفات محددة وتقييمات اتجاه الآخرين من حولهم ، وعندما يطلب من الأفراد الحكم على الآخرين ، فإنهم غالبا ما يتذكرون تصنيفاتهم المحددة سابقا التي تنقسم إلى قسمين: محبوب أو غير محبوب. وهذا يدخل في عملية التقييم التي تولد في وقت آخر الانطباعات اتجاه الآخرين.

عملية التحكم في المعلومات وتوجيهها من اجل توجيه آراء الآخرين نحو خدمة أهداف شخصية أو اجتماعية، وهي أيضا الأهداف التي يسعى الفرد للوصول إليها بإتباع أساليب سلوكية معينة لخلق تصورات جديدة مرغوبة لدى الآخرين تجاهه أو تغيير الأفكار المأخوذة عنه وذلك لتحقيق هدف معين.<sup>5</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكننا استنتاج تعريفا شاملا لإدارة الانطباع كما يلي:

<sup>1</sup> الشلوي حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية

<sup>2</sup> بشائر إبراهيم ذيب مسودي، مرجع سابق الذكر ص96

<sup>3</sup> علوان سهام أحمد محمد، استراتيجيات ادارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الزقازيق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي ،مجلة دراسات تربوية واجتماعية مع25 ع11 نوفمبر 2019 ص58/59

<sup>4</sup> رافد حميد عباس الحدراوي، استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي، دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف، المجلة العربية للإدارة مع39 ع1 مارس 2019 ص29

<sup>5</sup> كرار نزار نوري الكروي، دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة كربلاء ص37

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الانطباع و الثقافة التنظيمية

إدارة الانطباع هي تلك السلوكيات و التصرفات الظاهرة على الفرد و الموظفين في المؤسسة الواحدة لتكوين انطباعات مرسومة في عقولهم والمحافظة عليها ، حيث يسعى الأفراد من خلالها الى التحكم في كيفية نظر الآخرين إليهم والتأثير في ادراكاتهم ، وبالتالي يمكنهم الحكم عليها وتقييمها.

### 2. خطوات إدارة الانطباع.

لقد تعددت المراحل التي يتألف منها إدارة الانطباع ، فقد تناو لها البعض على إنها عملية تمر بخطوتين أو مرحلتين منفصلتين وقد تمتد للمرحلة الثالثة أو تتوقف كالتالي<sup>1</sup>:

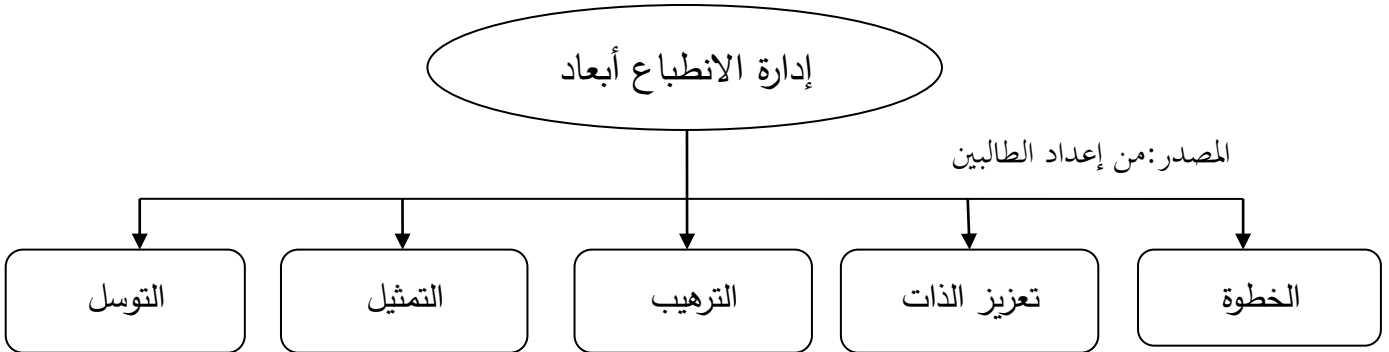
(1) إدارة الانطباع: تتم من خلال عدة استراتيجيات تستخدم خلال العرض الذاتي للشخص يوضح خلالها مميزات شخصيته وأماله وأهدافه وقيمه ومعاييرته والتي تتفق مع المعايير التنظيمية . ويلبي هذه المرحلة رد فعل الجمهور.

(2) ردود الجمهور على إدارة الانطباع : والتي تعتبر أن إدارة الانطباع عبارة عن عملية تفاعلية بين القائد والجمهور، ونتاجة عن توقع ردود أفعال متلقي المعلومات لشرح تصرفات المنظمة أو أدائها . في بعض الحالات لا ترضي الجمهور فالمبررات غير مقنعة، فتمتد مراحل عملية إدارة الانطباع إلى المرحلة الثالثة .

(3) محاولة القائد والجمهور حل التعارضات التفسيرية : فيما يتعلق بالتفسير المناسب لحدث ما، مما يؤدي إلى تعديلات محتملة في التفسيرات . فإدارة الانطباع عملية تفاعلية بين الطرفين مما يسمح بزيادة شرعيتها .

ثانيا: أبعاد إدارة الانطباع : على الرغم إن عدة تصنيفات مختلفة من أبعاد إدارة الانطباع تم وضعها بمعرفة مجموعات مختلفة من الباحثين إلا أن العالمين طورا مجال التصنيف لإدارة الانطباع بشكل واسع وذلك بهدف منهجة مجموعة متنوعة من سلوكيات إدارة الانطباع . ويحدد التصنيف خمس فئات من السلوكيات لإدارة الانطباع التي يشيع استخدامها من قبل الأفراد ، ألا وهي الخطوة وترويج الذات والتمثيل والترهيب والتوسل ، وبالتفصيل هي كالتالي:<sup>2</sup>

### الشكل (1-3): أبعاد إدارة الانطباع



<sup>1</sup>علوان سهام أحمد محمد، مرجع سابق الذكر ص75

### أ- الخطوة:

يشير مفهوم الخطوة إلى أنه "توليد انطبعا لدى الفرد بأنه شخص محبوب من الآخرين، ويثير انفعالا مماثلا نحوه ، وتتضمن هذه الإستراتيجية سلوكا عاملا مثل مديح الذات غير الصريح ، تقديم الخدمات للآخرين ، مدح الآخرين وإطرائهم ، لكن هناك نتائج محتملة لهذا الأمر يتجلى في احتمالية تكوين انطباع سلبي عن الفرد بأنه غير صادق وغير مخلص في أقواله وانفعالاته وخصوصا إذا بالغ الفرد في استخدام هذا الأسلوب .وقد صاغ هذا المصطلح من لدن عالم النفس الاجتماعي edwarde.jones وتعرف الخطوة على أنها عملية تغيير سلوك الفرد ليصبح أكثر جاذبية أو محبوب للغير ، أو هي السلوكيات الظاهرة المستخدمة من لدن الجهات التنظيمية لجعل المنظمة أكثر جاذبية للآخرين. إن الأفراد الذين يستخدمون الخطوة يقومون بفعل الأعمال المفضلة أو يستخدمون الإطار للحصول على الإعجاب من الجمهور. وهناك شكل آخر من أشكال الخطوة يمكن أن تتفق مع أفكار ومعتقدات الجمهور أو تقليد السلوكيات يمكن وصفها بسلوك الخطوة، فالأفراد الذين هم هدف الإطراء يميلون إلى مثل الخطوة والغرر بكونها دافع القيادة .

وهناك أربع أساليب رئيسية للخطوة وهي:

- 1- التعزيز الذاتي: على المرؤوس الانخراط في السلوك أو المحادثة بهدف تحسين صورته في ذهن المشرف، أو هو تكتيك يمثل فرصة السماح للهدف لكي يتم التعرف على صفاته.
- 2- تعزيزات أخرى : وهي محاولات تابعة لمدح الانجازات أو صفات المشرف.
- 3- مطابقة الرأي: وهي محاولة المرؤوس للتوصل ببراعة نفسه للمشرف والتوافق مع آراء المشرف.
- 4- الأداء المفضل : بموجبه يحاول المرؤوس للتوصل ببراعة بنفسه للمشرف من خلال تقديم أفضل الأعمال المرتبطة بالعمل الواجب.<sup>1</sup>

### ب- تعزيز الذات:

يسلط تعزيز الذات الضوء على أفضل الصفات الشخصية الايجابية لدى الإنسان، والتقليل من المشاكل إذ يشير إلى النجاحات الشخصية ، مثال ذلك عندما يقف مقدم الطلب لأجل التوظيف، في المقابلة: "أنا دخلت الجامعة ، وحصلت على المرتبة الأولى وكنت أفضل طالب" في محاولة لجذب الآخرين إلى المزايا الشخصية حتى أن الشخص يمكن أن يكون ينظر إليه على أنه فريد من حيث الجدارة والكفاءة .هذا البعد هو فعال في مقابلات

<sup>1</sup> كرار نزار نوري الكروي، مرجع سابق الذكر ص50-51-52

العمل، و ما يدل على نشاط فردي للشخص من خلاله يحاول أن يكافئ أو يتلقى رد فعل إيجابي من لدن الآخرين. والتعزيز الذاتي هو تقديم الشخص لنفسه بوصفه ذا كفاءة عالية فيما يتعلق بالمهارات أو قدرات معينة. والمروج الذاتي يؤدي إلى تحقيق الإسناد باختصاصه. وقد يبدو في المقام الأول شكل آخر من أشكال الخطوة إلا أن المروج الذاتي يمكن أن يستخدم الاتصالات كوصف لذاته وينظر إليه باعتباره يمثل الكفاءة أو القدرة. والهدف من استخدام هذه الإستراتيجية هو عادة غاية واحدة و فرية الغرض منها الحصول مثلا على قبولا في إحدى الجامعات أو وظيفة جديدة. ويعد التعزيز الذاتي في بعض الأحيان إستراتيجية عدوانية من المداخل السلبية المحتملة لعملية التعزيز الذاتي إذ يمكن إلى مشاعر الغيرة أو الاستياء من لدن الآخرين ، فضلا عن نظرة الآخرون للفرد على انه مقتدر ونمو الشعور بالاحترام من لدن ، كما وتتضمن هذه الإستراتيجية سلوكا إيجابيا مثل الأداء الحسن أو ادعاء ذلك. وان الإسراف في استخدام هذه الإستراتيجية قد يؤدي إلى النظر إلى الفرد على انه مغرور، وكان ينظر للموظفين الذين استغلوا إستراتيجية التعزيز الذاتي على أنهم أكثر إنتاجية. فضلا عن ذلك، فان سلوك التعزيز الذاتي يرتبط بشكل إيجابي في التوظيف والترقية واتخاذ القرارات الحاسمة أي أن تعزيز الذات يعني ضمنا إظهار إن الشخص يكون خبيرا بالقوة والمهارات والقدرات اللازمة لإتقان العمل. ويستخدم أيضا التعزيز الذاتي في عملية اختيار الموظفين، إذ يستخدم من قبل الأفراد في حالات اختيار الموظفين المتقدمين للعمل ولاسيما في المقابلة الخاصة بذلك، بهدف تحديد وتوجيه الانطباعات لصالح الفرد المستقبل، إذ يحاول المتقدمين لفت الانتباه إلى الصفات الإيجابية لأنفسهم ، أو إلى الخطط المستقبلية ، أو إلى الانجازات الماضية لهم. إذ إن هذا التكتيك هو موجه أساسا نحو زيادة تقييم الكفاءة، وقد أظهرت الأبحاث في مجال إدارة الانطباع في عملية اختيار الموظفين أن الترويج الذاتي هو التكتيك الأكثر استخداما وشيوعا فيها إذ يعتمد المرء التركيز على الصفات الإيجابية له ، ومع ذلك يمكن أن يتحقق بطريقتين الأولى مقدم الطلب باستخدامه التعزيز الذاتي يمكن أن يسلط الضوء على الصفات الخاصة ، وذلك عن طريق الوسيلة المباشرة في تعزيز الذات، أو قد يسلط الضوء بمجرد اتصالاته الناجحة مع الناس، وذلك من اجل جعل انطباعا جيدا له لدى الآخرين. الأخرى ،تفاخر مقدم الطلب بخبرته السابقة، والأفراد الذين يستخدمون مثل هذا البعد يبدون أنهم أكثر دراية من غيرهم في العمل.<sup>1</sup>

### ج- التهيب :

ينطوي هذا البعد على سلوك يهدف من وراءه التأثير في الشخص المستهدف من خلال أسلوب التهيب، إذ يشير إلى قوته أو قدرته على المعاقبة ،وهو فن استخدام السلطة من اجل أن ينظر إليه بصفته خطرا على الآخرين ، ويقال هنا إن الشخص المؤثر يستخدم التهيب، والهدف الرئيسي منه هو أن ينظر إليه من لدن الآخرين على انه عنيد وذو شخصية قوية. ويستخدم الفرد التهيب من اجل انجاز أعماله، لا سيما عندما يعيق الجمهور أو يتداخل

<sup>1</sup> كرار نزار نوري الكروي، مرجع سابق الذكر ص53



مع تحقيق أهداف عمله. ويشكل الترهيب السلوك العدواني وقوة النفوذ، ويمكن أن يشتمل على سلوكيات مثل الصراخ في الناس، التهديد، أو اهانة الناس الآخرين. ويحدث الترهيب بشكل رئيس في العلاقات غير الطوعية أو التعاقدية، عندما يكون الشخص صاحب أسلوب الترهيب ولديه القدرة على فرض أفكاره من خلال توليد الصعوبات الاقتصادية مهنية، وان استراتيجيات الترهيب هي الأكثر فائدة عندما يتطلب الوضع إجراء فوري أو الطاعة العمياء للقائد، وخاصة أثناء أوقات الحرب. ويعرف أيضا على انه أسلوب يتضمن التهديد وإظهار الغضب، وتهدف إلى توليد انطباع مفاده إن الفرد خطير ويجب الشعور بالخوف منه، لكن عيب هذا الأسلوب يكمن في النظر إلى الفرد على انه ضعيف الشخصية ومتبجح، ويستخدم هذا البعد لنقل انطباعات قوة المنظمة وتأكيد الذات، وينظر إلى رغبات المنظمة على أنها لديه القدرة والرغبة في إلحاق الضرر على الأشخاص الذين يحاولون إحباط أهدافها، فمن الأصلح استخدامه عندما يكون الهدف الأساس والمعتمد هو بقاء المنظمة.

### د\_ التمثيل:

هو شكل آخر من أشكال إدارة الانطباع، إذ يحاول الأفراد من خلاله خلق انطباع بأنهم متفوقون أخلاقيا، وأنهم أشخاص فاضلين، أو صالحين. وغالبا ما يصور التمثيل عن طريق المبالغة بالدرجة التي تساوي معاناة احدهم من المعاملة السيئة على أيدي الآخرين أو عاني من المصاعب المفرطة ويهدف هذا الأسلوب الى تكوين انطباع عن الفرد يميزه عن الآخرين، كما أنها تثير انفعالات الشعور بالذنب عند الآخرين أو انه يؤدي الى تقليد الآخرين للفرد الذي يستخدم هذا التكتيك وخطورة المبالغة فيه. والتمثيل هي إستراتيجية لإدارة الانطباع يهدف النظر إليها على أنها ملتزمة وذات مبادئ وان الأفراد باستخدامهم للتمثيل يتجاوزون تلبية نداء الواجب أو تضحية بالنفس. ويحدث التمثيل عندما تأخذ مشاريع المؤسسات صور النزاهة والمسؤولية الاجتماعية، والجدارة الأخلاقية. إذ تستخدم الإدارات العليا مثل هذه السلوكيات لكي يقتدي بها بقية الموظفين، والعمل على إظهارهم بأنهم يلبون لنداء الواجب عليهم دون ملل وتأخير، لذلك قد أكد rosenfeld بان استخدام بعض الاستشارة من خلال تمثيل الشعور بالذنب للحصول على رضا الإدارات العليا من خلال تقديم هذه السلوكيات. وان استخدام هذا البعد من إدارة انطباع يعد محاولة من الفرد ليبدو كما لو انه على استعداد للمعانة من اجل قضية ما، بهدف التحقق من هذه المحاولة " النفوذ والسيطرة من خلال إحداث الشعور بالذنب أو الصفات الفضيلة ". على سبيل المثال، يحاول الشخص أن يكون منهماكا بالعمل الدؤوب من خلال القدوم إلى المكتب في وقت مبكر والبقاء في العمل حتى وقت متأخر كثيرا مما يظهر انطباعا متفاني ومخلص في عمله<sup>1</sup>.

