

اثر تطبيق أساليب ادارة الانطباع على ادوار
القيادة الرؤيوية
دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات

الاستاذ الدكتور علي حسون فندي
الدكتورة هديل كاظم سعيد
الدكتورة اسماء طه
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد

المستخلص

تركز الهدف الرئيسي لهذا البحث على بناء واختبار انموذج يفسر الاثر المترتب على العلاقة بين ثلاث اساليب لادارة الانطباع والادوار الثلاثة الرئيسية للقيادة الرؤيوية، الذي اقترح في ضوء مراجعة الادبيات المتعلقة بمتغيري البحث، التي اكدت على دور الانطباعات التي يحملها الافراد اتجاه القائد او المنظمة في تحقيق الاهداف التنظيمية، واعتمادا على ذلك فقد افترضنا ان تطبيق القيادة الرؤيوية لعدد من اساليب ادارة الانطباع ستؤثر على تحقيق الادوار الرئيسية التي يضطلع بها القائد الرؤيوي وهو يسعى نحو تحقيق رؤياه، وللوصول الى هذا الهدف قدم البحث عرضا نظريا لما كتب حول مفهومي (ادارة الانطباع، والقيادة الرؤيوية)، بعد تنظيم منهجي لفرضيات منطقية تجسدت بانموذج افتراضي، تم اختباره بعدد من الاساليب الاحصائية اعتمدت لتحليل البيانات التي جمعت في ضوء استجابة عينة من قيادات وزارة النقل الادارية بلغ عددها (28) على استبانة صممت لاغراض البحث، جاءت نتائج البحث لتؤكد صحة الفرضيات المبينة، والتي كان من ابرزها وجود علاقة ارتباط بين اساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة الرؤيوية، فضلا عن الاثر الموجب لتطبيق لاساليب ادارة الانطباع على ادوار تلك القيادة ونجاحها .

Abstract:

The main objective of this research Focused on building and test a model explains the impact of the relationship between three impression management techniques and the three visionary leadership major roles, Proposed in the light of the review of the literature relating to the two search Variables, which confirmed the role of impressions held by individuals, toward the leader or the organization to achieve organizational goals, Based on this, we assumed that the application of visionary leadership for a number of impression management techniques will affect more or less on the success of the main roles undertaken by the Visionary Leader as it seeks to the successful implementation of his vision, and to reach this goal the research presents a theory of the literature on the concepts of (management of the impression, and the Command's visionary ,To reach this goal, the research presented a theoretical presentation of the literature on two concepts (impression management, and visionary leadership), After organizing a systematic logical assumptions embodied by a specimen default, tested by a number of statistical methods adopted to analysis of data collected from sample responses of the Administrative leaders of the Ministry of Transportations numbered (28), on identification designed for research purposes. The results of research to confirm hypotheses built, which was most prominent is the correlation between the impression management and visionary leadership, as well as the positive impact of the application of the impression management tactics on this leadership roles and it is success .

المقدمة:

ن المتتبع لتطور الادبيات في مجال القيادة الادارية في الالونة الاخيرة يلحظ انتقال الدراسة من نماذج القيادة التقليدية المتنوعة الى ضرب جديد من النماذج تتناسب مع التطورات في البيئة الخارجية وما تتطلبه من مواكبة مستمرة لكل جوانبها المستارعة التغيير، ومن تلك المتطلبات تبني نموذج حديث للقيادة لا ان يكون ذو رؤى مختلفة واساليب متنوعة فقط، بل قدرات ومهارات لادارة تلك الرؤية والتكيات التي تسهم في نجاح عملياتها، وقد كانت القيادة الرؤيوية ذلك النموذج الجديد الذي حظي بكم مناسب من الدراسات غطت مجالات عديدة منه، والذي يتميز بما يحمله القائد من صورة وتصور للمستقبل لعبت القدرة المعرفية التي يمتلكها دورا في الاستيعاب السريع والتحليل الدقيق والتفسير الواضح للواقع والتوقعات المستقبلية لتطوره، فضلا عن دوره في قيادة ذلك المستقبل عبر سلسلة مترابطة من العمليات تتمثل في اإصال وتطبيق الرؤيا وتحفيز المرؤوسين على تحقيقها، وهذا يتطلب تحقيق التواصل الفعال مع المرؤوسين عبر سلسلة من الاساليب الجديدة لادارة الانطباعات التي تجعل القائد الرؤيوي اكثر جاذبية وسحر، وممارسة سلوكيات الصورة المرغوب فيها للتاثير على أنشطة من حوله باتجاه نجاح الرؤية، مثل تعزيز الذات، والتظليل، والحضوة)، وانطلاقا من هذه الفكرة تم تقسيم البحث الى اربعة محاور تناول الاول منهجية البحث، فيما خصص الثاني لتغطية الجانب النظري، اما المحور الثالث فقد غطى الجانب العملي، وأخيرا ختم البحث بمحصلة لاهم الاستنتاجات والتوصيات ذات العلاقة بالموضوع .