### 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 الإستراتيجية، فانه سينظر إليه على انه شخص

<sup>1</sup> كرار نزار نوري الكروي، مرجع سابق الذكر ص54

كسول وكثير المطالب، ويبدو مما قدمناه إن كل من هذه الاستراتيجيات تتضمن تقديم الذات بطريقة توصف أنها إيجابية إلا أن إستراتيجية التوسل تتضمن التقليل من قدر الذات وبطريقة توصف بأنها إيجابية إلا أن إستراتيجية التوسل تتضمن التقليل من قدر الذات أمام الآخرين، ويعلن الشخص هنا عن نقاط ضعفه من أجل الحصول على التعاطف أو يصور نفسه بأنه عاجز للحصول على مساعدة من الآخرين. وتشير الأبحاث إن الأفراد يحاولون التظاهر بأنهم مغفلين أو المحتاجين يعانون من مشاكل شخصية وذلك لتجنب العمل غير المرغوب فيه والحصول على نتيجة. النقطة الأكثر أهمية هي أن الناس يبالغون أحيانا بعدم كفاءتهم والضعف في إنجاز الأعمال، فإذا كان ذلك يجعلهم يحصلون على ما يريدون، وقد تكمن وراء هذه الاتجاهات الاكتئاب وصعوبات نفسية أخرى تتاب الأشخاص الذين يستخدمون هذا البعد وعلى سبيل المثال، الشخص الذي يدير الانطباع يستخدم التوسل لإقناع الآخرين انه غير قادر على أداء المهمة المناطة به للفرار به من عمل روتيني مقيت قد لا يجبذه، ويرتبط التوسل لاسيما مع صورة الأفراد العاجزين، المدعنين، والضعفاء، فالأفراد الذين يستخدمون التوسل كانوا أكثر عرضة لسوء الصحة العقلية، والاعتراب، وانخفاض احترام الذات، والتعاسة، بشكل عام هناك عدم فهم واضح للكيفية التي ينظر بها المتوسلون من قبل الآخرين في مكان العمل. ومن ناحية أخرى، يعد التوسل بعدا محفوفًا بالمخاطر لإدارة الانطباع، ففي حال نجاحه، المتوسل يكون قادرا على عرض صورة بأنه يحتاج إلى مساعدة وإذا لم يتم إجراء هذا البعد بعناية، قد يرى آخرون أن المتوسل شخص كسول، أو انه ليس على استعداد للقيام بأي عمل، ومن ثم قد يفصل من عمله، وقد وصف التوسل بأنه فن غير كفاء في تحقيق المزيد من المكاسب دون الإضرار بسمعة الشخص بشكل دائم.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهمية إدارة الانطباع.

يهتم معظم الناس بإحداث انطباعات أولية جيدة عن الآخرين لأنهم يعتقدون أن هذه الانطباعات سوف تمارس تأثيرات دائمة. وبالتالي خلال التفاعلات الاجتماعية، يسعى الأفراد محاولة السيطرة على صورهم بوعي ودون وعي. هذه فلسفة ومنطق إدارة الانطباع. فكونه سلوك يستخدم لإنشاء والحفاظ على الصورة المطلوبة للذات. وبعبارة أخرى، وتعتبر إدارة الانطباع عملية من خلالها يحاول الأفراد التأثير على انطباعات الآخرين عنهم.

وانطلاقا من مفهوم إدارة الانطباع تتجلى لنا أهمية إدارة الانطباع في:<sup>2</sup>

✓ تعتبر العنصر الرئيسي للتواصل الناجح مع زملاء العمل وأعضاء الفريق والزملاء، مما يسمح لهم بزيادة ثقتهم ومصداقيتهم واحترامهم وقوتهم.

كرار نزار نوري الكروي، مرجع سابق الذكر ص 55<sup>1</sup>

علوان سهام احمد محمد، مرجع سابق الذكر ص 62/63/64<sup>2</sup>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الانطباع و الثقافة التنظيمية

- ✓ المساهمة في تحقيق نتائج تنظيمية ايجابية قائمة على العوامل الداخلية (تحمل المسؤولية عن الاداء الجيد) والنتائج التنظيمية السلبية على الظروف الخارجية (تحميد اللوم عن الأداء السيئ) ويتم هذا في سياق تفاعلي.
  - ✓ تظهر أهمية إدارة الانطباع إنشاء صورة أو الحفاظ عليها أو حمايتها، كما أن لها صلة وعلاقة وثيقة بالعديد من المتغيرات بالمؤسسة والتي لها تأثير قوي وحيوي بالمنظمة.
  - ✓ جزء من علاقة الإدارة بالموظفين بالمؤسسة ويعتمد عليها نظرا لأنها تنشأ من الوجود الفعلي والمنتخيل والضمني.
  - ✓ تعد إدارة الانطباع محاولة موجهة نحو الهدف سواء واعية أو غير واعية للتأثير على تصورات الآخرين حول شخص أو كائن أو حدث من خلال تنظيم المعلومات والتحكم فيها خلال التفاعل الاجتماعي.
  - ✓ الأشخاص الذين يمارسون إدارة الانطباع يمتلكون مزايا مهمة في العديد من المواقف، فعادة يستخدمون استراتيجيات وأساليب مختلفة لتحقيقه هذا ولتعزيز صورتهم ، وأيضا لها علاقة كبيرة بحماية وصيانة السلطة ، كما أن لها تأثيرا قويا عليها وعلى ثقافة المؤسسة وأدائها.
- رابعا: علاقة إدارة الانطباع بالثقافة التنظيمية.
- وصف كل من Ambady Rosenthal القواعد الأساسية لتشكيل الانطباع في الحياة اليومية عن طريق اعتماد استراتيجيات إدارة الانطباع، إذ يسعى الناس إلى تحسين تصورات الآخرين من خلال الإعجاب والكفاءة والمجازية. ومع ذلك فإن نجاح أي إستراتيجية معينة لإدارة الانطباع يعتمد على البيئة الثقافية، فكل ثقافة استراتيجيات معينة مناسبة دون غيرها، وعليه فإن إدارة الانطباع عبر الثقافات تنطوي على التكيف ونل الصورة الذاتية لتلائم البيئة الثقافية المختلفة وتتضمن التلاعب بالمنبهات غير اللفظية مثل تغيرات الوجه، الابتسامة، الاتصال بالعين وغيرها من الوسائل، إذ أن عدم وجود التكيف مع هذه المنبهات تعيق التكيف الثقافي، وعندما يتم التكيف الناجح لثقافة المؤسسة تصل المؤسسة إلى هدفها الرئيسي، وتختلف إدارة الانطباع باختلاف الثقافات التنظيمية فتؤدي أدوارها وفقها لمعايير المؤسسة الثقافية التنظيمية. ولكن ينبغي أن نضع في الاعتبار أن تلك المعايير تتغير مع الوقت ويعني إن الطريقة التي تتصرف بها لكي تقدم صورة ايجابية على الانطباع تتغير أيضا.
- وبالتالي نستنتج أن العلاقة بين إدارة الانطباع والثقافة التنظيمية علاقة ترابطية تكاملية ، إذ يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية لدى المؤسسات يعكسها الانطباع الخارجي لآخرين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Soransmiha.balkam .m.o2013.the effects of impressionmanagement is on emotional expression .researchonbankingsector.journal of global strategic management.pp.154 .

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

لقد تطرقنا في المبحث الأول لأهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة الانطباع، وللتعمق أكثر ارتأينا الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت أحد متغيري الدراسة أو هما معاً، والتي تم اعتمادها في إطار إعداد رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه ومقالات ففي هذا المبحث سنتناول بعض هذه الدراسات .

### المطلب الأول: عرض الدراسات باللغة العربية.

✚ دراسة مزهودة نور الدين وبوخلوة باديس<sup>1</sup>، أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز بتقوت، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، الصفحات 47-68، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتقوت، حيث اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة ، كما تم اعتمادها في جمع البيانات على الاستبيان بواسطة برنامج spss26 وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والانحدار الخطي .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى: أن الأسلوب السائد للشركة الوطنية للكهرباء والغاز لإدارة الانطباع هو التعزيز الذاتي، وكذا وجود أثر للقيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع ، حيث تم ممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى الشركة بشكل مرتفع.

✚ -دراسة عبد الفتاح سليمان وآخرون<sup>2</sup>، تأثير إدارة الانطباع على الدعم التنظيمي للعاملين بشركات سياحية ، مجلة كلية السياحة والفنادق -جامعة مدينة السادات ،المجلد الثاني -العدد الثاني ، ديسمبر 2018. هدفت الدراسة الى التعرف على سلوكيات إدارة الانطباع في شركات السياحة المصرية وكذلك على أثرها على الدعم التنظيمي المدرك، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على استطلاع الرأي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة (سلوكيات إدارة الانطباع في شركات السياحة المصرية) كما توجد في الواقع، ووصفها بدقة، كما استعان أيضا بالمنهج الكمي لدراسة وتحليل البيانات حيث تم استخدام المعدلات والنسب المئوية والاختبارات الإحصائية كأداة من أدوات التحليل. لجا البحث الى جمع البيانات ضرورية لمعالجة

<sup>1</sup> مزهودة نور دين، بوخلوة باديس، أثر القيادة الأخلاقية على أساليب ادارة الانطباع ،دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، ديسمبر 2021

<sup>2</sup> عبد الفتاح سليمان، تأثير إدارة الانطباع علة الدعم التنظيمي للعاملين بشركات سياحية ،مجلة كلية السياحة والفنادق ،المجلد 2، العدد الثاني ،ديسمبر 2018

الجوانب التحليلية من خلال استبيان كأداة رئيسية للباحث ووزعت على العاملين بشركات السياحة فئة ا ، بالقاهرة ، وتم استخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية منها الوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون .

كما خلصت الدراسة إلى: أن العاملين في شركات السياحة المصرية ينتهجوا سلوكيات إدارة الانطباع المتنوعة مثل ترويج الذات والتمثيل والتظاهر والتخويف والترهيب والتذلل والتضرع وتملق والإطراء، وهناك أيضا ارتباط بين سلوكيات إدارة الانطباع والدعم التنظيمي المدرك للعاملين بشركات السياحة.

✚ دراسة سوزان فؤاد السيد بكر<sup>1</sup>، دراسة الاتجاه نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، المجلة العربية للإدارة، مج38، ع2، جوان 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب إدارة الانطباع على الهوية التنظيمية ، بالتطبيق على عينة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، والبالغ عددهم 337 مفردة، يمثلون مختلف الوظائف الإدارية بالجامعة. وقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم قائمة استقصاء لجميع البيانات الأولية، والتأكد من صدقها وثباتها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الانطباع (الإطراء تقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به) والهوية التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين (أسلوب الإكراه أو التهديد) والهوية التنظيمية ، وكانت أساليب إدارة الانطباع الأكثر تأثيراً على الهوية التنظيمية وفق الترتب التالي (الإطراء وتقليد الآخرين، اظهر الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به ، الإكراه أو التهديد)، بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الترويج الذاتي والهوية التنظيمية.

✚ دراسة علي حسين فندي وآخرون<sup>2</sup>، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة بغداد، أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية ، دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الربع والثلاثون 2013.

حيث تركز الهدف الرئيسي لهذه الدراسة على بناء واختبار نموذج يفسر الأثر المترتب على العلاقة بين ثلاث أساليب لإدارة الانطباع والأدوار الثلاثة لقيادة الرؤيوية ، الذي اقترح في ضوء مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري

<sup>1</sup>سوزان فؤاد السيد بوبكر، دراسة الاتجاه نحو أساليب إدارة الانطباع و أثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الادارين في جامعة الأزهر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38 العدد2، جوان 2018

<sup>2</sup>علي حسين فندي، أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية، دراسة وصفية تحليلية وزارة النقل والمواصلات ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد الرابع والثلاثون 2013

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الانطباع و الثقافة التنظيمية

الدراسة ، التي أكدت على دور الانطباع التي يحملها الأفراد اتجاه القائد أو المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام بعض الأساليب الإحصائية. وقد توصل الباحث في دراسته هذه إلى :أنه توجد علاقة ارتباط بين أساليب إدارة الانطباع وأدوار القيادة الرؤيوية ، فضلا عن الأثر الموجب لتطبيق لأساليب إدارة الانطباع على أدوار تلك القيادة ونجاحها.

✚ دراسة بن عودة مصطفى<sup>1</sup>، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، 30 جوان 2019.

تناولت هذه الدراسة موضوع دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر ،حيث طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من(142)موظفا، من أصل مجتمع الدراسة (714)موظف، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات وتم توزيع الاستبيان عشوائيا على مختلف العاملين في مؤسسة دباغة الجلود ، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (ادارة عليا،إدارة وسطى،إدارة دنيا،وظائف نظمية)

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:أن ارتفاع مستوى إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ،(التوجه بالعمل، الانساق والتجانس، التوجه بالنتائج ، القدرة على التكيف ، التوجه بالفريق)إذ سجل تحققهم بمستويات مرتفعة ، ماعدا بعدي (تشجيع الإبداع والابتكار، الاحتواء والترابط) والذي سجل الباحث تحقيقهم بمستويات متوسطة ، تبين بأن هناك اتفاق في آراء وتصورات العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حول الثقافة التنظيمية ، وذلك على الرغم من اختلاف(النوع الاجتماعي،المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة)، إلا أنهم غير متفقين حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية حسب عمر الموظف، مدة الخدمة، طبيعة عقود العمل التي تربط العاملين بمؤسساتهم.

✚ دراسة رمضان سعيد<sup>2</sup>، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي 30 جوان 2020.

حيث هدفت هذه الدراسة الى تقديم مفهوم للثقافة التنظيمية يتناسب مع واقع المؤسسة الجزائرية الحديثة ،وكذا ضبط أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال الاطلاع على التراث النظري -اختبار مقياس اتجاهات لمتغير الثقافة التنظيمية وحساب خصائصه السيكمترية -التعرف على محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة

<sup>1</sup> بن عودة مصطفى ،دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة ميدانية علة عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر،مجلة ميلاف للبحوث والدراسات 30، جوان 2019

<sup>2</sup> رمضان سعيد،محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ،مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي 30 جوان 2020

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الانطباع و الثقافة التنظيمية

،وقد أعتد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ،بالاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات .والذي طبقه على عينة عشوائية طبقية تتكون من 287عامل .وبعد التحليل الإحصائي للبيانات بالاعتماد على Spss وتطبيق اختباري (ت) و (أنوفا) للتأكد من دالة الفروق الإحصائية بين مختلف الفئات من حيث اتجاههم نحو أبعاد الثقافة التنظيمية المعتمدة خلال هذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تؤثر المتغيرات الشخصية على درجة الثقافة التنظيمية لدى العمال ،وذلك لصالح الإناث، من أعمارهم من 55 فأكثر ومن لهم مستوى تعليم ثانوي ،و تؤثر أيضا المتغيرات التنظيمية المتمثلة في الأقدمية ،المستوى التنظيمي على درجة الثقافة التنظيمية لدى العمال،وذلك لصالح من لهم أعلى أتقدمية ويعملون كأعوان تحكم ،بينما كانت الفروق بين الانتماء للنقابة من عدمه غير دالة إحصائية.

✚ دراسة قصة يعقوب و بورزامة جمال<sup>1</sup>، أثر الثقافة التنظيمية في تطوير أداء الموظفين بالمنشآت الرياضية لولايات(بشار، تيندوف، أدرار)، مجلة العلوم التكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية ،8 جوان 2021

حيث تطرق الباحثان إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بعناصرها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية ،الأعراف التنظيمية، التوقعات) على تطوير أداء الموظفين بالمنشآت الرياضية لولايات (أدرار ،تيندوف، بشار) ،وقد أعتد الباحثين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية ،المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية ،التوقعات التنظيمية) وتطور الأداء.

✚ دراسة بشائر إبراهيم ذيب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي، دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل 2018م.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية في التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي ،حيث تم تصميم استبانته شملت متغيرات الدراسة الرئيسية، وقد وزعت على عينة عشوائية طبقية –والطبقة المستهدفة في الجامعة ،وقد تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائيا بعد إدخالها على برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي.

<sup>1</sup>قصة يعقوب ،بورزامة جمال، أثر الثقافة التنظيمية في تطوير أداء الموظفين بالمنشآت الرياضية لولايات(بشار، تيندوف، أدرار)مجلة العلوم التكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، 8 جوان 2012



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الانطباع و الثقافة التنظيمية

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية كان فوق المتوسط ، ومستوى التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية أيضا كان فوق المتوسط، وهناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية من جهة، وبين التطوير الأكاديمي من جهة أخرى، وهذا يعني أنه يوجد دور هام للثقافة التنظيمية في مستوى التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية ، وأظهرت النتائج أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية باختلاف الجامعة، كما أنها أظهرت أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى التطوير الأكاديمي .

دراسة محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير 2005<sup>1</sup>.

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقق، وكذا التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقق، والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية، والكشف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة بلغت 167 موظفا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، و أن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقق بمنطقة الرياض متوسط، و إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تأثر على الالتزام بشكل عام هي (العدل، الكفاءة، وفوق العمل).

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير .



المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يمكن عرض الدراسات باللغة الأجنبية في الموضوع على النحو التالي:

✚ Moradi et (Moradi-others.2012)the Relationship between organizational Culture and Knowledge Management<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة الى الحصول على فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى العاملين في بيئة أكاديمية ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ،وقام العاملون في جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة بمجموع (322) استبياناً، يتكون من (28) مفردة ذات صلة بمتغيرات الدراسة. وقد خلصت الدراسة :بأنه يوجد ارتباط سلبي بين الثقافة التنظيمية و ادارة المعرفة عند مستوى دلالة 0.01 وكذلك وجود فروق إحصائية حول الثقافة التنظيمية ،والثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة في جامعة الوسائط المتعددة تعزى الى متغير العمر، وخلصت أيضا الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية المفضلة تعزى الى متغير سنوات العمل في الجامعة،والى متغير المؤهل العلمي.

✚ Christine Adangnito.culture organisationnelle et abusive. Mémoire présente a la faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de maitrise (M.Sc).en relations industrielles. Octobre2013.supervision<sup>2</sup>

الهدف الرئيسي من هذه الرسالة هو تحديد التاريخ التنظيمي للإشراف المسيء. ثم تم تطوير نموذج دمج الثقافة التنظيمية.

سمحت لنا البيانات الأولية التي جمعها فريق أبحاث العمل والصحة العقلية من 2162 إيمو من 63 مؤسسة في كيبك من سبتمبر 2009 إلى مايو 2012 باختبار فرضياتنا.

وتؤكد التحليلات المتعددة المستويات التي أجريت وجود علاقة هامة بين الثقافة التنظيمية والإشراف المسيء.أظهرت النتائج أن ثقافة الأداء مرتبطة بشكل إيجابي بالإشراف المسيء على عكس ثقافة العلاقات الاجتماعية. أيضا، تكشف هذه التحليلات أن بعض الرؤوسين سيكونون أكثر ميلا للإبلاغ عن الإشراف المسيء من غيرهم. أخيرا ، يمكن ربط الخصائص التنظيمية الأخرى مثل حجم المؤسسة بالإشراف المسيء.

<sup>1</sup>Moradi et (Moradi-others.2012)the Relationship between organizational Culture and KnowledgeManagement.International Journal of Innovative Ideas (IJII)ISSN 2232-1942 Volume 12(3), pp. 30-46, AUGUST 2012

<sup>2</sup>Christine Adangnito.culture organisationnelle et abusive. Mémoire présente a la faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de maitrise (M.Sc).en relations industrielles. Octobre2013.supervision

✚ Aggarwal& Krishnan, Impact of Transformational Leadership onFollower' s Self-Efficacy: Moderating Role of Follower' s Impression Management<sup>1</sup>.

حيث هدفت هذه الدراسة الى تقديم دراسة حول كيفية تعزيز فعالية الذات لدى المرؤوسين باستخدامهم استراتيجيات إدارة الانطباع على المشرفين ، وكذا معرفة أثر القيادة التحويلية في تعزيز فعاليات الذات لدى المرؤوسين ، وأجريت هذه الدراسة على عينة قدرت ب 112 من العاملين في صناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية لدى المرؤوسين ، وكذا ارتباط استراتيجيات إدارة الانطباع التي تركز على النفس مع الكفاءة الذاتية بشكل ايجابي .

✚ Adnan &Latif, Impression Management and its Impact onEmployee Promotion.<sup>2</sup>

حيث هدفت هذه الدراسة الى إيجاد العلاقة بين المتغيرين، أي إدارة الانطباع وأثرها على ترقية الموظفين، وكذا تأثير إدارة الانطباع على تشجيع الموظفين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق هذا على عينة بلغت 200موظفا في جامعات القطاع العام في مدينة بيشاور في باكستان . وقد خلصت هذه الدراسة الى أن الموظفين الذي يستخدمون إدارة الانطباع لإقناع المشرف للحصول على بعض معدلات الاداء الايجابية ، أي من أجل الحصول على الترقية في المؤسسة ، وكذا إثبات أن العمل الشاق والخبرة في العمل ليست هي العوامل الوحيدة لتعزيز الموظف داخل المنظمة.

✚ Yilmaz Perception of Organizational Politics and Impression Management Behaviors: A Tourism Industry Perspective<sup>3</sup>.

حيث هدفت الدراسة الى دراسة الآثار المحتملة لمفهوم السياسة التنظيمية على سلوكيات إدارة الانطباع، وكذا معرفة مدى العلاقة بين السياسة التنظيمية وسلوكيات إدارة الانطباع في تنشيط قطاع السياحة، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من 205موظف يعملون في فنادق الخمسة نجوم في وسط مدينة أزمير التركية حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

<sup>1</sup>Aggarwal& Krishnan, Impact of Transformational Leadership onFollower' s Self-Efficacy: Moderating Role of Follower' s Impression Management.

<sup>2</sup>Adnan &Latif, Impression Management and its Impact onEmployeePromotion.Abbassi Journal of Social Sciences, vol. 6, No. 1, 2013

<sup>3</sup>LiozgurDevrimYilmaz. Perception of organizational politics and impression management behaviors: A tourism industry perspective. International Journal of Business and Social Science 5 (, 2014)

حيث توصلت نتائج هذه الدراسة الى أن إدراك الموظفين للسياسة التنظيمية كان عاملا مهما في تحديد سلوكيات إدارة الانطباع، وكذا معرفة أهمية السياسة التنظيمية وسلوكيات إدارة الانطباع في قطاع السياحة يعزز فرص تطورها  
المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة.

تشابهت دراستنا مع سابقتها في بعض المواطن كما أنها تباينت في البعض الأخر، يمكن إنجازها في الجدول الآتي :

الجدول(1-2):مميزات الدراسة الحالية عن السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسات الحالية
المنهج	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي
مجتمع الدراسة	مست الدراسة مؤسسات صناعية وإدارية وكذا قطاع التعليم العالي	الموظفين على مستوى المديرية الجهوية موبيليس بورقلة
متغيرات الدراسة	معظم الدراسات تناولت أحد المتغيرين فقط	الثقافة التنظيمية و إدارة الانطباع
المؤشر	اشتملت على مؤشرات مختلفة:منها إدارة المعرفة،الدعم التنظيمي للعاملين،أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة الانطباع، سلوكيات إدارة الانطباع،الهوية التنظيمية	تم الاعتماد على مؤشرين: أبعاد الثقافة التنظيمية أبعاد إدارة الانطباع
البيئة	شملت مؤسسات في أنحاء جزائرية و أخرى عربية وعالمية	شملت مؤسسة المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة
حدود الدراسة الزمنية	امتدت ما بين 2003 و 2021	2022

المصدر: من إعداد الطالبين

في حدود ما طلعنا عليه من الدراسات السابقة متعلقة بإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية لم نجد منها ما تطرق منها بصورة مباشرة إلى توضيح العلاقة بينهما، بل تمحورت في مجملها الضبط المفاهيم المتعلقة بهما وإبراز أثرهما والية تطبيقهما في المؤسسات العامة والخاصة وكذا المساهمة في تطوير العمل الإداري، في حين أن دراستنا جاءت لإبراز اثر إدارة الانطباع على الثقافة التنظيمية رامية بذلك الى التعرف على مدى توفير المؤسسة محل الدراسة على عناصر وأبعاد ادارة الانطباع ومدى تأثيرها وانعكاسها على الثقافة التنظيمية.  
ولقد استفادت دراستنا من سابقتها من خلال ما يلي :  
❖ التزويد بمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية.

- ❖ تسهيل صياغة عبارات الاستبيان وضبط مجاوره.
- ❖ إثراء الرصيد المعرفي في كلا الجانبين النظري والميداني .
- ❖ التعرف على المصطلحات المشابهة للثقافة التنظيمية وما يندرج تحت مفهوم إدارة الانطباع.
- ❖ التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة .
- ❖ التزويد بمختلف المصادر والمراجع التي تناولت متغيرات الدراسة .

### خلاصة الفصل:

يعمل ويرغب الأفراد والقائد في المؤسسة على إحداث انطباعات ايجابية عند الآخرين ، لذلك تجدهم يبذلون ما في وسعهم لإبراز صورة جيدة للمؤسسة، مستندون في ذلك على بعض أبعاد واستراتيجيات إدارة الانطباع، والتي غالبا ما تمنحهم مزايا مهمة في العديد من المواقف حيث تعد أبعاد إدارة الانطباع ذو علاقة قوية لحماية وصيانة السلطة، كما أن لها تأثيرا قويا عليه وعلى ثقافة المؤسسة.

من جانب آخر اتضح لنا أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في "بعد الاحتواء والترابط، بعد الاتساق والانسجام، بعد القدرة على التكيف، بعد تشجيع الإبداع، بعد التوجه نحو النتائج، بعد التوجه بالفريق، بعد التوجه بالعمل" قوة دافعة وحصن منيع للمؤسسة لاقتناص الفرص من جهة ومواجهة العقبات والتحديات المحتملة من جهة أخرى، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وهو مؤشر للأداء المتميز والثقافة العالية والمرنعة في المؤسسة مما يجعلها متفوقة على منافسيها وهذا ما ينعكس على انطباعات أفراد المؤسسة.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لإدارة

الانطباع والثقافة التنظيمية

بالمديرية الجهوية لمؤسسة

موبيليس ورقلة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بورقلة

تمهيد:

بعد التطرق إلى الأدبيات النظرية لأثر إدارة الانطباع على الثقافة التنظيمية في الفصل الأول، يأتي هذا الفصل كإسقاط لما تم دراسته سابقا محاولين منه توضيح العلاقة بين متغيري الدراسة في مؤسسة المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة ، فمن خلاله سيتم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ووصف أفراد مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى نموذج الدراسة من خلال استمارة الاستبيان التي قمنا بإعدادها، بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات انطلاقا من تحليل معامل الارتباط بين عبارات كل محور مع البعد الذي تنتمي إليه، ثبات الأداة وصدقها وصولا الى اختبار صحة الفرضيات من عدمها ، حيث اشتمل الفصل على مبحثين هما:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة .

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة.

نتطرق في هذا المبحث إلى أهم الطرق والأدوات التي تم الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية والمتمثلة في: (مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، نموذج الدراسة، أداة جمع البيانات، صدق وثبات الأداة).

### المطلب الأول: طريقة اختيار مجتمع وعينة الدراسة.

نحاول في هذا المطلب التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذا تحديد متغيراتها.

أولاً: اختيار مجتمع وعينة الدراسة.

#### 1. مجتمع الدراسة.

شمل مجتمع الدراسة موظفي المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة.

مؤسسة موبيليس هي مؤسسة عمومية جزائرية تقرر استغلالها عام 2003 تنشط في مجال الهاتف النقال موبيليس ، نشأت بموجب قانون أوت 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003.

وهي أول شبكة للهاتف المحمول في الجزائر كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصال العمومية الوحيدة في الجزائر والتي بلغ عدد مشتركها تسعة ملايين مشترك سنة 2007.

وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA ذات رأسمال 10000000000 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 10000000 دج وهي مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر، حيث يتواجد مقرها الاجتماعي بجريدة بالجزائر العاصمة ، ويرأسها مدير عام PDG كما أن شعار هذه الشركة هو "الكل يتكلم"

أنشئت المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة لتغطية مناطق الصحراء في 2004، وتتفرع منها ثمانية وكالات تجارية حددت في الفترة ما بين 2005-2006 وهي ورقلة، الأغواط، غرداية، حاسي مسعود، الوادي، تمارست و اليزي.

ثم كان مشروع إنشاء ثمانية وكالات فرعية تدريجياً ابتداء من الفصل الثالث من سنة 2006 وقد تم هذا المشروع والهدف من ذلك توحيد وتنظيم الوكالات التجارية وتحقيق النجاح في الميدان التجاري وتمثلت هذه الفروع في: أفلو، المغير، طولقا، المنبعة، عين أمناس، مطار حاسي مسعود وعين صالح

#### 2. عينة الدراسة.

قصد حصر نتائج الدراسة وتعميمها ونظراً للصعوبات الميدانية، تم تصميم استبانة استهدفت عينة عشوائية تكونت من موظفي المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة، حيث بلغ عدد عمال المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة 78 عاملاً، منها 59 ذكور و 19 إناث، وقد تم توزيع 50 استمارة على مجتمع الدراسة .



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بورقلة

والجدول الآتي يوضح الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد العينة المذكورة.

الجدول(1-2):الإستبانة الموزعة و المستردة

النسبة %	العدد	البيان
100	50	الاستبيانات الموزعة
84	42	الاستبيانات المسترجعة
16	8	الاستبيانات المفقودة
0	0	الاستبيانات الملغاة
84	42	الاستبيانات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على النتائج المستخلصة من توزيع الاستبيان

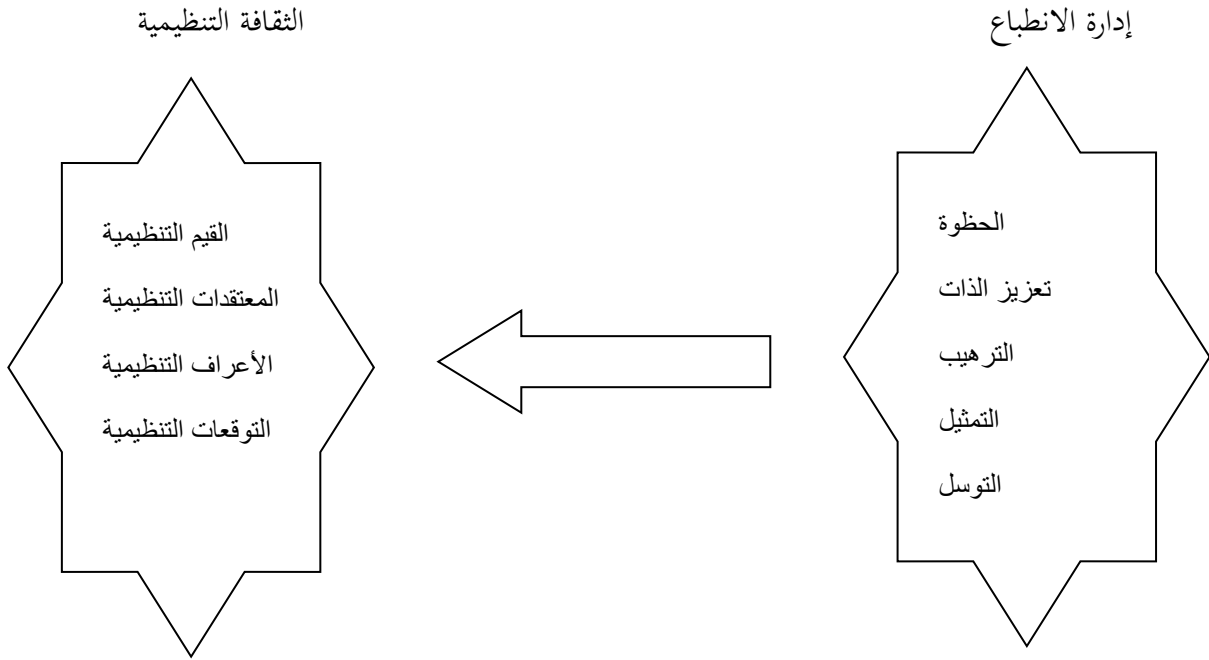
من خلال معطيات الجدول: تم توزيع 50 استبانة على عينة الدراسة، أسترجع منها 42 استبانة، فيما بقيت 08 استبيانات لم تسترد ، في حين لم يتم إلغاء أي استبانة، وقد تحصلنا على 42 استبانة مباشرة قابلة للتحليل. ثانيا: تحديد متغيرات الدراسة.

من أجل تحقيق هدف الدراسة وللوصول إلى النتائج المرجوة تم اختيار أبعاد إدارة الانطباع كمتغير مستقل ودراسة أثرها على الثقافة التنظيمية كمتغير تابع ويمكن توضيحها فيما يلي: المتغير المستقل:

يتمثل المتغير المستقل \*إدارة الانطباع\* بأبعادها (الحظوة، تعزيز الذات، الترهيب، التمثيل التوسل) ومدى توفرها في المؤسسة محل الدراسة ونرمز له بالرمز X . المتغير التابع:

يتمثل المتغير المستقل \*الثقافة التنظيمية\* بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) ونرمز له بالرمز Y، وهذا وفقا للنموذج الآتي:

الشكل (1-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

نتطرق في هذا المطلب على الأدوات المستخدمة في الدراسة، مقياس الدراسة، اختبار صدق وثبات الأداة واختيار إعتدالية التوزيع.

أولاً: أدوات الدراسة

#### 1. أداة جمع البيانات \*الإستبانة\*.

بغرض جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع تم الاعتماد على الإستبانة كونها الوسيلة الأكثر استخداماً لجمع البيانات حيث خصصت لمعرفة مدى استخدام إدارة الانطباع وتأثيرها على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وقد اشتمل الاستبيان على جزئين.

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية لعينة من موظفي المديرية الجهوية لموبيليس بولاية ورقلة مثل: الجنس ، العمر، الخبرة، الوظيفة...

الجزء الثاني : يتعلق بمتغيرات الدراسة ويتضمن محورين.

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل "إدارة الانطباع" بأبعادها (الحظوة، تعزير الذات، الترهيب، التمثيل ، التوسل) ويحتوي على 42عبارة موزعة كالآتي:

الفقرة الأولى: متعلقة ببعدها الحظوة وتضم 08عبارات.

الفقرة الثانية: متعلقة ببعدها تعزير الذات وتضم 08عبارات.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

الفقرة الثالثة: متعلقة ببعء الترهيب وتضم 09 عبارات.

الفقرة الرابعة: متعلقة ببعء التمثيل وتضم 08 عبارات.

الفقرة الخامسة: متعلقة ببعء التوسل وتضم 09 عبارات.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع "الثقافة التنظيمية" بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، ويحتوي على 25 عبارة موزعة كالتالي:

الفقرة الأولى: متعلقة ببعء القيم التنظيمية وتضم 05 عبارات.

الفقرة الثانية: متعلقة ببعء المعتقدات التنظيمية وتضم 07 عبارات.

الفقرة الثالثة: متعلقة ببعء الأعراف التنظيمية وتضم 06 عبارات.

الفقرة الرابعة: متعلقة ببعء التوقعات التنظيمية وتضم 07 عبارات.

### 2. الأداة الإحصائية.

بغرض تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، تم تفرغ البيانات استنادا لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

- استخدام المدى لتحديد طول المجال لمقياس ليكارت الخماسي.
- استخدام معامل الارتباط سيبرمان لقياس صدق أدلة الدراسة.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة . - استخدام اختبار كولموغوروف سيمرنوف
- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة.
- تحليل الانحدار والارتباط لاثبات وجود علاقة بين ادارة الانطباع والثقافة التنظيمية.

### ثانيا: مقياس الدراسة.

وفقا للدراسات السابقة فقد ارتبطت عبارات الاستبيان بسلم ليكارت الخماسي لقياس رأي أفراد عينة الدراسة للإجابة على العبارات المتعلقة بمحوري الجزء الثاني، حيث تعطى للعبارة خمس بدائل للإجابة عنها: (غير موافق بشدة، غير موافق، أحيانا، موافق، موافق بشدة) تمثل وفق درجات على التوالي (1،2،3،4،5).