المحور الاول: منهجية البحث:

اولا. مشكلة البحث:

تتكون القيادة كما ذكر كل من (Newstrom& Davis, 1993: 222) من مجموعة من الادوار والسلوكيات والمهارات والقدرات التي تشكل انماطها المختلفة، ومن بين القدرات التي تميز القيادة الرؤيوية عن باقي انماط القيادة المختلفة " القدرة على خلق وصياغة رؤية واقعية جذابة ذات مصداقية لمستقبل افضل للمنظمة او الوحدة التنظيمية" (Bosch, 2001: 36,23)، وتطبيق الرؤية وتحفيز المرؤوسين لتحقيق ذلك، والتي تمثل العمليات الاساسية لهذا النمط من القيادة هذا من ناحية، فضلا عن قدرات ومهارات معينة يمكن ان تسهم في ذلك، ومن اهمها قدرة ومهارة ادارة انطباع التي تمثل " محاولة القائد السيطرة على الانطباعات التي يصوغها الاخرين حوله"، من خلال تبني مجموعة اساليب تجعله اكثر جاذبية ومصداقية امامهم، ومن ثم تدفعهم ليكونوا اكثر استجابة والتزام بالرؤية"، وان فقدان القائد لتلك القدرة والمهارة سيكون عائقا امام نجاح المنظمة وتميزها. ومن هنا تبرز مشكلة البحث التي تتحدد في مدى قدرة ومهارة القيادة الرؤيوي في المنظمات العراقية التي اخذت وزارة النقل كانهج لها، على استثمار اساليب ادارة انطباع - تعزيز الذات، والتظليل، والحضوة-، عند تطبيق ادوارها المتمثلة في -اإصال، وتطبيق الرؤية، وتحفيز المرؤوسين على تحقيقها-.

ثانيا. اهداف البحث:

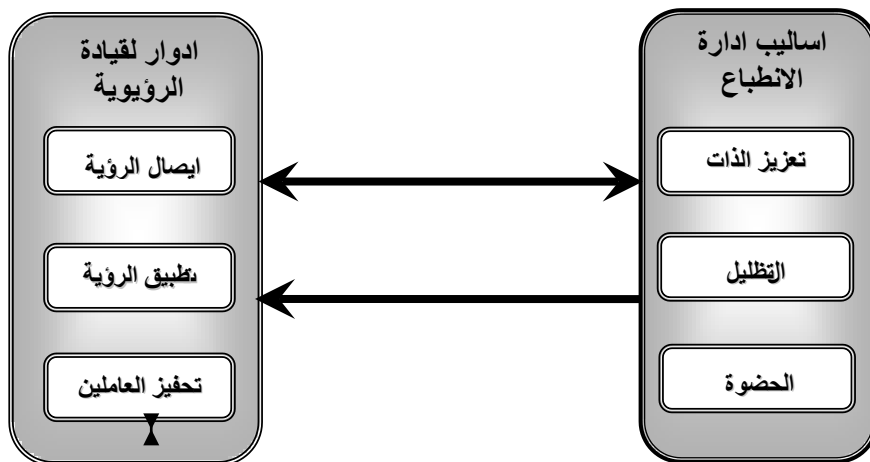
يهدف البحث الى تحقيق الآتي :

- 1 إعداد-تاطير نظري وفكري حول ادارة الانطباع واساليبها والقيادة الرؤيوية وادوارها .
- 2 وصف وتشخيص اساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة الرؤيوية في المنظمة عينة البحث.
- 3 اختبار علاقة الارتباط اساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة الرؤيوية في هذه المنظمة المبحوثة.
- 4 للوقوف على مستوى التأثير المعنوي لاساليب ادارة الانطباع على ادوار القيادة الرؤيوية في هذه المنظمة المبحوثة.

ثالثا: اهمية البحث:

- تاتي اهمية البحث كونه من البحوث النادرة التي تناولت دراسة العلاقة بين اساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة الرؤيوية، ونامل ان يكون البحث منطلقا لبحوث لاحقة تعزز من التاطير الفكري لمتغيرات البحث، اما اهميته العملية فانها تاتي كونه يطبق في قطاع النقل وهو من القطاعات الخدمية المهمة في العراق، وبالتالي فان النتائج التي سنتوصل لها نامل ان تساهم في تعزيز هذا القطاع ودورة في رفد الاقتصاد العراقي.
- رابعا.انموذج البحث الفرضي : يبين الشكل (1) نموذج البحث الفرضي، الذي يقدم تفسيراً لابعاد البحث ويسمح بتحقيق أهدافه، وعليه فانه يوضح حركة العلاقات بين متغيراتها التوضيحية والمستجيبة، اذ تشير الأسهم ذات الاتجاهين الى علاقات الأرتباط، فيما تشير الأسهم ذات الاتجاه الواحد الى علاقات التأثير.
- المتغير التفسيري (المستقل) اساليب ادارة الانطباع والتي تقاس عبر (تعزيز الذات، والتظليل، والحضوة).
 - متغير الأستجابة (المعتمد) وهو ادوار القيادة الرؤيوية والتي تقاس في هذا البحث عبر ثلاثة ادوار هي (ايصال الرؤية، تطبيق الرؤية، تحفيز العاملين).
- ايصال الرؤية، وتطبيق الرؤية، وتحفيز العاملين، وتطبيق الرؤية، وتحفيز العاملين).

الشكل (1) انموذج البحث الفرضي



خامسا. فرضيات البحث: ضوء بناء نموذج البحث الفرضي تم صياغة فرضيات البحث وكما يأتي:
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين اساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة الرؤيوية.
تؤثر اساليب ادارة الانطباع تأثيرا موجبا وبدلالة معنوية في ادوار القيادة الرؤيوية.

سادسا. منهج البحث: تعتمد البحث في جانبه الميداني على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتصف بالنظرة الشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية التي تتطلبها الدراسة لغرض تحديد النتائج والوصول الى أبرز المؤشرات. (اسماعيل، 2010: 10).

سابعا. ادوات البحث:

1. الجانب النظري والتمثل بالكتب والبحوث الأجنبية والعربية من الدوريات والمجلات وبحوث عالمية من شبكة الانترنت والأطروحات ذات الصلة بموضوع البحث.
 2. الجانب التطبيقي المتمثل باستمارة الاستبانة والتي تعد المصدر الرئيسي في الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب العملي.
- وقد تم إتباع الخطوات الآتية في اعداد الاستبانة وتحكيمها واعدادها بشكل نهائي وتوزيعها ومن ثم جمعها.
أ. تصميم الاستبانة تكونت الاستبانة من مقدمة و ثلاث محاور اما المحور الاول فقد تضمن الخصائص الشخصية لعينة البحث وتناول المحور الثاني فقرات اساليب ادارة الانطباع غطيت عبر (27)فقرة كمتغير مستقل، وخصص المحور الثالث للمتغير المعتمد وهو ادوار القيادة الرؤيوية والتي تمثلت فقراتها في (27) فقرة، كيفت هذه الفقرات بما يتلاءم مع البيئة العراقية، ويوضح الجدول (1) المتغيرات البحث الرئيسية والفقرات التي تقيس كل اسلوب او دور في الأستبانة، فضلا عن المقاييس المعتمدة.
- وقد تم استخدام مقياس (Likert) الكرت الخماسي الأبعاد لقياس شدة الأجابة، التي تراوحت بين اتفق بشدة ولا اتفق بشدة، اذا تعطى (5) درجات اذا كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة و (1) درجة اذا كانت الأجابة لاتتفق بشدة، و (2) درجة اذا كانت لاتتفق و (3) للمحايد و (4) الى اتفق، والعكس بالنسبة للفقرات المعكوسة.

جدول (1)متغيرات البحث الرئيسية والأبعاد وتسلسل الفقرات التي تقيسها في الأستبانة والمقياس المعتمد

المتغيرات الرئيسية	الاساليب، الادوار	تسلسل الفقرات	المقياس المعتمد
اساليب ادارة الانطباع	تعزير الذات	9-1	(IM) Scale, Bolino & Turnley (1999), (BIDR) Scale, Paulhus, (1984, 1988, 1998), (ODQ) Scale, Sackheim & Gur (1978)
	التظليل	18-10	
	الحضوة	27-19	
ادوار القيادة الرؤيوية	ايصال الرؤية	36-28	تم صياغة الفقرات بالاستفادة من الادبيات النظرية التي تصف المتغير
	تطبيق الرؤية	45-37	
	تحفيز العاملين	54-46	

ب. اختبارات الصدق: (validity).

1. صدق المحكمين (Trustees Validity):

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين كما في الملحق (1) من ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة لمعرفة أرائهم بمدى وضوح فقرات الاستبانة، وترابطها ومقدار ملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة وتم اعتماد نسبة اتفاق (80%) لفقرة، واعتمادا على توجيهاتهم تم إعادة النظر في بعض فقرات الاستبانة بما يفيد تطويرها لضمان دقة أكثر في المقياس المعتمد.

2. صدق المحتوى (Content Validity).

جرى اختبار الاستبانة على عينة تجريبية، وذلك بهدف التحقق من سلامة الاستبانة وثباتها إحصائياً، وذلك للتحقق من قدرة فقراتها للكشف عن الهدف الذي وضعت من أجله، من خلال ترتيب مجاميع الإجابات عن عبارات المقياس تنازلياً أو تصاعدياً، إذ يجري تقسيمها على مجموعتين متساويتين، وتؤخذ (27%) من أعلى الدرجات و (27%) من أدناها، ثم يقاس الفرق بين المجموعتين باستخدام معامل الاختبار Mann-Whitney للتحقق من الفروق المعنوية، وأظهرت النتائج أن هناك فروق معنوية بين المجموعتين وبمستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى صدق المقياس بجميع فقراته.

ج. اختبارات الثبات (Reliability).

1. طريقة التجزئة النصفية (Split - Half)

وتعتمد على إيجاد معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية وبين الفقرات الزوجية في الاستبانة، ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman- Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة، فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الشيخلي، 2009: 17)، وقد وجد ان معامل الارتباط للاستبانة بلغ (0.92)، هذا يعني أن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن استخدامها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)

تم استخدام معادلة (ألفا كرونباخ) (Alpha-Cronbach) لغرض بيان مدى دقة الاستبانة، فعندما يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن (60%) فإن هذا يؤشر قبولا ويعكس إتساقاً وترابطاً بين فقرات الاستبانة (Gronbach, 1984:227) وقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية (95%) وهو معامل مطمئن يعبر عن وجود اتساق بين فقرات المقياس، ليكون المقياس بذلك جاهزاً للتطبيق.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث تمثل مجتمع البحث بالقيادات الادارية في وزارة النقل، اما عينة البحث فكانت قصدية تباينت ما بين الإداراء العامون، ومعاون المدير، ورؤساء الاقسام) ليلغ المجموع الكلي لعينة البحث (28) وبنسبة (67%) من مجتمع البحث، وهذا ما يوفر تمثيلاً أعلى لخصائص المجتمع، وبالتالي تعميماً أصدق لنتائج البحث، والجدول (2) يوضح خصائص عينة البحث والنسب الخاصة بها.