وقد تم تحديد مجالات الإجابة على العبارات حسب درجات سلم ليكارت الخماسي على النحو التالي :

### الجدول (2-2): توزيع درجات سلم ليكارت

بدائل الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا للدراسات السابقة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

ولتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان تم الاعتماد على المدى العام، لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في أبعاد الدراسة الخمس ثم حساب المدى (5-1=4) و للحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على درجات الموافقة وذلك على النحو التالي:  $0.8 = 4/5$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (2-3): مجال المتوسط الحسابي المرجح حسب مقياس ليكارت الخماسي.

المتوسط الحسابي المرجح	]1-1.8]	]1.8-2.6]	]2.6-3.4]	]3.4-4.2]	]4.2-5]
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مستوى الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مطبوعة وعيل ميلود، أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية، منظور إحصائي<sup>1</sup>.

### ثالثا: اختبار صدق وثبات أدلة الدراسة.

اعتمدنا في هذا الاختبار على كشف مدى الارتباط بين عبارات كل محور مع البعد المنتمية إليه من خلال استخدام معامل الارتباط سييرمان لاختبار الصدق، كما استخدمنا معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة .

1. صدق أدلة الدراسة.

#### 1.1. الصدق الظاهري:

لغرض معرفة مدى وضوح عبارات الاستبيان وابتعادها عن الغموض خضع هذا الاستبيان لعملية التحكيم، حيث تم عرضه على الأستاذ المشرف والعمل بتوجيهاته ليتم عرضه بعدها على أساتذة متخصصين في المجال، لتتم بعدها صياغته بشكل ملائم و أكثر وضوحا والمتضمن 67عبارة.

#### 1-2. صدق الاتساق الداخلي:

من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

<sup>1</sup>وعيل ميلود، أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية، منظور إحصائي-البويرة الجزائر، جامعة ألكلي محند ولدالحاج (2013-2014)ص65

الجدول(2-4): يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد إدارة الانطباع والثقافة التنظيمية

		الثقافة التنظيمية
الخطوة	Corrélation de Pearson	.316
	Sig. (bilatérale)	.041
	N	42
تعزيز الذات	Corrélation de Pearson	.264
	Sig. (bilatérale)	.092
	N	42
الترهيب	Corrélation de Pearson	-.094
	Sig. (bilatérale)	.556
	N	42
التمثيل	Corrélation de Pearson	.507
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	42
التوسل	Corrélation de Pearson	.184
	Sig. (bilatérale)	.245
	N	42
ادارة الانطباع	Corrélation de Pearson	.279
	Sig. (bilatérale)	.073
	N	42

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من جدول الارتباطات السابق بان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة إدارة الانطباع والثقافة كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين إدارة الانطباع والثقافة التنظيمية وككل (27.9%) وهي قيمة إيجابية مقبولة تؤكد تأثير إدارة الانطباع على الثقافة التنظيمية، حيث كانت أقوى العلاقات مع المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) بنسبة (50.7%) بعد التمثيل، يليها بعد الخطوة بنسبة (31.6%)، يليها بعد تعزيز الذات بنسبة (26.4%) كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع بعد التوسل بنسبة (18.4%).

ويلاحظ أن علاقة المتغير المستقل مع بعد الترهيب كانت سالبة وقد بلغت نسبة (-0.94%) وهو ما يؤكد التخلي التام للموظفين عن استخدام أسلوب الترهيب .

## 2. ثبات أداة الدراسة.

تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات عباراته وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق عبارات الاستبيان، حيث تتراوح قيمته من 0 و 1 بحيث يجب أن تكون تساوي 60% للحكم على ثبات الإستبانة، كما أن زيادته تعني زيادة مصداقية العبارات وثباتها. وهو تعبير عن استقرار المقياس وعدم تناقصه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبليس بورقلة

أما معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وقد كانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (2-5): معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البيان	
0.89	08	بعد الخطوة	المحور الأول إدارة الانطباع
0.856	08	بعد تعزيز الذات	
0.923	09	بعد الترهيب	
0.897	08	بعد التمثيل	
0.951	09	بعد التوسل	
0.955	42	الثبات الكلي للمحور الأول	
0.731	05	بعد القيم التنظيمية	المحور الثاني الثقافة التنظيمية
0.869	07	بعد المعتقدات التنظيمية	
0.562	06	بعد الأعراف التنظيمية	
0.898	07	بعد التوقعات التنظيمية	
0.90	25	الثبات الكلي للمحور الثاني	
0.950	67	الثبات الكلي للاستبانة	

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الثبات للمحور الأول والثاني 0.955 و 0.90 على التوالي، حيث نجد أن معامل الثبات لأبعاد المحورين مرتفعة مما يدل على ثبات المحورين، كما بلغت قيمة الثبات الكلي للاستبانة 0.950 وقد اقتربت من 1 وهي قيمة مرتفعة تجاوزت النسبة المقبولة إحصائيا والمقدرة ب0.6 وهذا ما يدل على ثبات الإستبانة.

معامل الصدق لأجزاء الاستبيان.

الجدول (2-6): معامل الثبات ومعامل الصدق

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	الجزء	
0.977	0.955	42	أبعاد إدارة الانطباع	01
0.948	0.90	25	أبعاد الثقافة التنظيمية	02

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

موبليس بورقلة

0.974	0.950	67	عبارات الاستبيان
-------	-------	----	------------------

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات spss

رابعا: اختبار اعتدالية التوزيع **Tests of Nomality** موضحة من خلال الجدول الآتي:

جدول (7-2): اختبار التوزيع الطبيعي **Komogorov-Smirnov**

		ادارة الانطباع	الثقافة التنظيمية
	N	42	42
Paramètres	Moyenne	2.8050	3.4562
normaux <sup>a,b</sup>	Ecart-type	.66312	.44560
Différences les plus extrêmes	Absolue	.130	.116
	Positive	.130	.081
	Négative	-.062-	-.116-
	Z de Kolmogorov-Smirnov	.844	.751
Signification	asymptotique (bilatérale)	.474	.625

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

قاعدة: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة "Sig" أكبر من 0.05، فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة المكونة من 42 مفردة، وعليه نستدل بنتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov ويظهر أن مستوى الدلالة لمحموري الدراسة (إدارة الانطباع و الثقافة التنظيمية) قد بلغا 0.474 و 0.625 على التوالي وهما أكبر من 0.05، وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بورقلة

### المبحث الثاني: نتائج الدراسات ومناقشاتها.

بعد التعرف على الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، سيتم التطرق في هذا المبحث الى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وكذا مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.

سنحاول في هذا المطلب عرض وتحليل مختلف الجداول التكرارية لمتغيرات الدراسة بناء على المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها.

أولاً: التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

من خلال العبارات التي تم تصميمها والمتعلقة بالمتغيرات الوسيطة، يمكننا عرض خصائص العينة كالتالي:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع: تظهر نتائج الدراسة المتعلقة بمتغير النوع في الجدول الآتي:

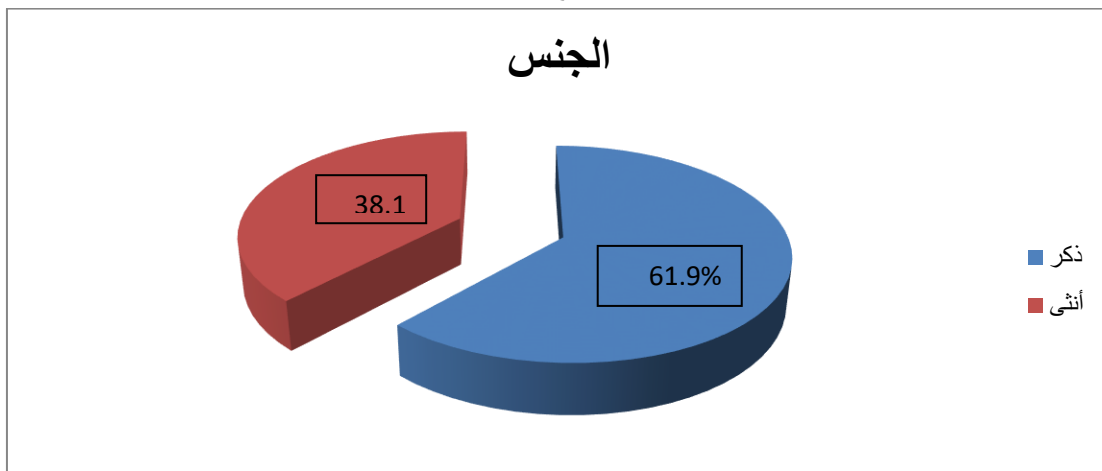
جدول (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب النوع.

النوع	التكرار	النسبة (%)
ذكر	26	61.9
أنثى	16	38.1
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

كما يمكننا تمثيل البيانات الواردة في الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي.

الشكل (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام EXCel



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

من خلال الجدول (2-8) والشكل (2-2) نلاحظ أن توزيع الذكور في العينة حسب النوع بلغ 61.9% من المجموع الكلي للعينة بمعدل 26 فردا، وقد بلغ توزيع الإناث 16 فردا أي ما نسبته 38.1% من المجموع الكلي للعينة.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

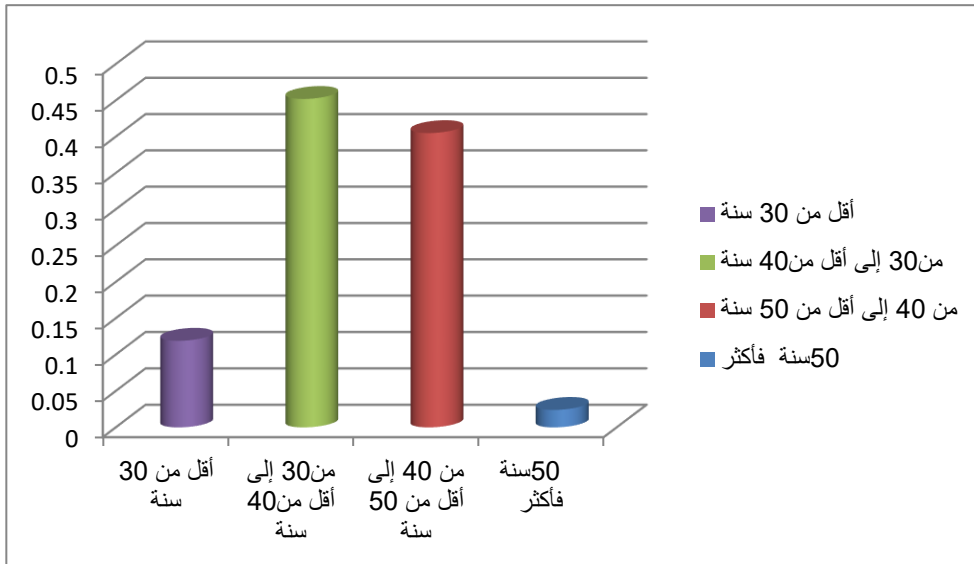
الجدول (2-9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	5	11.9
من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	45.2
من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	40.5
50 سنة فأكثر	1	2.4
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

كما يمكن تمثيل البيانات الواردة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الآتي:

الشكل (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج Excel

من خلال الجدول (2-9) و الشكل (2-3) يتبين لنا أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين [30 إلى 40] سنة بنسبة 45.2%، تليها فئة [40 إلى 50] سنة بنسبة 40.5، ثم فئة الأقل من 30 سنة،

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

لتأتي في الأخير فئة 50 فما فوق بنسبة 2.4% ومن خلال هذا التحليل فان الفئة الغالبة في المؤسسة محل الدراسة هي المحصورة بين 30 و 40 سنة.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

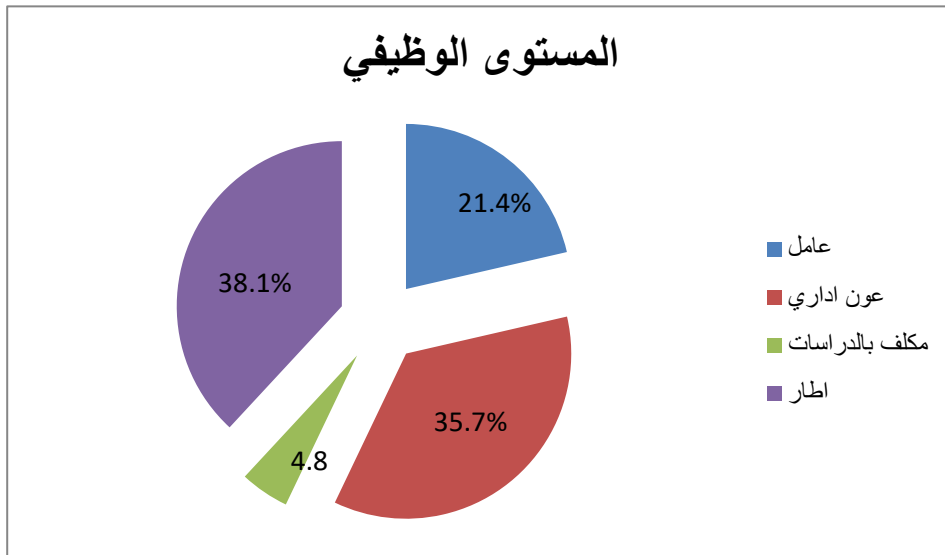
جدول (2-10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
عامل	9	21.4
عون إداري	15	35.7
مكلف بالدراسات	2	4.8
إطار	16	38.1
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

كما يمكن تمثيل البيانات الواردة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الآتي:

الشكل (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج Excel

من خلال الجدول (2-10) والشكل (2-4) والمتعلقين بالمستوى الوظيفي لعينة الدراسة أن مستوى إطار أعلى درجة بما يعادل نسبة 38.1% وبتكرار 16 مرة ، يليه رتبة عون إداري بنسبة 35.7% وبتكرار 15 مرة، ثم رتبة عامل بنسبة 21.4% وبتكرار 9 مرات، أما رتبة مكلف بالدراسات فكانت ضئيلة 4.8% وبمعدل تكرارين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بورقلة

4. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: تظهر نتائج الدراسة المتعلقة بسنوات الخبرة من خلال الجدول الآتي:

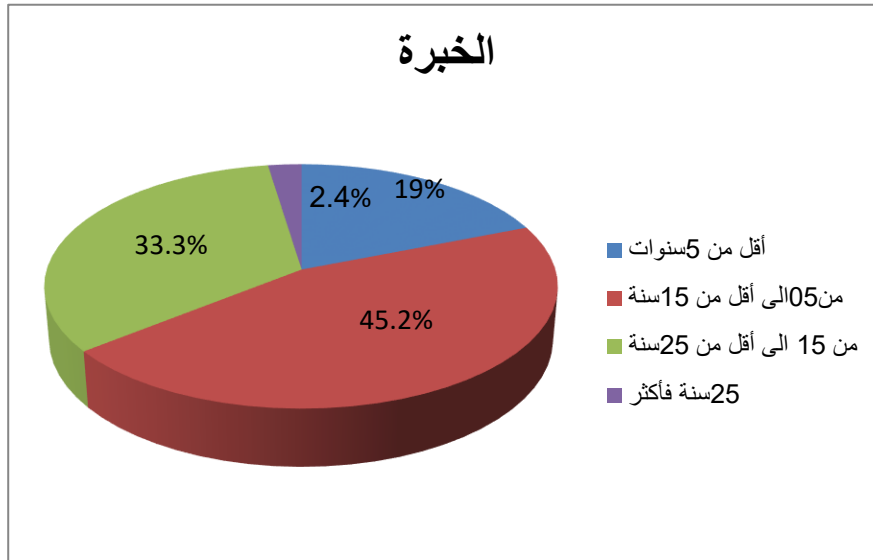
جدول (2-11) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	8	19.0
من 05 الى أقل من 15 سنة	19	45.2
من 15 الى أقل من 25 سنة	14	33.3
25 سنة فأكثر	1	2.4
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

كما يمكن تمثيل البيانات الواردة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الآتي:

الشكل (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج Excel

يتضح لنا من خلال الجدول (2-11) والشكل (2-5) المتعلقين بتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة أن فئة [5 إلى 15] سنة ذات أعلى تكرار بقيمة 19، تليها فئة [15 إلى 25] سنة بتكرار قدره 14، ثم فئة أقل من 05 سنوات ب 8 تكرارات، لتأتي في الأخير فئة 25 سنة فأكثر بتكرار وحيد.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

موبيليس بورقلة

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بمتغيري الدراسة.

1. تحليل نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بأبعاد إدارة الانطباع.

1.1. جدول (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الخطوة .

الرقم	العبرة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	أمدح جهود زملائي العاملين معي وإنجازاتهم.	02	3.71	0.89	مرتفعة
02	أحرص على مساعدة زملائي العاملين معي وإن لم يطلبوا ذلك .	03	3.64	0.75	مرتفعة
03	أقضي وقتا طويلا في الاستماع لمشاكل زملائي العاملين معي.	08	3.28	0.89	متوسطة
04	أهتم بمجاملة زملائي العاملين معي وتقديم الإطراء لهم .	07	3.45	0.94	مرتفعة
05	أهتم بالحياة الشخصية لزملائي العاملين معي.	01	2.97	0.99	متوسطة
06	أقدر الظروف الشخصية لزملائي العاملين معي لأترك انطباع بأبني ودي.	06	3.57	0.80	مرتفعة
07	أظهر الاهتمام بأفكار زملائي العاملين معي ومعتقداتهم .	04	3.64	0.72	مرتفعة
08	أسعى إلى ترك انطباع جيد لدى زملائي العاملين معي بأني شخصية مميزة ولطيفة.	05	3.59	0.73	مرتفعة
	بعد الخطوة		3.48	0.63	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبليس بورقلة

يظهر من الجدول (2-12) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات الموظفين حول بعد الخطوة، بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (5) أهتم بالحياة الشخصية لزملائي العاملين معي المرتبة الأولى فقد قدر (2.97) وانحراف معياري (0.99)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (3) أقضي وقتا طويلا في الاستماع لمشاكل زملائي العاملين معي فقد مر متوسطها الحسابي ب (3.28) وانحراف المعياري (0.89)، كما يتضح أن أغلب المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

**2.1. جدول (2-13): تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد تعزيز الذات.**

الرقم	العبارة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	أبرز نفسي كشخص له قيمة خاصة للمؤسسة	07	3.45	0.96	مرتفعة
02	أحرص على أن يشعر الآخرون بمؤهلاتي ومواهبتي.	06	3.47	0.96	مرتفعة
03	أحرص على إبلاغ الآخرون عن حجم الحدث الايجابي الذي كنت مسؤولا عن حدوثه.	08	3.09	1.05	متوسطة
04	أبتعد عن الأحداث السلبية وان كنت جزءا منها .	01	3.88	0.96	مرتفعة
05	أقلل من حدة وقوع الحدث السلبي الذي كنت مسؤول عن حدوثه.	04	3.71	0.96	مرتفعة
06	أتكلم بفخر عن انجازاتي الماضية.	02	2.83	1.36	متوسطة
07	أتميز بكوني على دراية تامة دائما بما أفعله مع تبريره	05	3.59	1.08	مرتفعة
08	قد أضطر أحيانا إلى تجاوز القواعد لزيادة سرعة العمل.	03	3.71	1.04	مرتفعة
	بعد تعزيز الذات		3.47	0.74	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول (2-13) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات الموظفين حول بعد تعزيز الذات مرتفعة، حيث اشتمل هذا البعد على 08 عبارات، بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (04) أبتعد عن الأحداث السلبية وان كنت جزءا منها. المرتبة الأولى فقد قدر (3.88) وانحراف معياري (0.96)، في حين جاءت المرتبة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

الأخيرة للعبارة رقم (3) أحرص على إبلاغ الآخرين عن حجم الحدث الايجابي الذي كنت مسؤولا عن حدوثه، فقدر متوسطها الحسابي ب (3.09) وانحراف المعياري (1.05)، كما يتضح أن أغلب المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات. وهذا ما يدل على أن الموظفين ذوا شخصية ايجابية تسعى إلى الابتعاد على الأحداث السلبية وتسعى إلى إبراز الدور الايجابي الفعال في المؤسسة.

### 3.1. جدول (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الترهيب.

الرقم	العبارة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	أحيانا استخدم الترهيب في العمل للحصول على ما أريد.	04	2.59	1.28	منخفضة
02	أرفض أحيانا الحوار مع الآخرين فيما يخص التماطل في انجاز العمل .	03	2.83	1.22	متوسطة
03	أتعامل بشدة مع الزملاء عندما يتدخلون في عملي.	01	2.92	1.11	متوسطة
04	ألجأ إلى القوة أحيانا في حال رفض الزملاء قراراتي .	05	2.28	1.11	متوسطة
05	أستخدم العناد من أجل رفض بعض الأعمال المناطة بي.	06	2.23	1.05	منخفضة
06	أضطر للإساءة اللفظية للمقصرين	09	1.95	1.22	منخفضة
07	أضطر للتمتر على بعض الموظفين المقصرين	08	2.02	1.19	منخفضة
08	أهدد أحيانا بالإقالة مرات بعض الموظفين المقصرين.	07	2.09	1.30	منخفضة
09	أرفع تقرير في حالة عدم انجاز العمل أو رفضه من طرف الموظفين المقصرين.	02	2.88	1.34	متوسطة
	بعد الترهيب		2.42	0.95	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

يظهر من الجدول (2-14) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات الموظفين حول بعد الترهيب متوسطة، حيث اشتمل هذا البعد على 09 عبارات، بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (03) أتعامل بشدة مع الزملاء عندما يتدخلون في عملي..المرتبة الأولى فقد قدر (2.92) وانحراف معياري (1.11)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (06) أضطر للإساءة اللفظية للمقصرين، فقدر متوسطها الحسابي ب (2.02) وانحراف المعياري (1.19)، كما يتضح أن أغلب المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

وهذا ما يدل على أن كل موظفهم مهتم بالعمل الموجه له دون تدخل فرد آخر في شأنه، وكذلك تجنب العبارة اللفظية السيئة مما يدل على وجود تناسق وانسجام بين الموظفين.

#### 4.1. جدول(2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التمثيل.

الرقم	العبارة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	أحاول التظاهر بالانشغال حتى وان لم أكن مكلفا بالعمل.	05	2.42	1.29	منخفضة
02	أعمل أحيانا في يوم العطلة لإظهار اهتمامي وحرصني في العمل.	03	2.69	1.02	متوسطة
03	غالبا ما أبقى لوقت متأخر حتى يظهر للآخرين أنني أحب العمل	06	2.40	1.25	منخفضة
04	وصولي مبكرا إلى مكان العمل سوف يوحي بأني شخص ملتزم .	02	2.88	1.29	متوسطة
05	العمل الذي أقوم به شاق أحيانا.	01	3.07	1.11	متوسطة
06	أطبق التعاليم الموجهة إلي على أكمل وجه من أجل إرضاء المسئول فقط.	07	2.33	1.20	منخفضة
07	قد أضطر إلى تمثيل الشعور بالذنب للحصول على رضا الإدارة العليا.	08	2.04	1.16	منخفضة
08	أعمل على القدوم إلى العمل في وقت مبكر كي أبرز للمسيرين مدى انضباطي.	04	2.54	1.27	منخفضة
	بعد التمثيل		2.55	0.91	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

يظهر من الجدول (2-15) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات الموظفين حول بعد التمثيل منخفضة، حيث اشتمل هذا البعد على 08 عبارات، بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (05) العمل الذي أقوم به شاق أحيانا. المرتبة الأولى فقد قدر (3.07) وانحراف معياري (1.11)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (07) قد أضطر إلى تمثيل الشعور بالذنب للحصول على رضا الإدارة العليا، فقدر متوسطها الحسابي ب (2.04) وانحراف المعياري (1.16)، كما يتضح أن أغلب المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

وهذا ما يدل على أن الموظفين في المديرية الجهوية موبيليس بورقلة، يبذلون قصارى جهدهم من أجل تحقيق نتائج أفضل وإرضاء الزبائن ورسم انطباع جيد عن المؤسسة.

#### 5.1. جدول (2-16): تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التوسل.

الرقم	العبارة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	أحيانا أتظاهر في العمل بعدم المعرفة والقدرة للحصول على مساعدة الآخرين.	06	2.16	0.98	منخفضة
02	أحاول الحصول على تعاطف الآخرين من أجل المساعدة في إنجاز مهام عملي.	01	2.47	1.23	منخفضة
03	أتظاهر بالعجز أحيانا لاستمالة الآخرين لمساعدتي.	04	2.23	1.07	منخفضة
04	أتظاهر أحيانا بالحاجة إلى مساعدة الآخرين .	02	2.30	1.13	منخفضة
05	أدعي أحيانا أن معرفتي أقل مما هي عليه	08	2.14	0.89	منخفضة
06	أسعى أحيانا للحصول على عطل غير قانونية .	03	2.28	1.38	منخفضة
07	أتوسل أحيانا من أجل الحصول على العلاوات وامتيازات.	09	1.95	1.22	منخفضة
08	أتظاهر أحيانا بالتعب والإجهاد من أجل استعطاف الآخرين لكي	07	2.14	1.35	منخفضة



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

				أخفف عني أعباء العمل.	
منخفضة	1.31	2.2143	05	أدعي أحيانا المرض للترخيص لي بالراحة.	09
منخفضة	1.007	2.21			بعد التوسل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول (2-16) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات الموظفين حول بعد التوسل كانت منخفضة، حيث اشتمل هذا البعد على 09 عبارات، بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (02) أحاول الحصول على تعاطف الآخرين من أجل المساعدة في إنجاز مهام عملي، المرتبة الأولى فقد قدر (2.47) وانحراف معياري (1.23)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (07) أتوسل أحيانا من أجل الحصول على العلاوات وامتيازات، فقدرة متوسطها الحسابي ب (1.95) وانحراف المعياري (1.22)، كما يتضح أن أغلب المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

### 2. تحليل نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية.

#### 1.2. جدول (2-17): تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد القيم التنظيمية.

الرقم	العبارة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	ألتزم بالانضباط بمواعيد العمل.	02	3.97	0.748	مرتفعة
02	أهتم بإنجاز مهامي ووجباتي في الوقت المحدد.	01	4.14	0.56	مرتفعة
03	أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	03	3.95	0.76	مرتفعة
04	فرص الترقية متساوية للجميع في المؤسسة.	05	3.19	1.01	متوسطة
05	يتم تقييم أدائي على أساس معايير موضوعية وليس لاعتبارات شخصية.	04	3.73	0.79	مرتفعة
			3.80	0.54	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول (2-17) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات الموظفين حول بعد القيم التنظيمية كانت مرتفعة، حيث اشتمل هذا البعد على 05 عبارات، بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (02) أهتم بإنجاز مهامي ووجباتي في الوقت المحدد. المرتبة الأولى فقد قدر (4.14) وانحراف معياري (0.56)، في حين جاءت المرتبة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

الأخيرة للعبارة رقم (04) فرص الترقية متساوية للجميع في المؤسسة، فقدر متوسطها الحسابي ب (3.19) وانحراف المعياري (0.79)، كما يتضح أن أغلب المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

وهذا ما يدل على أن الموظفين في المديرية الجهوية لموبيليس، مهتمين بإنجاز المهام المسدات إليهم في الوقت المحدد ويرجع هذا إلى تشبعهم بمبادئ القيم التنظيمية .

### 2.2. جدول (2-18): تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد المعتقدات التنظيمية.

الرقم	العبارة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	أشارك في اقتراح طرق وأفكار وحلول تساهم في عملية صنع القرار.	01	3.50	0.83	مرتفعة
02	تستثمر المؤسسة طاقات وقدرات العاملين بها بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	05	3.28	0.86	متوسطة
03	لدى فئاعة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	02	3.50	0.77	مرتفعة
04	يوجد تعاون راسخ في المؤسسة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية العمل.	03	3.40	0.76	مرتفعة
05	يعد تشكيل فريق العمل في المؤسسة وفقا لأسس موضوعية وبصورة ملائمة.	04	3.40	0.66	مرتفعة
06	تتيح المؤسسة للعاملين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية.	06	3.23	0.93	متوسطة
07	يلقى التجديد والإبداع تشجيعا دائما في المؤسسة.	05	3.28	0.86	متوسطة
	المعتقدات التنظيمية		3.37	0.61	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

يظهر من الجدول (2-18) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات الموظفين حول بعد المعتقدات التنظيمية كانت متوسطة، حيث اشتمل هذا البعد على 07 عبارات، بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (01) أشارك في اقتراح طرق وأفكار وحلول تساهم في عملية صنع القرار، المرتبة الأولى فقد قدر (3.50) وانحراف معياري (0.83)، في حين جاءت العبارتين (02) تستثمر المؤسسة طاقات وقدرات العاملين بها بالمشاركة في اتخاذ القرارات و(07) يلقي التجديد والإبداع تشجيعا دائما في المؤسسة. في نفس المرتبة وجاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (06) تتيح المؤسسة للعاملين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية، فقدر متوسطها الحسابي ب (3.23) وانحراف المعياري (0.93)، كما يتضح أن أغلب المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

### 3.2.3 الجدول (2-19): تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الأعراف التنظيمية.

الرقم	العبارة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	تساعد المؤسسة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل.	04	3.38	0.79	متوسطة
02	تحرص المؤسسة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.	01	3.59	0.58	مرتفعة
03	تحرص المؤسسة على مواكبة موظفيها للتطور التكنولوجي.	03	3.54	0.70	مرتفعة
04	تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها.	06	3.28	0.63	متوسطة
05	تقوم المؤسسة بمتابعة وقت حضور وانصراف العاملين غالبا.	02	3.57	0.66	مرتفعة
06	تهتم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية تكريمية للعاملين (تفوق أبنائهم دراسيا أو العمال الذين شاركوا على التقاعد).	05	2.97	0.86	متوسطة
	الأعراف التنظيمية		3.39	0.40	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

يظهر من الجدول (2-19) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات الموظفين حول بعد الأعراف التنظيمية كانت متوسطة، حيث اشتمل هذا البعد على (06) عبارات، بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (02) تحرص المؤسسة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذ، المرتبة الأولى فقد قدر (3.59) وانحراف معياري (0.58)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (04) تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها ، فقدر متوسطها الحسابي ب (3.28) وانحراف المعياري (0.63)، كما يتضح أن أغلب المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

#### 4.2. جدول(2-20):تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد التوقعات التنظيمية.

الرقم	العبارة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	تأخذ المؤسسة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الملتزم بالنظام والكفاء.	07	2.92	0.92	منخفضة
02	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل المنضبط.	05	3.16	0.98	متوسطة
03	تقوم المؤسسة بمنح علاوات وحوافز ومنح وترقيات للعاملين.	04	3.30	0.92	متوسطة
04	تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم الأداء بصورة منتظمة ومستمرة.	06	3.16	0.88	متوسطة
05	التزم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق.	01	3.88	0.96	مرتفعة
06	يتوقع الرؤساء بان يقوم العامل بكافة مهامه وواجباته طالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية .	03	3.35	0.82	متوسطة
07	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل.	02	3.61	0.93	مرتفعة
	التوقعات التنظيمية		3.34	0.72	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول (2-20) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات الموظفين حول بعد الأعراف التنظيمية كانت متوسطة، حيث اشتمل هذا البعد على (07) عبارات، بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (05) التزم بتأدية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

أعماله بكل أمانة وصدق، المرتبة الأولى فقد قدر (3.88) وانحراف معياري (0.96)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (01) تأخذ المؤسسة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الملتزم بالنظام والكفاءة، فقدرة متوسطها الحسابي بـ (2.92) وانحراف المعيار (0.92)، كما يتضح أن أغلب المتوسطات كانت مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات. وهذا ما يدل على أن الموظفين في المديرية الجهوية لموبيليس يؤدون أعمالهم بكل مصداقية وأمانة مما يغرس ثقافة تنظيمية جيدة في المؤسسة.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

لأجل كشف اتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة ومدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع سيتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وكذا تحليل الانحدار الخطي البسيط. اختبار الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الجدول (2-21) مستوى الثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة

الرقم	أبعاد الثقافة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	القيم التنظيمية	3.80	0.54	مرتفعة	1
2	المعتقدات التنظيمية	3.37	0.61	متوسطة	3
3	الأعراف التنظيمية	3.39	0.40	متوسطة	2
4	التوقعات التنظيمية	3.3469	0.72510	متوسطة	4

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول (2-21) يتبين لنا أن متوسطات أبعاد الثقافة التنظيمية كانت متوسطة باستثناء بعد القيم التنظيمية فقد كان مرتفع، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.54)، ثم يليه بعد الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.40)، وفي المرتبة الثالثة بعد المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3.37) وانحراف معياري قدره (0.61) وفي مرتبة أخيرة بعد التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.72)، وهذا ما يدل على تحقق الفرضية أي أنه يوجد مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا أيضا ما يتطابق أيضا مع الدراسات السابقة

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لسلوكيات إدارة الانطباع في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

الجدول (2-22) مستوى سلوكيات إدارة الانطباع في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة

الرقم	أبعاد إدارة الانطباع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	الحظوة	3.4851	0.63810	مرتفعة	1
2	تعزير الذات	3.4702	0.74736	مرتفعة	2
3	الترهيب	2.4259	0.95232	مرتفعة	4
4	التمثيل	2.5506	0.91775	منخفضة	3
5	التوسل	2.2143	1.00747	منخفضة	5

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول (2-22) يتبين لنا أن متوسطات أبعاد إدارة الانطباع كانت مرتفعة ، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الحظوة بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري (0.63)، ويليه بعد تعزير الذات بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري (0.74) وفي المرتبة الثالثة بعد التمثيل بمتوسط حسابي قدره (2.55) وانحراف معياري (0.91) ويليه بعد الترهيب بمتوسط حسابي قدره (2.42) وانحراف معياري (0.95) وجاء في الأخير بعد التوسل بمتوسط حسابي قدره (2.21) وانحراف معياري (1.007)، وهذا ما يعني صحة الفرضية الثانية أي انه يوجد مستوى مرتفع لسلوكيات ادارة الانطباع في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتتطابق هذه القاعدة أيضا مع الدراسات السابقة.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين إدارة الانطباع والثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول (2-4) والذي يوضح العلاقة الارتباطية بين إدارة الانطباع والثقافة التنظيمية ، نلاحظ أن قيمة sig للأبعاد التالية (تعزير الذات، الترهيب، التوسل) حيث كانت على الترتيب (0.092، 0.245، 0.556) < 0.05، أي أن هذه الأبعاد لها تأثير ضعيف على الثقافة التنظيمية، ونجد أن sig لبعد الحظوة والتمثيل (0.041، 0.01) > 0.05 وهذا ما يدل على تأثيرهما المعترف على الثقافة التنظيمية

\* قيمة sig لبعد الحظوة قدرة ب 0.041 > 0.05 لكنها لا تأثر على الثقافة التنظيمية وهذا راجع الى كونها لديها دلالة إحصائية لا كن لا تأثر تأثيرا مباشرا على الثقافة التنظيمية، أي أنه بعد له ارتباط لا كن لا يؤثر، وهذا ما سنأكده في الجداول المقبلة .