جدول (2) يوضح خصائص عينة البحث في ضوء المعلومات الشخصية

					خصائص العينة	العينة
					الجنس	28
					النسبة	
					العمر	
					النسبة	
					المؤهل العلمي	
					النسبة	
					سنوات الخدمة	
					النسبة	

50-فأكثر	49-45	44-40	39-35	35-من-35	افقل من-35
12	6	3	5	2	2
%43	%21	%11	%18	%7	%7
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	اعدادية	
0	2	25	1	0	
%0	%4	%89	%7	%0	
25-فأكثر	24-20	19-15	14-10	10-من-10	افقل من-10
11	5	4	6	2	2
%39	%18	%15	%21	%7	%7

يلاحظ من خلال مؤشرات الجدول (2) الاتي :

- أ. غالبية القيادات هي ذكورية ويعود هذه الى طبيعية عمل هذه الوزارة.
 ب. تعد فئة 50 فأكثر هي النسبة الاكبر، مما يعطي مؤشر على وجود الخبرة والنضج الفكري.
 ج. معظم العينة هم من حملة البكالوريوس وبنسبة بلغت (89%) ممن لديهم الحرفية في مجال عملهم.
 د. غالبية افراد العينة تراوحت سنوات خدمتهم 25 فأكثر وهو مؤشر على تراكم المعرفة.

تاسعا. الاساليب الاحصائية: تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية وكما يأتي:

- النسب المئوية والتكرارات (Percentages) .
- الوسط الحسابي (Mean).
- الانحراف المعياري (Standard deviation).
- معامل الاختلاف C.V (Coefficient of Variation).
- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (rs) (Spearman's Rank Correlation coefficient).
- معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Coefficient).

المحور الثاني: التاثير النظري

اولا : اساليب ادارة الانطباع :

1. مفهوم ادارة الانطباع:

بالرغم من تباين وجهات نظر الكتاب والباحثين حول مفهوم ادارة الانطباع، الا ان اغلب ان لم نقل كل الكتابات تؤكد على الهدف التي يسعى الفرد للوصول اليها باتباع اساليب سلوكية معينة، الا وهو خلق تصورات جديدة مرغوبة لدى الاخرين اتجاهاه او تغيير تلك الافكار الماخوذة عنه لهدف معين - لدافع شخصي او كون ذلك ضروري في التفاعلات الاجتماعية-ولتصبح تلك الاساليب او السلوك ضمن مجموعة اساليب وسلوكيات يتبعها الفرد لتحقيق ذلك الهدف .

اذ نظر بعض الباحثين الى ادارة الانطباع كعملية فيعرفونها (العملية التي يسعى الافراد من خلالها للتاثير في تصورات الاخرين عن صورتهم الشخصية (Rosenfeld. et al, 1995)، او انها (عملية السيطرة على السلوك عبر اي شكل من اشكال التفاعل الاجتماعي)، وهي (العملية التي يحاول الافراد من خلالها الى السيطرة على انطباعات الاخرين اتجاهاهم) (Leary & Kowalski 1990)، او (العملية التي يسعى الناس من خلالها الى السيطرة او التلاعب بردود فعل الاخرين اتجاها صورتهم الشخصية او افكارهم) (Schlenker, 1980, Tedeschi & Reiss, 1981; Leary & Kowalski, 1990) . (Che-Jen Su, 2003: 113-114)

فيما يرى البعض الاخر ان ادارة الانطباع عبارة عن اتباع الافراد استراتيجيات معينة كوسيلة لتحقيق هدف معين، اذ يعرفها كل من (Tetlock & Manstead, 1985:60) (الاستراتيجيات السلوكية التي يتبعها الافراد لخلق صور اجتماعية مرغوبة او هوية اجتماعية معينة) واعتبرها كل من (Goffman, et. al, 1973: 344) (توظيف استراتيجيات واساليب يعمل من خلالها الافراد او الجماعات في المواقف والوظائف) (Necef, 2002:5)

ويعتبر اخرون ادارة الانطباع ما هي الا سلوكيات يتخذها الافراد لغاية ما كالتحكم براءه بالاخرين او وقناعاتهم، فيعرفونها (بي سلوك للفرد الذي يسعى الى السيطرة او التحكم في انطباعات الاخرين عنه) (Bozeman & Kacmar, 1997:9)، او هي (سلوكيات لفظية او غير لفظية لادخال تعديلات في المظهر) (Iddekinge, et. al, 2007: 753)، او (مجموعة السلوكيات الشائعة التي تحدث في المقام الاول بدافع شخصي لاقتناع الاخرين، او لارضاء الراي العام الخارجي) (Carter, 2006: 1148) (Chatmant, et al, 1986)

وقد تكون ادارة الانطباع محاولات الافراد لخلق تصورات معينة في الموقف الاجتماعية بوعي او باللاوعي وفقا لوجهة نظر اغلب الباحثين، فقد عرفها (Gilmore, et al, 1999) (محاولات واعية او غير واعية للتاثير على الصور خلال التفاعل الاجتماعي) (Silvester, et. al, 2002: 60) (وانها كما يعرفها (Schlenker & Eorsyth, 1980:76) (ولة الفرد بوعي او باللاوعي للسيطرة على الصورة الظاهرة في المواقف الاجتماعية)،

ويراها (Aronson, et al, 2002) (تزامن واعي او غير واعي لتقدم النفس لخلق انطباع معين يلائم اهدافنا او الاحتياجات في التفاعلات لاجتماعي (Austin, et.al , 2010: 29).

وينظر لها كل من (Schlenker, 1980, Rosenfeld, et.al, 1995) (محاولة واعية او غير واعية للتاثير في تصورات الاخرين عن شخص (النفس، الاصدقاء، اصحاب المصالح،....) الكيان (تنظيم، منتج،...))، او الحدث (المهمة، تقرير موقف او حالة،....) من خلال تنظيم استراتيجية في التفاعل الاجتماعي) (Whitty & Schulz, 2006: 2)، وهي وفقا لراي كل من (Barrick & Mount, 1996: 262) (محاولة لتشويه استجابة الشخص لخلق انطباع ايجابي مع الاخرين) وقد تاتي لتكون لمحاولات الفرد الواعية للسيطرة عبر سلوكيات اتصال مختارة ومقبولة لغرض صنع انطباع مرغوب (Leathers, 1988: 128).

وفي ضوء ما تقدم من مفاهيم لادارة الانطباع، نستطيع التوصل لحقيقة تتمثل في ان ادارة الانطباع هي وسيلة وليس غاية في حد ذاتها، كما انها سلوك هادف بوعي، يمكن تحقيقه عبر عدد من الاساليب، كما يظهر في التفاعل الاجتماعي والمواقف المختلفة.

2. اساليب ادارة الانطباع:

هناك اساليب متعددة يتبناها الافراد بهدف تغيير تصورات الاخرين نحوهم، اذ يشير (Carter & Dukerich, 1989: 251) الى اساليب عدة مثل الاعتذار، التبرير، تحسين الخبرة، التعلم) ويتم اختيار اي منها تبعا للموقف، في حين قسم (Ellis, West, Ryan & DeShon, 2002: 1200-1201) اساليب ادارة الانطباع الى اساليب (متوافق، التعزيز) يكون الاولى عبر القيم والمعتقدات التي يتمسك بها الافراد، والثانية اي التعزيز فتكون عبر تقييم ايجابي للهدف او اتباع اساليب تعزيز عامة (الكلام، التغلب على العقبات، والتحسين) واساليب تعزيز الذات (تقوية الذات، استحضار سلوكيات ترتبط بصفات الفرد الفعلية بدل من الجاذبية، وتتمثل في اعطاء الذرائع، التبرير، الاعتذارات).

كما وسعى بعضا من الباحثين باتجاه تشخيص عدد من اساليب ادارة الانطباع والموضحة في الجدول (3)، الذي يعكس اتفاهم على مجموعة من اساليب مثل (الخصوة، وتعزيز الذات، الاعتذار، التهريب، التضرع....)، وقد تبني الباحثين الاسلوبين الاوليين مع اضافة اسلوب اخر الا وهو التظليل وبما يتناسب مع متطلبات البحث .

جدول (3) اساليب ادارة الانطباع وفقا لوجهة نظر بعض الباحثين

المصدر	الاساليب	السنة	الباحث
Carter, 2006: 1148-1149	التبرير، تقديم الاعتذار، تحسين الذات، التأييد، مطابقة الراي	1980	Schlenker
Barash,et.al, 2010: 208	الخطوة، الترهيب، تعزيز الذات، القدوة، التضرع	1982	Jounes & Pittman
Carter & Dukerich 1989: 251	الاعتذار، التبرير، تحسين الخبرة، التعلم	1989	Carter & Dukerich
Che-Jen Su, 2003: 114	الاطراء، المدح، الحضوة، المصادقة	1988 1989	Gardner, et.al
Chen, 2009: 3	التبرير، الاعلان، الضبابية، التفاخر، الاخفاء، الانضواء، القوة، التعزيز، الخطوة، الترهيب، تعزيز الذات، التضرع	2003 2008	Mcfarland,et.al, Bolino,et.al

3. مبررات تبني اساليب ادارة الانطباع:

تعددت مبررات تبني الافراد لاساليب ادارة الانطباع باختلاف المراكز الوظيفية (فائد، مدير، موظف)، فقد تكون مبررات شخصية او جماعية، او بسبب الحاجة او المناخ او التصرف، الا ان اغلب الدراسات والبحوث تؤكد انه يذهب الفرد الى تبني هذه الاستراتيجيات بهدف تعزيز المصالح الشخصية اولا، وهذا ما اكدته ادبيات علم الاجتماع (Whitty, Schulz,2006: 4) (Goffman,1973; Kiechel, 1982).

وتعتمد اختيار اي منها على الاتجاهات الذي يرغب الفرد في خلق تصور معين عنها (النفس، والآخرين، والموقف) الغرض او الهدف من ذلك، والمدى الزمني المطلوب لتحقيقه (صير المدى، بعيد المدى) اذ يرى كل من (Singh,et.al, 2002: 79) ان ادارة الانطباع هي سلوكيات تركز على ثلاث اتجاهات (النفس- وهي استراتيجيات لظهور النفس، المدراء- وهي استراتيجيات التأثير، العمل وترتبط بالسمة التعاقدية جدا اي الارتباط الوثيق بالعمل).