\* الإشارة السالبة لبعد الترهيب تعني أن عكس بعد الترهيب هو الذي يؤثر على الثقافة التنظيمية.

وكإجمالي كان تأثير إدارة الانطباع على الثقافة التنظيمية ضعيف جدا حيث تقدر قيمة sig=0.279 وهي أكبر من 0.05

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

وهذا راجع لتأثير بعدي التمثيل والترهيب على الثقافة التنظيمية وضعف تأثير الخطوة، تعزيز الذات والتوسل، مما يستوجب علينا استخدام تحليل الانحدار باستخدام المربعات الصغرى، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج نتائج الاختبار موضحة في الجدول الآتي:

#### جدول (2-23): نتائج تحليل الانحدار باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى دلالة 0.05

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		
قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	الارتباط R	معامل التحديد	B	T	مستوى الدلالة	
3.38	0.07	0.27	0.07	2.93	9.97	0.00	الثابت
				0.18	1.83	0.07	إدارة الانطباع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (2-23) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة الانطباع والثقافة التنظيمية قد بلغت (0.27) وهو دال إحصائيا على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغيرين المذكورين، أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد قد بلغت (0.07) وهذا يعني أن إدارة الانطباع تساهم بـ 7.3% من التغيرات التي تحدث على مستوى الثقافة التنظيمية والباقي (92.7%) يرجع الى عوامل أخرى، كما أن قيمة معامل الانحدار لإدارة الانطباع بلغت (0.18) وهذا معناه أنه بزيادة وحدة واحدة من إدارة الانطباع يؤدي الى زيادة في المتغير التابع بقيمة (0.18)، أما قيمة الحد الثابت فقد بلغت (2.93) وهذا يعني أنه إذا انعدمت إدارة الانطباع تكون قيمة المتغير التابع (2.93).

أما قيمة F المحسوبة بلغت (3.38) وهي غير دالة إحصائية لان قيمة Sig المصاحبة لها بلغت (0.07) وهي أكبر من 0.05، وعليه نحتاج الى استخدام الانحدار المتدرج.

#### ثانيا: التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدرجي للفرضيات:

من الجدول أسفله نلاحظ أن المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو بعد التمثيل، وبعد الترهيب. سنعتمد في الأخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة إدارة الانطباع مع الثقافة التنظيمية وذلك من خلال الأبعاد التالية بعد التمثيل، بعد الترهيب التي هي دالة إحصائيا.

#### الجدول (2-24) المتغيرات المستقلة المتبقي في نموذج الدراسة

Variables introduites/supprimées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

موبليس بورقلة

1	التمثيل	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).
2	الترهيب	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).
a. Variable dépendante : الثقافة التنظيمية		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

الجدول (2-25) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج

الدراسة:

Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.507 <sup>a</sup>	.257	.239	.38878
2	.669 <sup>b</sup>	.448	.420	.33950

a. Valeurs prédites : (constantes), التمثيل

b. Valeurs prédites : (constantes), التمثيل, الترهيب

c. Variable dépendante : الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

من الجدولين (2-24) و(2-25) نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدرجي أدى إلى خروج

ثلاثة متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين وهي الترهيب والتمثيل.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين الأبعاد (التمثيل، الترهيب) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية) نسبة (

66.9%) وهو دليل على وجود ارتباط جيد بينها، حيث أن (44.8%) من الثقافة التنظيمية تعود إلى التمثيل

والترهيب، والنسبة المتبقية (55.2%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

الجدول (2-26) يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA <sup>c</sup>					
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	Sig.
1	Régression	2.09	1	2.09	0.001 <sup>a</sup>
	Résidu	6.04	40	0.15	
	Total	8.14	41		



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

موبيليس بورقلة

2	Régression	3.64	2	1.82	15.81	0.000 <sup>b</sup>
	Résidu	4.49	39	0.11		
	Total	8.14	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), التمثيل

b. Valeurs prédites : (constantes), الترهيب, التمثيل

c. Variable dépendante : الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

من الجدول (2-26) نجد ما يلي:

. مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.64 ومجموع مربعات البواقي هو 4.49 ومجموع المربعات الكلي يساوي 8.141؛

. درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 39؛

. معدل مربعات الانحدار هو 1.823 ومعدل مربعات البواقي 0.11؛

. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 15.81؛

. مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,005 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

الجدول (2-27) يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.82	.179		15.79	.000
	التمثيل	.246	.066	.507	3.72	.001
2	(Constante)	3.07	.170		18.08	.000
	التمثيل	.382	.069	.787	5.56	.000
	الترهيب	-.243-	.066	-.519-	-3.66-	.001

a. Variable dépendante : الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

من الجدول (2-27) يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة للتمثيل وميل خط الانحدار بالنسبة للترهيب وفق المعادلة التالية:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

ومنه معادلة خط الانحدار هي:  $Y=a+Cx_1+bx_2$

$$y=3.070+0.382x_1-0.243x_2$$

ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.005 وتحقق الفرضية ونستنتج أن أهم الأساليب المؤثرة على الثقافة التنظيمية هي التمثيل والترهيب.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية موبيليس تعزى لخصائصهم الشخصية

الجدول (2-28) فروق اجابات العمال تبعا للجنس

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
الثقافة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	.214	.646	-.325-	40	.747	-.04654-	.14316	-.33587-	.24279
	Hypothèse de variances inégales			-.329-	33.164	.744	-.04654-	.14139	-.33415-	.24108

الجدول (2-29) فروق إجابات العمال تبعا للعمر

الثقافة التنظيمية					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.589	3	.196	.988	.409
Intra-groupes	7.552	38	.199		
Total	8.141	41			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الجدول (2-30) فروق إجابات العمال تبعا للخبرة

الثقافة التنظيمية					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.021	3	.340	1.816	.161
Intra-groupes	7.120	38	.187		

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

الثقافة التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.021	3	.340	1.816	.161
Intra-groupes	7.120	38	.187		
Total	8.141	41			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

الجدول (2-31) فروق إجابات العمال تبعا للوظيفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.983	3	.328	1.739	.175
Intra-groupes	7.158	38	.188		
Total	8.141	41			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

- نلاحظ من خلال الجدول (2-28) أن قيمة f بلغت 0.214 وهي غير دالة إحصائية لان قيمة sig المصاحبة لها بلغت 0.64

أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية لموبيليس

- نلاحظ من خلال الجدول (2-29) قيمة sig بلغت 0.409 وهي قيمة أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائيا

- نلاحظ من خلال الجدول (2-30) أن قيمة sig بلغت 0.175 وهي قيمة أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائيا

- نلاحظ من خلال الجدول (2-31) أن قيمة sig بلغت 0.161 وهي قيمة أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائيا

- وبالتالي تحقق الفرضية الرابعة والتي مفادها أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة)، على عكس الدراسات السابقة.

\* بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

فيما يخص متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي إدارة الانطباع كمتغيرات مستقلة الثقافة التنظيمية كمتغير تابع.

-فيما يخص بعد الخطوة: يوجد لدى الموظفين بمؤسسة المديرية الجهوية موبيليس بورقلة ميل بتوليد انطباعات جيدة وحسنة لدى الآخرين، حيث يتجلى ذلك في تعزيز الذات، مدح الذات، تقديم خدمات للآخرين. وهذا ما يعكس انطباعاتا جيدة للفرد على مستوى الآخرين وبالتالي وضع ثقافة تنظيمية عالية في المؤسسة وانطباعات جالية على مستوى الموظفين مما يعطي تصورا جيدا للزبائن وهذا ما يجعل المؤسسة محل قبول لدى كافة شرائح المجتمع . يتضح أن المتوسط الحسابي لبعدها مرتفع بلغ متوسطه 3.48 وانحراف المعياري 0.63 وهذا يدل على اهتمام المؤسسة والموظفين بإعطاء أهمية بالغة لهذه البعد.

-فيما يخص بعد تعزيز الذات: يسعى الموظفون في مؤسسة المديرية الجهوية موبيليس بورقلة إلى إبراز أفضل الصفات الايجابية (تجاوز قواعد العمل لزيادة سرعة العمل، التحدث بفخر عن الانجازات)، لديهم، والابتعاد عن الأحداث السلبية مهما أمكن وهذا ما يبرز شخصية الفرد في المؤسسة وأثرها الايجابي، وبالتالي فان المؤسسة تعتمد على هذا البعد كتكتيك إذ يعتمد الموظفون فيه على الصفات الايجابية ، ويتحقق هذا بطريقتين :  
مقدم الطلب باستخدام التعزيز الذاتي

الاتصال المباشر مع الآخرين وذلك من أجل وضع انطباعات جيدة للمؤسسة لدى الآخرين.

يتضح أن المتوسط الحسابي لبعدها تعزيز الذات مرتفع حيث بلغ متوسطه 3.47 وانحراف معياري قدره 0.74. وهذا ما يدل على أن المؤسسة بهذا البعد كإستراتيجية لرسم الانطباعات الجيدة الداخلي والخارجي للمؤسسة وهذا ما يرسم ثقافة المؤسسة.

- فيما يخص بعد التهيب: يسعى الموظفون في المديرية الجهوية موبيليس إلى التأثير فيما بعضهم البعض مثل (الرئيس على المرؤوسين، رئيس مصلحة على باقي الموظفين في المصلحة التابعة له)، وذلك باستخدامهم أسلوب التهيب وهذا ما يرجع إلى بعض الأحيان إلى استخدام أسلوب التشدد (أجأ أحيانا إلى استخدام القوة أحيانا في حال رفض الزملاء قراراتي)، وهذا ما يترتب عليه سلوك عدواني وقوة النفوذ، والهدف من استخدام الرئيس لهذا الأسلوب هو إنجاز المهام على أكمل وجه لا يسما عندما يعيق بعض الموظفين عمله أو يتدخل موظف في مهام موظف آخر.

يتضح أن المتوسط الحسابي لبعدها التهيب منخفض حيث بلغ متوسطه 2.42 وانحراف معياري قدره 0.95. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستخدم هذا البعد كأسلوب ردع من أجل إنجاز المهام على أكمل وجه وتحقيق الغايات المنشودة مما يعطي انطباعاتا جيدا إذا ما طبق على أتم وجه.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة

### موبيليس بورقلة

-فيما يخص بعد التمثيل: يحاول الموظفون في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة، وضع صورة أخلاقية فاضلة صادقة ومنضبطة في العمل، والموظفون باستخدامهم لهذا البعد يتجاوزون تلبية نداء الواجب أو التضحية بالنفس، ويتجلى أيضا لها الموظفون بتمثيلهم إلى مدى مشقة العمل أحيانا يتضح أن المتوسط الحسابي لبعدها متوسط مرتفع حيث بلغ متوسطه 2.55 وانحراف معياري قدره 0.91. وهذا ما يدل على الموظفون في المؤسسة محل الدراسة باستخدامهم هذا البعد يرسمون انطبعا للمؤسسة وقد يكون بالسلب أو الإيجاب.

-فيما يخص بعد التوسل: يستخدم بعض موظفي المديرية الجهوية لموبيليس هذا الأسلوب كونهم يتظاهرون بالعجز والتقليل من قدرات الذات، حيث يعلن الموظفون من بينهم عن نقاط ضعفه من أجل الحصول على التعاطف أو يتظاهر بأنه عاجز للحصول على مساعدة الآخرين أو لتجنب العمل الغير مرغوب فيه ولا كن بطريقة ايجابية، ويستخدمونه أيضا كأسلوب يعكس انطباع الشخص في استعطاف الآخرين وإقناعهم في عدم إمكانية العمل المسدى إليهم.

يتضح أن المتوسط الحسابي منخفض حيث بلغ متوسطه 2.21 وانحراف معياري قدره 1.007. وهذا ما يدل على الموظفون في المؤسسة محل الدراسة باستخدامهم لهذا الأسلوب يساهمون في رسم ثقافة المؤسسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بورقلة

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية في المديرية الجهوية موبيليس بورقلة حول أثر إدارة الانطباع على الثقافة التنظيمية، حيث تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ليتم بعدها عرض النتائج المحصل عليها من أفراد عينة الدراسة المذكورة، حيث استندنا في تحليلها على برنامج الحزمة الإحصائية Spss و كذا برنامج Excel لنعرض بعدها مناقشة وتفسير الفرضيات والتي أكدت في مجملها وجود تأثير لبعض أبعاد إدارة الانطباع على الثقافة التنظيمية وهذا راجع الى تطبيق أبعاد إدارة الانطباع والثقافة التنظيمية بالمديرية الجهوية موبيليس بورقلة .

خاتمة

## خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه من مفاهيم ودراسات سابقة حول أثر إدارة الانطباع على الثقافة التنظيمية، يمكننا استنتاج أن إدارة الانطباع تعتبر من الأساليب الحديثة لتكوين الصورة المدركة للآخرين التي أشارت إليها العديد من الدراسات والبحوث إلى أهميتها على مستوى الأفراد العاملين والقادة، وكذلك على مستوى المنظمة كمحاولة لكسب السمعة أو المكانة أو المصداقية و استحقاق الثقة، وأحيانا كأسلوب للخروج من موقف معين أو للتأثير على النتائج الايجابية مثل تحقيق الفرص المهنية، مما يجعلها أسلوب تحدي مفروض على المنظمات من أجل تحقيق أهداف المنظمة ووضع ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة وهي غاية وهدف جميع المنظمات فلا بقاء لمنظمة من غير ثقافة تنظيمية.

وقد جاءت دراساتنا للإجابة عن الإشكالية المتمثلة في ما مدى تأثير إدارة الانطباع على الثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة، وهذا من خلال الإجابة عن التساؤلات المطروحة وتحليل الفرضيات لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة ومستوى تحقيق هذه العلاقة، وقد تم التحقق منها من خلال

## 1. اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراساتنا على أربعة فرضيات والتي سيتم اختبارها فيما يلي:

**الفرضية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

**الفرضية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع لسلوكيات إدارة الانطباع في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة طردية مقبولة بين إدارة الانطباع والثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة) ومنه تحقق الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية.

## 2. نتائج الدراسة:

وقد توصلنا في دراساتنا هذه إلى مجموعة من النتائج نجملها في الآتي:

\* يظهر من خلال النتائج المستخرجة أن بعدي إدارة الانطباع والترهيب والتمثيل كانا لها الأثر الكبير على عكس بقية الأبعاد.

\* كان تأثير أبعاد إدارة الانطباع (الخطوة، تعزيز الذات، التوسل) تأثيرا ضئيل على الثقافة التنظيمية عكس بعدي الترهيب والتمثيل.



\* لا توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بالجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة، بالمؤسسة محل الدراسة  
\* يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند 0.05 بعد التمثيل و الترهيب على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.  
\* يسعى الموظفون في المؤسسة محل الدراسة إلى الإكثار من الأحداث الايجابية وتجنب الأحداث السلبية من أجل  
رسم انطباع جيد عن المؤسسة.

\* إدارة الانطباع ليس شيء ثانوي في المديرية الجهوية موبيليس، لما لها من دور ايجابي في تحقيق أهداف المؤسسة.  
\* توافر مستوى عال من الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة .

### 3. اقتراحات الدراسة:

من خلال ما سبق توصلنا لبعض التوصيات نجلها في الآتي:  
\* عمل ندوات توعوية و تثقيفية لكافة الموظفين بالمديرية الجهوية موبيليس لتفعيل أبعاد إدارة الانطباع والمتمثلة  
في (الحظوة، تعزيز الذات)

- \* تعزيز قيمة الإبداع والمنافسة لدى الموظفين عامة والمبدعين خاصة، من خلال تبني نظام الحوافز.
- \* تنمية قدرات الموظفين وإكسابهم مهارة الترويج الشخصي لأنفسهم ولإنجازاتهم وكفاءتهم.
- \* الحرص على تزويد المنظمات بأحدث التقنيات التكنولوجية لتحقيق التميز المطلوب.
- \* حرص المؤسسات على تبني أساليب إدارة الانطباع على مستوى الرؤساء والمرؤوسين.
- \* الاهتمام بالموارد البشري كونه سبب ومصدر للكثير من السلوكيات والأدوار الرسمية وغير الرسمية.

### 4. آفاق الدراسة:

وفي الأخير نأمل أن تكون هذه الدراسة منطلقا لدراسات أخرى، وفي هذا الصدد نقترح بعض المواضيع لتكون  
محل دراسة وإطراء في نفس السياق:

- \* دور إدارة الانطباع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- \* دور أنماط القيادة الإدارية في تحقيق أساليب إدارة الانطباع.
- \* أثر إدارة الانطباع على العوامل الشخصية والتنظيمية.
- \* أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة في المؤسسات الخدمائية.

# قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية.

#### الكتب.

1. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان 2009.
  2. حسين عبد الحميد رشوان، الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي) مؤسسة شباب الجامعة للنشر الاسكندرية 2006.
  3. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية مديرية النشر الجامعي قلعة 2004.
  4. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع 2015.
  5. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة عمان 2013.
  6. سامي فياض العزاوي ، ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم و الأسس) الإدارة العامة للطباعة والنشر السعودية 1430هـ، 2009م
- الأطروحات والرسائل:
1. الرخيمي ممدوح جلال، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة ،رسالة ماجستير السعودية 1996م-1416هـ.
  2. الشلوي حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي-دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية 2005.
  3. بشائر إبراهيم ذيب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي-رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل 2018.
  4. وعيل ميلود، أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية، منظور إحصائي-البويرة الجزائر، جامعة أكلي محند ولد الحاج (2013-2014)
  5. كرار نزار نوري الكروي، دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريس في بعض الكليات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال جامعة كربلاء 2016.

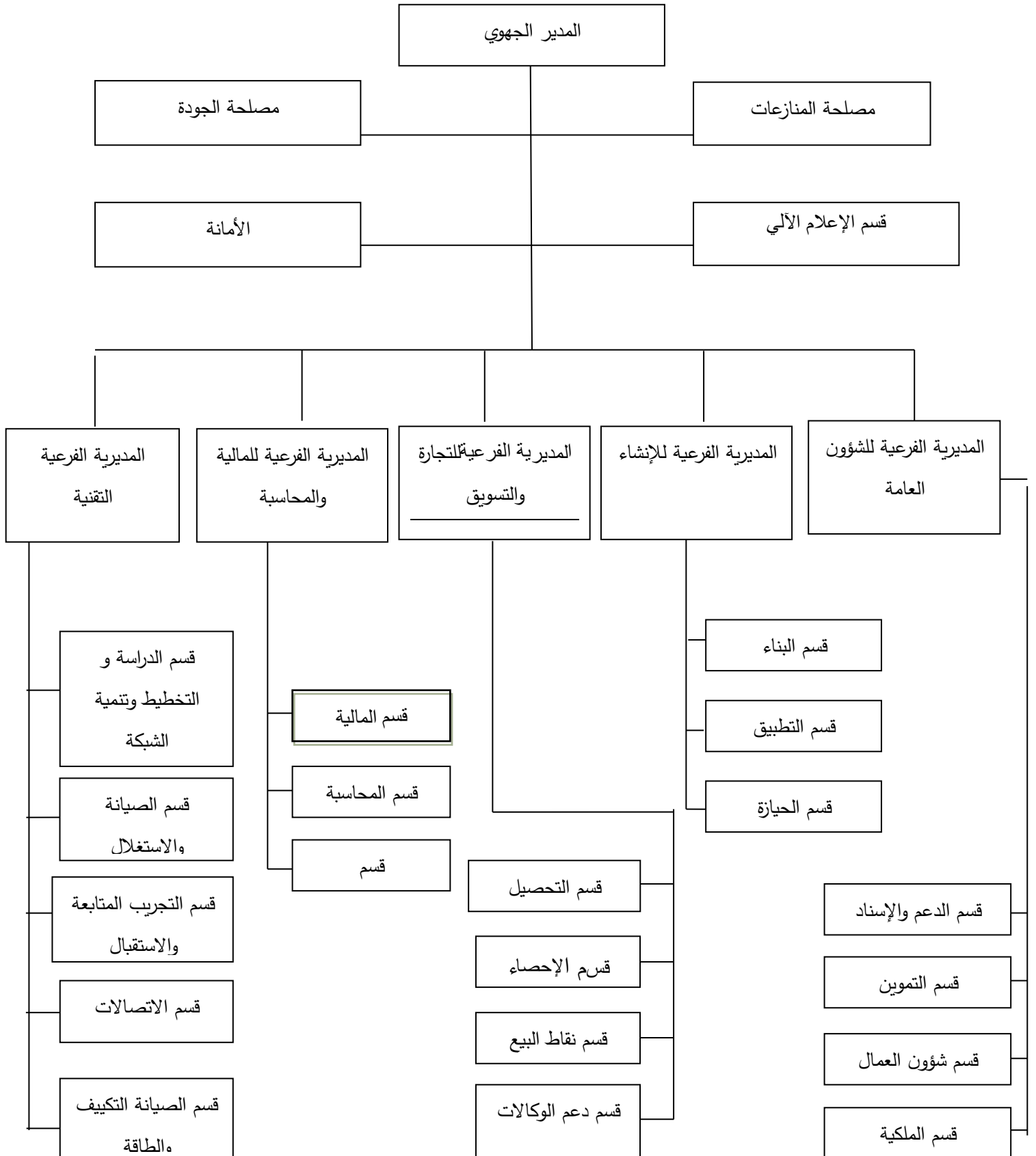
المقالات:

1. ابتسام خالدية، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب للبنات في الطريف، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية ، المجلد 5، العدد الأول، 2020.
  2. باجي عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق العلوم العدد 16 سنة 2017.
  3. مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من مؤسسة دباغة الجلود ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15 العدد 2 جوان 2018.
  4. سهام علوان، استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميون جامعة الزقازيق في ضوء نموذج الذكاء العاطفي، مجلة دراسات تربوية واجتماعية المجلد 2 العدد 11 نوفمبر 2019.
  5. فادي السيد العربي طه العباسي، ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية العدد 19 يناير 2016.
  6. رافد حميد عباس الحدراوي، استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي -دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النحيف ، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39. العدد 1 مارس 2019.
  7. خالدية مصطفى عبد الرزاق و آخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة 39. العدد الأول مارس 2019.
- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Adnan &Latif, Impression Management and its Impact on Employee Promotion. Abbassi Journal of Social Sciences, vol. 6, No. 1, 2013
- 2 Aggarwal & Krishnan, Impact of Transformational Leadership on Follower' s Self-Efficacy: Moderating Role of Follower' s Impression Management.
3. Christine Adangnito. culture organisationnelle et abusive. Mémoire présente a la faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de maitrise (M.Sc).en relations industrielles. Octobre 2013. supervision
4. Liozgur Devrim Yilmaz, Perception of organizational politics and impression management behaviors: A tourism industry perspective, International Journal of Business and Social Science 5 (, 2014.)
5. Moradi et (Moradi-others. 2012) the Relationship between organizational Culture and Knowledge Management. International Journal of Innovative Ideas (IJII) ISSN 2232-1942 Volume 12(3), , AUGUST 2012.
6. Soransmiha. balkam .m.o 2013. the effects of inpression management is on emotional expression .research on banking sector. journal of global strategic management .

ملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



الملحق رقم 2: استمارة الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استبيان

السيدات والسادة إيطارات وموظفو المؤسسة: في إطار البحث العلمي يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة المتعلقة بموضوع: "أثر إدارة الانطباع على الثقافة التنظيمية دراسة حالة المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ورقلة" ونعلمكم أن المعطيات والإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالأهمية البالغة والسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نتوقع مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة. ولكم كل الشكر.

الطالبين : المختار الطيبي وبحماني جمال الدين البريد الإلكتروني : [elmokhartaybi47@gmail.com](mailto:elmokhartaybi47@gmail.com)

أولا : معلومات عامة: ضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

الجنس	ذكر	أنثى		
العلامة				
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
العلامة				
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 15 سنة	من 15 إلى أقل من 25 سنة	25 سنة فأكثر
العلامة				
الوظيفة	عامل	عون إداري	مكلف بالدراسات	إطار
العلامة				

ثانيا: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بإدارة الانطباع :

الرقم	البعد الأول : الخطوة	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا موافق	موافق بشدة
1.	أمدح جهود زملائي العاملين معي وإنجازاتهم.				
2.	أحرص على مساعدة زملائي العاملين معي وإن لم يطلبوا ذلك.				
3.	أقضي وقتا طويلا في الاستماع لمشاكل زملائي العاملين معي.				
4.	أهتم بمجاملة زملائي العاملين معي وتقديم الإطراء لهم.				
5.	أهتم بالحياة الشخصية لزملائي العاملين معي.				
6.	أقدر الظروف الشخصية لزملائي العاملين معي لأترك انطباعاً بآني ودي.				
7.	أظهر الاهتمام بأفكار زملائي العاملين معي ومعتقداتهم.				

## الملاحق

رقم	البعد الثاني : تعزيز الذات	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا موافق	موافق بشدة
8.	أسعى إلى ترك انطباع جيد لدى زملائي العاملين معي بأني شخصية مميزة ولطيفة.				
9.	أبرز نفسي كشخص له قيمة خاصة للمؤسسة				
10.	أحرص على أن يشعر الآخرون بمؤهلاتي ومواهي.				
11.	أحرص على إبلاغ الآخرين عن حجم الحدث الايجابي الذي كنت مسؤولا عن حدوثه.				
12.	أبتعد عن الأحداث السلبية وان كنت جزءا منها .				
13.	أقلل من حدة وقوع الحدث السلبي الذي كنت مسؤول عن حدوثه.				
14.	أتكلم بفخر عن انجازاتي الماضية.				
15.	أتميز بكوني على دراية تامة دائما بما أفعله مع تبريره				
16.	قد أضطر أحيانا إلى تجاوز القواعد لزيادة سرعة العمل.				
رقم	البعد الثالث : الترهيب	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا موافق	موافق بشدة
17.	أحيانا استخدم الترهيب في العمل للحصول على ما أريد.				
18.	أرفض أحيانا الحوار مع الآخرين فيما يخص التماطل في انجاز العمل.				
19.	أتعامل بشدة مع الزملاء عندما يتدخلون في عملي.				
20.	أجأ إلى القوة أحيانا في حال رفض الزملاء قراراتي.				
21.	أستخدم العناد من أجل رفض بعض الأعمال المناطة بي.				
22.	أضطر للإساءة اللفظية للمقصرين				
23.	أضطر للتنمر على بعض الموظفين المقصرين				
24.	أهدد أحيانا بالإقالة مرات بعض الموظفين المقصرين.				
25.	أرفع تقرير في حالة عدم انجاز العمل أو رفضه من طرف الموظفين المقصرين.				
رقم	البعد الرابع : التمثيل	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا موافق	موافق بشدة
26.	أحاول التظاهر بالانشغال حتى وان لم أكن مكلفا بالعمل.				
27.	أعمل أحيانا في يوم العطلة لإظهار اهتمامي وحرصني في العمل.				
28.	غالبا ما أبقى لوقت متأخر حتى يظهر للآخرين أنني أحب العمل				
29.	وصولي مبكرا إلى مكان العمل سوف يوحي بأني شخص ملتزم.				
30.	العمل الذي أقوم به شاق أحيانا.				
31.	أطبق التعاليم الموجهة إلي على أكمل وجه من أجل إرضاء المسئول فقط.				
32.	قد أضطر إلى تمثيل الشعور بالذنب للحصول على رضا الإدارة العليا.				



## الملاحق

					أعمل على القدوم إلى العمل في وقت مبكر كي أبرز للمسيرين مدى انضباطي.	33.
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>البعد الخامس :التوسل</b>	الرقم
					أحيانا أظهار في العمل بعدم المعرفة والقدرة للحصول على مساعدة الآخرين.	34.
					أحاول الحصول على تعاطف الآخرين من أجل المساعدة في إنجاز مهام عملي.	35.
					أظهار بالعجز أحيانا لاستمالة الآخرين لمساعدتي.	36.
					أظهار أحيانا بالحاجة إلى مساعدة الآخرين .	37.
					أدعي أحيانا أن معرفتي أقل مما هي عليه	38.
					أسعى أحيانا للحصول على عطل غير قانونية .	39.
					أتوسل أحيانا من أجل الحصول على العلاوات وامتيازات.	40.
					أظهار أحيانا بالتعب والإجهاد من أجل استعطف الآخرين لكي أخفف عني أعباء العمل.	41.
					أدعي أحيانا المرض للترخيص لي بالراحة.	42.

### ثالثا : فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	البعد الأول : القيم التنظيمية
					1.	ألتزم بالانضباط بمواعيد العمل.
					2.	أهتم بانجاز مهامي ووجباتي في الوقت المحدد.
					3.	أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
					4.	فرص الترقية متساوية للجميع في المؤسسة.
					5.	يتم تقييم أدائي على أساس معايير موضوعية وليس لاعتبارات شخصية.
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	البعد الثاني : المعتقدات التنظيمية
					6.	أشارك في اقتراح طرق وأفكار وحلول تساهم في عملية صنع القرار.
					7.	تستثمر المؤسسة طاقات وقدرات العاملين بها بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
					8.	لدى قناعة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
					9.	يوجد تعاون راسخ في المؤسسة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية العمل.
					10.	يعد تشكيل فريق العمل في المؤسسة وفقا لأسس موضوعية وبصورة ملائمة.
					11.	تتيح المؤسسة للعاملين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية.
					12.	يلقى التجديد والإبداع تشجيعا دائما في المؤسسة.
موافق	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق	الرقم	البعد الثالث : الأعراف التنظيمية

بشدة				بشدة	
					13. تساعد المؤسسة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل.
					14. تحرص المؤسسة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.
					15. تحرص المؤسسة على مواكبة موظفيها للتطور التكنولوجي.
					16. تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها.
					17. تقوم المؤسسة بمتابعة وقت حضور وانصراف العاملين غالباً.
					18. تهتم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية تكريمية للعاملين (تفوق أبنائهم دراسياً أو العمال الذين شرفوا على التقاعد).
موافق بشدة	موافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم
					البعد الرابع : التوقعات التنظيمية
					19. تأخذ المؤسسة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الملتزم بالنظام والكفاء.
					20. توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل المنضبط.
					21. تقوم المؤسسة بمنح علاوات وحوافز ومنح وترقيات للعاملين.
					22. تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم الأداء بصورة منتظمة ومستمرة.
					23. التزم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق.
					24. يتوقع الرؤساء بان يقوم العامل بكافة مهامه وواجباته طالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية .
					25. تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل.

شكراً جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم(3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ(ة)
01	عرابة الحاج
02	هتهات المهدي
03	بن تقات عبد الحق
04	بن جروة حكيم
05	قداش سمية

الملحق رقم (4) : معامل الثبات.

الثبات Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité  
المحور الاول

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.955	42

الثبات الكلي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.950	67

الثبات Statistiques de fiabilité

المحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.900	25

الملحق رقم (5): اختبار كلمنغروف سمنروف

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	ادارة الانطباع	الثقافة التنظيمية
N	42	42
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>		
Moyenne	2.8050	3.4562
Ecart-type	.66312	.44560
Différences les plus extrêmes		
Absolue	.130	.116
Positive	.130	.081
Négative	-.062-	-.116-
Z de Kolmogorov-Smirnov	.844	.751
Signification asymptotique (bilatérale)	.474	.625

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (06): خصائص عينة الدراسة.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	26	61.9	61.9	61.9
أنثى	16	38.1	38.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide أقل من 30 سنة	5	11.9	11.9	11.9
من 30 الى أقل من 40 سنة	19	45.2	45.2	57.1
من 40 الى أقل من 50 سنة	17	40.5	40.5	97.6
50 سنة فأكثر	1	2.4	2.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide أقل من 5 سنوات	8	19.0	19.0	19.0
من 5 الى أقل من 15 سنة	19	45.2	45.2	64.3
من 15 الى أقل من 25 سنة	14	33.3	33.3	97.6
25 سنة فأكثر	1	2.4	2.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide عامل	9	21.4	21.4	21.4
عون اداري	15	35.7	35.7	57.1
مكلف بالدارسات	2	4.8	4.8	61.9
اطار	16	38.1	38.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

الملحق رقم (07): تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بمتغيري الدراسة.

Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
أمدح جهود زملائي العاملين معي وإنجازاتهم.	42	3.7143	.89131
أحرص على مساعدة زملائي العاملين معي وإن لم يطلبوا ذلك .	42	3.6429	.75938
أقضي وقتا طويلا في الاستماع لمشاكل زملائي العاملين معي.	42	3.2857	.89131
أهتم بمجاملة زملائي العاملين معي وتقديم الإطراء لهم .	42	3.4524	.94230
أهتم بالحياة الشخصية لزملائي العاملين معي.	42	2.9762	.99971
أقدر الظروف الشخصية لزملائي العاملين معي لأترك انطباع بآنتي ودي.	42	3.5714	.80070
أظهر الاهتمام بأفكار زملائي العاملين معي ومعتقداتهم .	42	3.6429	.72655
أسعى إلى ترك انطباع جيد لدى زملائي العاملين معي بآني شخصية مميزة ولطيفة.	42	3.5952	.73450
أبرز نفسي كشخص له قيمة خاصة للمؤسسة	42	3.4524	.96783
أحرص على أن يشعر الآخرين بمؤهلاتي ومواهبتي.	42	3.4762	.96873
أحرص على إبلاغ الآخرين عن حجم الحدث الايجابي الذي كنت مسؤولا عن حدوثه.	42	3.0952	1.05483
أبتعد عن الأحداث السلبية وان كنت جزءا منها .	42	3.8810	.96783
أقل من حدة وقوع الحدث السلبي الذي كنت مسؤول عن حدوثه.	42	3.7143	.96993
أتكلم بفخر عن إنجازاتي الماضية.	42	2.8333	1.36000
أتميز بكوني على دراية تامة دائما بما أفعله مع تربيته	42	3.5952	1.08334
قد أضطر أحيانا إلى تجاوز القواعد لزيادة سرعة العمل.	42	3.7143	1.04264
أحيانا استخدم الترهيب في العمل للحصول على ما أريد.	42	2.5952	1.28897
أرفض أحيانا الحوار مع الآخرين فيما يخص التماطل في إنجاز العمل .	42	2.8333	1.22806
أتعامل بشدة مع الزملاء عندما يتدخلون في عملي.	42	2.9286	1.11296
أنجا إلى القوة أحيانا في حال رفض الزملاء قراراتتي .	42	2.2857	1.11061
أستخدم العناد من أجل رفض بعض الأعمال المناطة بي.	42	2.2381	1.05483