كما يؤكد كل من (Carter & Dukerich,1989: 251) ان سعي الافراد لتبني اساليب للخروج من موقف معين وهو هدف قصير المدى، في حين يعتمدون على اخرى لكسب السمعة او المكانة او المصادقية، والجدارة بالثقة، وهي اهداف بعيدة المدى، اما (Schlenker, 1980) فيؤكد على ان المازق الذي يمر به الافراد يعطي مبررات لاتخاذ اساليب معينة (Gardner & Martinko,1988; Cialdini,1989) (Che-Jen Su, 2003: 114).

فقد يرتبط تبني كل او بعض من اساليب ادارة الانطباع بالخصائص الشخصية والموقفية، وهذا ما اشارت اليه نتائج احدى الدراسات التي اجريت في الولايات المتحدة الامريكية حول السلوك السياسي وعلاقته بالخصائص الشخصية والموقفية وبعضها من اساليب ادارة الانطباع واثرت ذلك على النتائج التنظيمية، اذ اكدت على ان اختيار الفرد لاي من هذه الاساليب يتوقف على الخصائص الشخصية (الحاجة للانجاز، وللانتماء، والاستقلالية،

والهيمنة، والمعرفة) والخصائص الموقفية (مُغبوط الدور، والهرمية، والثقافة التنظيمية) (Gallagher,2007:20).

وقد يكون المبرر وراء اتباع اي من الاساليب كما يذكر كل من (Wayne& Liden, 1995) للتاثير بشكل مباشر على النتائج المادية، وتقييمات الاداء، وتعزيز الفرص المهنية (Singh,et.al,2002: 1978) والحاجة الى الانجاز او الانتماء، واحيانا الى الهيمنة، والحكم الذاتي (Steers & Braunstein, 1976) او الحاجة الى المعرفة (Cacioppo & Petty, 1982) (Gallagher, 2007: 27) ، (زيادة القوة في العلاقات، اضافة الى تعظيم المخرجات والنتائج المربحة) (Sehlenker, 1985; Sehlenker,et.al, 2000) (Seijts & Latham, 2003: 234)، او للحصول على نتائج ايجابية مثل الاحتفاظ بالوظيفة، والترقية (Baumesiter,1989) (Schulz, 2008: 2)، كما ويشير (Nguyen, Seers& Hartman, 2008: 148) الى ان اساليب ادارة الانطباع يمكن ان تكون مفيدة لاداء فرق العمل، من خلال مثلا تكوين علاقات جيدة فيما بين اعضاء الفريق، او تقليل عدد المواقف المحرجة، اذ يؤكد (Goffman, 1959) ان الافراد بحاجة الى التفاعل الاجتماعي واساليب ادارة الانطباع تسمح بتحديد المواقف والادوار التي سيلعبها كل فرد، وهذا يتيح لهم الفرصة لتوصيل الصورة المرغوبة التي يفترض ان ترتبط بالتصرف، فضلا توضيح الاهداف المطلوبة. (Nguyen,et.al, 2008: 148). ومما تقدم نستطيع القول ان العلاقة بين السلوك او التصرف ومختلف اساليب ادارة الانطباع لا تزال نسبية تحت التطور، وقد يعود ذلك لتباين مبررات اتخاذ الافراد باختلاف مراكزهم الوظيفية ونشاطاتهم لاساليب ادارة الانطباع.

ثانيا :ادوار القيادة الرؤيوية :

1. مفهوم القيادة الرؤيوية :

يعد القائد احد اهم محاور القيادة الناجحة في المنظمات اليوم، والذي يفترض ان يتميز برؤية خاصة به تعكس قدراته على ادراك المستقبل بصورة واضحة ودقيقة، من خلال تخيل وتصور التحديات المستقبلية ووضع احتمالات لتجاوزها، وهذا يتطلب قدرة وفن لربط الواقع مع المستقبل من خلال وضوح الرؤية حوله، كون الرؤية هي الصورة الذهنية المثالية للمستقبل المرغوب فيه (Rawolle,2010:3) (Nonus,1992) ، وهي كما وردت في قاموس اكسفورد القدرة على التفكير بالمستقبل بخيال واسع وحكمة)، فهي اذن كما يشير كل من (Baum,et.al,1998, Kirkpatrick,et.al, 2003)العنصر الرئيس في الهام العاملين باتجاه الاداء المثالي والسلوكيات الموجهة نحو الهدف والاداء التنظيمي (Cogliser,& Brigham, 2004: 773) . فالرؤية ضرورية كضرورة نجمة الشمال للرحالة، التي لم تكن النجمة هدفهم في يوم من الايام بقدر ما هي دليل يعتمدون عليه في رحلتهم عبر الصحاري، ولتصبح الرؤية بذلك نقطة التوجه التي تقود حركة القائد والمنظمة في الاتجاه المقصود حسبما يذكر (Hinterhuber, Popp, 1992: 106)، وباعتبار ان الرؤية بمثابة همزة الوصل بين بعدي (الفكر المثالية، والواقع المادي)فانه يقع على قائدها دور لا ينحصر في صياغتها فقط، بل ترجمتها بوضوح وايصالها وتوفير الوسائل الداعمة لتطبيقها، وهذا يتطلب قدرة متميزة وخصائص تعتمد على البناء المعرفي