أضطر للإساءة اللفظية للمقصرين	42	1.9524	1.22877
أضطر للتمتر على بعض الموظفين المقصرين	42	2.0238	1.19935
أهدد أحيانا بالإقالة مرات بعض الموظفين المقصرين.	42	2.0952	1.30308
أرفع تقرير في حالة عدم انجاز العمل أو رفضه من طرف الموظفين المقصرين.	42	2.8810	1.34713
أحاول التظاهر بالانشغال حتى وان لم أكن مكلفا بالعمل.	42	2.4286	1.29054
أعمل أحيانا في يوم العطلة لإظهار اهتمامي وحرصي في العمل.	42	2.6905	1.02382
غالبا ما أبقى لوقت متأخر حتى يظهر للآخرين أنني أحب العمل	42	2.4048	1.25055
وصولي مبكرا إلى مكان العمل سوف يوحي بأني شخص ملتزم .	42	2.8810	1.29167
العمل الذي أقوم به شاق أحيانا.	42	3.0714	1.11296
أطبق التعاليم الموجهة إلي على أكمل وجه من أجل إرضاء المسئول فقط.	42	2.3333	1.20298
قد اضطر إلى تمثيل الشعور بالذنب للحصول على رضا الإدارة العليا.	42	2.0476	1.16770
أعمل على القنوم إلى العمل في وقت مبكر كي أبرز للمسيرين مدى انضباطي.	42	2.5476	1.27265
أحيانا أظهار في العمل بعدم المعرفة والقدرة للحصول على مساعدة الآخرين.	42	2.1667	.98567
أحاول الحصول على تعاطف الآخرين من أجل المساعدة في انجاز مهام عملي.	42	2.4762	1.23443
أظهار بالعجز أحيانا لاستمالة الآخرين لمساعدتي.	42	2.2381	1.07770
أظهار أحيانا بالحاجة إلى مساعدة الآخرين .	42	2.3095	1.13671
أدعي أحيانا أن معرفتي أقل مما هي عليه	42	2.1429	.89909
أسعى أحيانا للحصول على عطل غير قانونية .	42	2.2857	1.38433
أتوسل أحيانا من أجل الحصول على العلاوات وامتيازات.	42	1.9524	1.22877
أظهار أحيانا بالتعب والإجهاد من أجل استعطاف الآخرين لكي أخفف عني أعباء العمل.	42	2.1429	1.35379
أدعي أحيانا المرض للتريخيص لي بالراحة.	42	2.2143	1.31661
ألتزم بالانضباط بمواعيد العمل.	42	3.9762	.74860
أهتم بانجاز مهماتي ووجباتي في الوقت المحدد.	42	4.1429	.56618
أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	42	3.9524	.76357
فرص الترقية متساوية للجميع في المؤسسة.	42	3.1905	1.01784
يتم تقييم ادائي على أساس معايير موضوعية وليس لاعتبارات شخصية.	42	3.7381	.79815
أشارك في اقتراح طرق وأفكار وحلول تساهم في عملية صنع القرار.	42	3.5000	.83374
تستثمر المؤسسة طاقات وقدرات العاملين بها بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	42	3.2857	.86351
لدى قناعة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	42	3.5000	.77302
يوجد تعاون راسخ في المؤسسة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية العمل.	42	3.4048	.76699
يعد تشكيل فريق العمل في المؤسسة وفقا لأسس موضوعية وبصورة ملائمة.	42	3.4048	.66478
تتيح المؤسسة للعاملين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية.	42	3.2381	.93207
يلقى التجديد والإبداع تشجيعا دائما في المؤسسة.	42	3.2857	.86351
تساعد المؤسسة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل.	42	3.3810	.79487
تحرص المؤسسة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.	42	3.5952	.58683
تحرص المؤسسة على مواكبة موظفيها للتطور التكنولوجي.	42	3.5476	.70546
تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها.	42	3.2857	.63575
تقوم المؤسسة بمتابعة وقت حضور وانصراف العاملين غالبا.	42	3.5714	.66783
تهتم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية تكريمية للعاملين (تفوق أبنائهم دراسيا أو العمال الذين شاركوا على التقاعد).	42	2.9762	.86920
تأخذ المؤسسة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الملتزم بالنظام والكفاءة.	42	2.9286	.92110
توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل المنضبط.	42	3.1667	.98567
تقوم المؤسسة بمنح علاوات وحوافز ومنح وترقيات للعاملين.	42	3.3095	.92362
تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم الأداء بصورة منتظمة ومستمرة.	42	3.1667	.88115
الترم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق.	42	3.8810	.96783
يتوقع الرؤساء بان يقوم العامل بكافة مهامه وواجباته طالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية .	42	3.3571	.82111
تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين بالود والاحترام المتبادل.	42	3.6190	.93580
<b>الحظوة</b>	<b>42</b>	<b>3.4851</b>	<b>.63810</b>
<b>تعزيز الذات</b>	<b>42</b>	<b>3.4702</b>	<b>.74736</b>
<b>الترهيب</b>	<b>42</b>	<b>2.4259</b>	<b>.95232</b>
<b>التمثيل</b>	<b>42</b>	<b>2.5506</b>	<b>.91775</b>
<b>التوسل</b>	<b>42</b>	<b>2.2143</b>	<b>1.00747</b>
<b>القيم التنظيمية</b>	<b>42</b>	<b>3.8000</b>	<b>.54994</b>
<b>المعتقدات التنظيمية</b>	<b>42</b>	<b>3.3741</b>	<b>.61177</b>
<b>الأعراف التنظيمية</b>	<b>42</b>	<b>3.3929</b>	<b>.40125</b>
<b>التوقعات التنظيمية</b>	<b>42</b>	<b>3.3469</b>	<b>.72510</b>
<b>ادارة الانطباع</b>	<b>42</b>	<b>2.8050</b>	<b>.66312</b>
<b>الثقافة التنظيمية</b>	<b>42</b>	<b>3.4562</b>	<b>.44560</b>
N valide (listwise)	42		

الملحق رقم (08): اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات.

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (إدارة الانطباع) والمتغير التابع هو (الثقافة التنظيمية) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	إدارة الانطباع <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الثقافة التنظيمية

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.279 <sup>a</sup>	.078	.055	.43319

a. Valeurs prédites : (constantes), إدارة الانطباع

b. Variable dépendante : الثقافة التنظيمية

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	.635	1	.635	3.383	.073 <sup>a</sup>
	Résidu	7.506	40	.188		
	Total	8.141	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), إدارة الانطباع

b. Variable dépendante : الثقافة التنظيمية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.930	.294		9.970	.000
	إدارة الانطباع	.188	.102	.279	1.839	.073

a. Variable dépendante : الثقافة التنظيمية

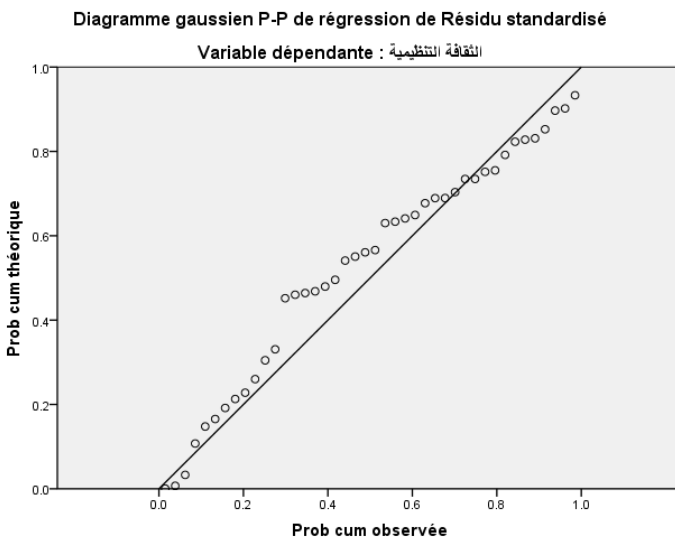
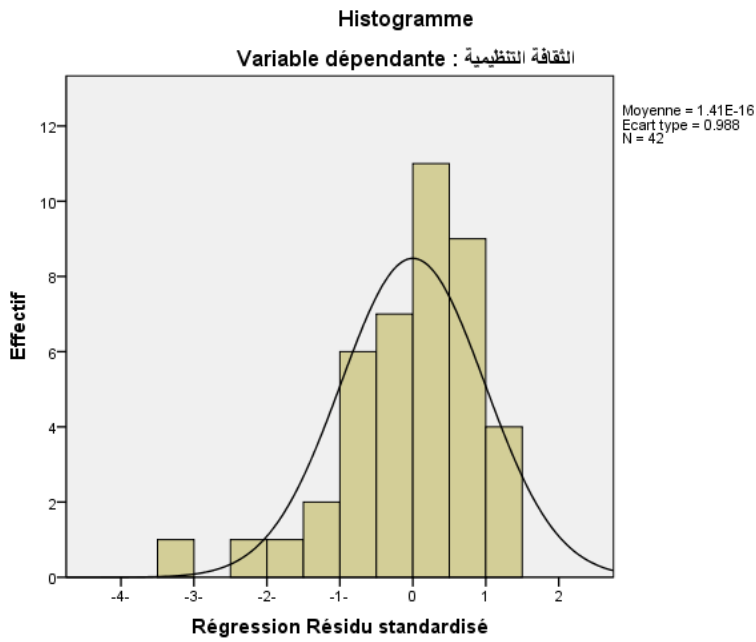
Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.2649	3.7564	3.4562	.12443	42

Résidu	-1.43002-	.64934	.00000	.42787	42
Erreur Prévision	-1.537-	2.413	.000	1.000	42
Erreur Résidu	-3.301-	1.499	.000	.988	42

a. Variable dépendante : الثقافة التنظيمية

## Diagrammes



الانحدار المتدرج:

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التمثيل	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100). Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
2	الترهيب	.	

a. Variable dépendante : الثقافة التنظيمية

Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.507 <sup>a</sup>	.257	.239	.38878
2	.669 <sup>b</sup>	.448	.420	.33950

a. Valeurs prédites : (constantes), التمثيل

b. Valeurs prédites : (constantes), التمثيل, الترهيب

c. Variable dépendante : الثقافة التنظيمية

ANOVA<sup>c</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.095	1	2.095	13.860	.001 <sup>a</sup>
	Résidu	6.046	40	.151		
	Total	8.141	41			
2	Régression	3.646	2	1.823	15.815	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	4.495	39	.115		
	Total	8.141	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), التمثيل

b. Valeurs prédites : (constantes), التمثيل, الترهيب

c. Variable dépendante : الثقافة التنظيمية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.828	.179		15.791	.000
	التمثيل	.246	.066	.507		
2	(Constante)	3.070	.170		18.087	.000



التمثيل	.382	.069	.787	5.569	.000
الترهيب	-.243-	.066	-.519-	-3.668-	.001

a. Variable dépendante : الثقافة التنظيمية

Variables exclues<sup>c</sup>

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	الخطوة	.136 <sup>a</sup>	.913	.367	.145	.842
	تعزير الذات	.067 <sup>a</sup>	.441	.662	.070	.831
	الترهيب	-.519 <sup>-a</sup>	-3.668-	.001	-.506-	.709
	التوسل	-.434 <sup>-a</sup>	-2.231-	.032	-.336-	.447
2	الخطوة	.087 <sup>b</sup>	.660	.513	.107	.833
	تعزير الذات	.133 <sup>b</sup>	1.013	.318	.162	.816
	التوسل	-.178 <sup>-b</sup>	-.891-	.379	-.143-	.358

a. التمثيل. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes),

b. التمثيل, الترهيب. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes),

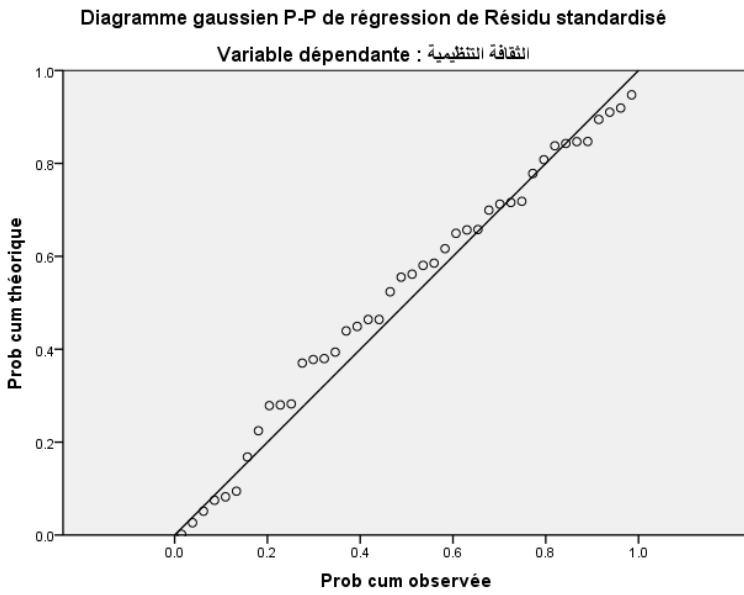
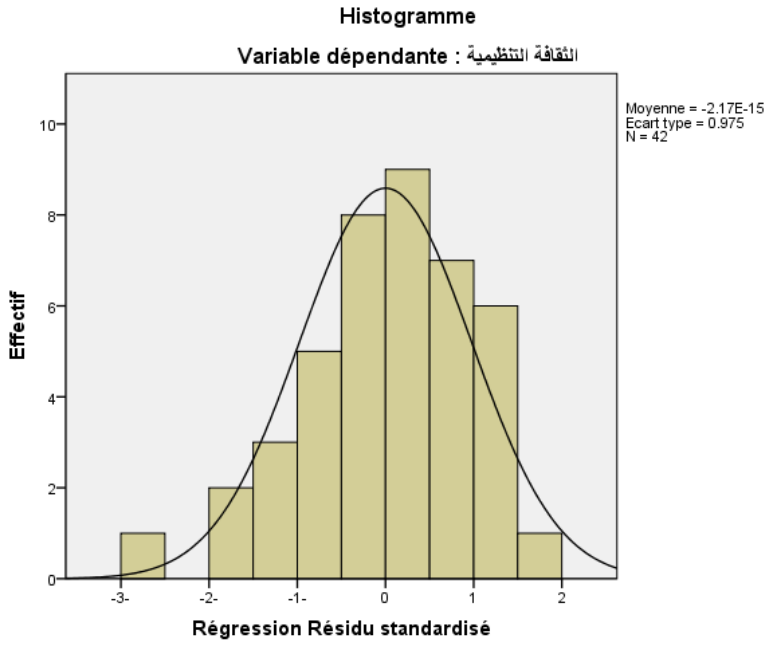
c. الثقافة التنظيمية. Variable dépendante :

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.6164	4.3978	3.4562	.29820	42
Résidu	-.99599-	.55056	.00000	.33112	42
Erreur Prévision	-2.816-	3.158	.000	1.000	42
Erreur Résidu	-2.934-	1.622	.000	.975	42

a. الثقافة التنظيمية. Variable dépendante :

Diagrammes



مصفوفة الارتباطات:

		الثقافة التنظيمية
الخطوة	Corrélation de Pearson	.316 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.041
	N	42
تعزير الذات	Corrélation de Pearson	.264
	Sig. (bilatérale)	.092
	N	42

الترهيب	Corrélation de Pearson	-.094-
	Sig. (bilatérale)	.556
	N	42
التمثيل	Corrélation de Pearson	.507**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	42
التوسل	Corrélation de Pearson	.184
	Sig. (bilatérale)	.245
	N	42
إدارة الانطباع	Corrélation de Pearson	.279
	Sig. (bilatérale)	.073
	N	42

أولاً إختبار تي تاست اثر الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس على المتغير التابع

#### Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الثقافة التنظيمية				
ذكر	26	3.4385	.45894	.09000
أنثى	16	3.4850	.43620	.10905

#### Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure		Supérieure
الثقافة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	.214	.646	-.325-	40	.747	-.04654-	.14316	-.33587-	.24279
	Hypothèse de variances inégales			-.329-	33.164	.744	-.04654-	.14139	-.33415-	.24108

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع؛

ثانيا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

#### ANOVA

الثقافة التنظيمية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.589	3	.196	.988	.409
Intra-groupes	7.552	38	.199		
Total	8.141	41			

ثالثا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

الثقافة التنظيمية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.021	3	.340	1.816	.161
Intra-groupes	7.120	38	.187		
Total	8.141	41			

رابعا علاقة الوظيفة اتوجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

الثقافة التنظيمية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.983	3	.328	1.739	.175
Intra-groupes	7.158	38	.188		
Total	8.141	41			

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	صفحة بيضاء
II	الإهداء
III	شكر وعرافان
V	ملخص
VIII	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية</b>	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية وإدارة الانطباع
7	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية
7	أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها
9	ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية و أبعادها
12	ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثاني: قراءة مفاهيمية في إدارة الانطباع
13	أولاً: تعريف إدارة الانطباع وخصائصها
14	ثانياً: أبعاد إدارة الانطباع
18	ثالثاً: أهمية إدارة الانطباع
19	رابعاً: علاقة إدارة الانطباع بالثقافة التنظيمية
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية
20	المطلب الأول: عرض الدراسات باللغة العربية
25	المطلب الثاني: عرض الدراسات باللغة الأجنبية

27	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الانطباع والثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية موبيليس بورقلة</b>	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
32	المطلب الأول: طريقة اختيار عينة ومجتمع الدراسة
32	أولا: اختيار مجتمع وعينة الدراسة
33	ثانيا: تحديد متغيرات الدراسة
34	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
34	أولا: أدوات الدراسة
35	ثانيا: مقياس الدراسة
36	ثالثا: اختبار صدق وثبات الدراسة
39	رابعا: اختبار إعتدالية التوزيع Tests of Nomality
40	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
40	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
40	أولا: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
44	ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بمتغيري الدراسة
53	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
53	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية
55	ثانيا: التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للفرضيات الفرعية
62	خلاصة الفصل
64	خاتمة
66	قائمة المراجع
69	الملاحق