للقائد الذي يمكنه من وضع رؤية بطريفة عقلانية وموضوعية او حدسية غير موضوعية، بعيدا عن العفوية والصدفة، تلك الرؤية التي تتناسب مع الواقع .
ومن هنا جاءت المفاهيم لتصف القيادة الرؤيوية عبر وصف القائد الرؤيوي باعتباره صاحب الرؤية فيعرفها (الشخص الذي يدير مع وجود احساس واضح بالمستقبل) (329 :Shermerhorn& Osborn,1979)، او انه القائد الذي يجلب الى الموقف احساسا واضحا ومقنعا في المستقبل وعلى الاخرين فهم وادراك الفعاليات المطلوبة للوصول الى تحقيق الهدف بنجاح) (www2.una.edu, McCuddy,2004, (محمد علي، 2008 :46)، فالقيادة الرؤيوية بذلك اذن (رؤية القائد الفعلية التي توجه سلوكه) (Baum, Locke& Kirkpatrick, 1998) ((Kantabutr, Avery, 2006: 57

في حين يعتبر البعض للقيادة الرؤيوية كقدرة محددة في القائد، فيعرفها القدرة على خلق رؤيا واقعية قابلة للانجاز، والتي تمكن للمنظمة من ان تحسن وضعها القائم) (1 :Chan, Chin & Lam, 2006)، او (القدرة على خلق رؤية واقعية وجذابة ومقبولة لمستقبل المنظمة او الوحدة التنظيمية) (Nanus,1992,Sashkin,1988) ((Elenkov,et.al , 2005:668)، باعتبارها القدرة على خلق وايصال وجهة نظر لحالة مرغوبة توضح الوضع القائم وتقع الاخرين بضرورة الالتزام بها وذلك لمستقبل افضل) (Kathleen, et al, 2003:16).
اما القيادة الرؤيوية كعملية فقد عرفها (Kantabutra,2006:33) على انها (العملية التي يمكن للقائد من خلالها ان يصيغ رؤية، ويوصلها للعاملين الذين يشتركون معه حولها ويصبحون مرتبطين بها عاطفيا ويستعملونها لتوجيه عملياتهم اليومية التي تسهم في تحقيق الرؤية)، بذلك تصبح عملية تنظيمية واجتماعية وحضارية بخطوات متميزة كتصوير للحالة المستقبلية المرغوبة واسلوب التبليغ للتابعين وعملية تنفيذ للرؤية) (Wells& Mott, 2006, (www.jaygary.com) (محمد علي، 2008 :46) .
وبناء على ما تقدم من مفاهيم نستنتج ان القيادة الرؤيوية تتطلب مجموعة من الخصائص وعدد من الادوار لانجاح روة هذا النمط من القيادة وهذا ما سيبينه البحث لاحقا.

2. ادوار القيادة الرؤيوية:

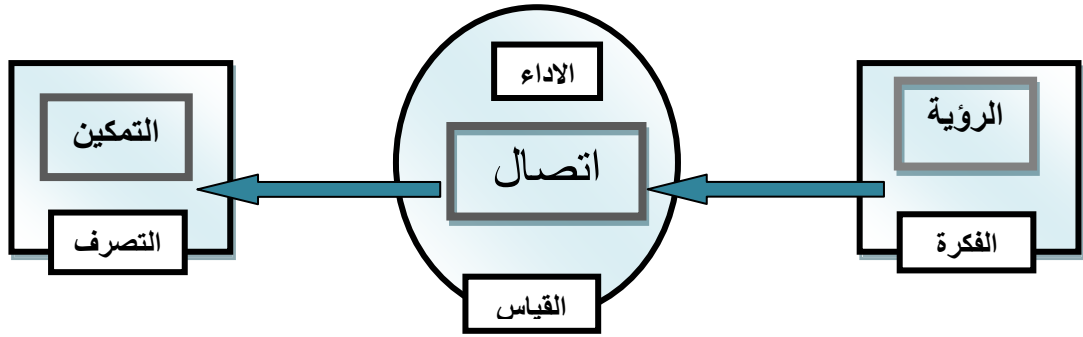
لا يتحدد دور القائد في هذا النموذج من القيادة في صياغة ووضع الرؤية فقط، بل في ادوار عدة تمثل اساس عملية القيادة الرؤيوية والتي يجسدها (Westly& Mintzberg, 1989) في المخطط (2) (Ukko, et.al, 2007: 40) إذ يؤكد الباحثان على ان القيادة الرؤيوية هي ديناميكية تتضمن ثلاث مراحل، والتي يمكن من خلاله ان نحدد ثلاث ادوار للقائد الرؤيوي (وضع الرؤية، ايصالها، تمكين العاملين عليها عبر تحفيزهم لتطبيقها) هذا اضافة الى توفير متطلبات دعم نجاح تطبيق الرؤية كالآتي: (Montgomery& Growe, 2003) ((www, advancingwomen.com

التشكيل:وضع صورة للمستقبل المنشود للمنظمة .

المشاركة: ايصال الرؤية .

التمكين:ليتمكن المرؤوسين من وضع الرؤية موضع التطبيق .

مخطط (3) ادوار القيادة الرؤيوية



Source: Westly. F& Mintzberg. H, 1989, . Visionary leadership and strategic management. Strategic Management Journal 10, 17–32 (Special Issue: Strategic Leaders and Leadership).

ان ما ذكر انفا يتفق مع رأي (Kantabutra, 2008: 60–61) الذي يشير الى انه حالما يطور القائد الرؤية المناسبة، يجب عليه اىصال هذه الرؤية الى الاتباع وتحفيزهم للاهتمام بها وترتيب المنظمة، وهذا يتم عبر عدة ادوار وكالاتي :

1. الدور الاتصالي يسعى القائد الى ان يوصل الرؤية للعاملين معه لتشجيع التغيير وتوسيع الدعم، باعتبار ان اىصال الرؤية هو مفتاح التطبيق الناجح لها (Avery, 2004; Bass, 1985; (Bennis and Nanus, 1987; Conger & Kanungo, 1985) وهذا يتم عبر طرق مختلفة بحيث تصل اليهم وتستحوذ على قلوبهم وتدفعهم للتدخل في تنفيذ الرؤية (Sashkin, 1985) عبر الاتصال الشخصي واطهار الجدارة بالثقة والاحترام، وتحمل المخاطرة.

2. الدور التحفيزي: يتوجب على القائد تحفيز المرؤوسين على تطبيق الرؤية، وهذا يتطلب توفر مهارات اجتماعية لدى القائد، والثقة والتركيز على النتائج، وظروف لتنظيمية اخرى (Maciariella, 2006) ، كما يتطلب تحسين المكافآت والتعويضات والحوافز، وتصميم العمل، والتوقعات العالية للاداء، والقرارات الصحيحة.

3. الدور التنظيمي: يخطط القائد للنظم التنظيمية الداعمة للرؤيا (Kouzes & Posner, 1987; Locke, 1992; Nanus, 1992) ، فهو يوفر البنى التحتية المناسبة لرؤياه ويعدلها.

هذا وقد حاول عدد من الباحثين تشخيص عدد من ادوار القيادة الرؤيوية والموضحة في الجدول (4)، الذي عكس اتفاق وجهات النظر حول وجود ثلاث ادوار للقيادة الرؤيوية الى جانب الدور الاساسي المتمثل في صياغة الرؤية وكانت هذه الادوار (اىصال الرؤية، تطبيق الرؤية، وتخفيف المرؤوسين على تنفيذها) وهي تشكل ادوار عملياتية للقيادة الرؤيوية لا يمكن تجاهلها تمكن من الوصول الى الرؤية وصناعة التغيير المنظمة .

جدول (4) ادوار القيادة الرؤيوية وفقا لوجهة نظر بعض الباحثين

المصدر	الادوار	السنة	الباحث
Waldman, et.al , 2006: 827	تحسين الاحساس بالمهمة او الغرض، وضع رؤيا ملهمة تتحدى الوضع الراهن، اظهار التصميم على انجاز الهدف او التعبير عنه .	2006	Waldman, et.al
Sekiguchi, 2005: 81	ايصال الرؤية، تطبيق الرؤية عبر نماذج المهام، واظهار اسلوب الاتصال المؤثر .	1996	Kirkpatrick& Locke
Twelves,2001:4	ينير الرؤية للمجموعة بشكل مثير وذو معنى، يوضح الرؤية بطريقة مقنعة بحيث تصبح مشتركة، يفرس الرؤية في الهياكل والعمليات التنظيمية ويرسخها بالذهن، يصنع القرارات اللازمة يوم بيوم.	1986	Starratt
Kantabutra 2006: 42, 2008: 60	يصيغ الاستراتيجيات والخطط لتحقيق الرؤية، يوصل الرؤية لتشجيع التغيير والدعم الواسع للرؤية، ترتيب الافراد والنظم الداعمة لتناسب مع الرؤية، تمكين المرؤوسين من التصرف بما يتناسب مع الرؤيا الجديدة، تحفيز المرؤوسين لزيادة الرغبة للوصول اليها.	2006 2008	Kantabutra

3. خصائص القيادة الرؤيوية :

اكد اغلب الباحثين على ان للقيادة الرؤيوية مجموعة خصائص، يمكن اجمالها في الاتي :

http://www.leadershiptextbook.org/Visionary_Leadership_Theories

- 1 شعور عميق بالغرض الشخصي، مصحوب بالثقة العالية بالنفس. (Conger & Kanungo, 1988)
 - 2 رغبة قوية في تحمل المسؤولية بعيدا عن التفرد او التسلط. (Hoffman & Frost, 2006)
 - 3 حضور اجتماعي قوي (Hoffman & Frost, 2006) ومهارات اتصال شفوية جيدة (Shamir & House, 1989)، سلوك غير تقليدي (Conger & Kanungo, 1998).
 - 4 حساس اتجاه كيفية شعور الاخرين (Conger & Kanungo, 1998) ولديه قدرة على التأثير في الاخرين عبر القوة العلاقاتية (Achua & Lussier, 2004).
 - 5 للاستعداد للمخاطرة الشخصية وتقديم التضحيات لتحقيق رؤياهم (DuBrin, 2002).
- اما (Kotter, 1996) يرى ان قادة هذا النموذج من القيادة هم عاطفيون اتجاه رؤياهم التي تؤثر في مخرجات الاتباع واداء المنظمة ككل، واكد (Nanus, 1992) انهم يظهرون شغف عالي نحو الرؤية التي يضعونها ويجدولون اعمالهم على امل تحفيز الاخرين لدعمها، ويجعل هؤلاء القادة الرؤية المشتركة الهامية، لاعتقادهم بانهم سيظهرون او يصنعونه بعض التغيير، كما اكد كل من (Kouzes & Posner, 1995) انهم يتصرفون بثبات مع رؤياهم (Kantabutra, 2011: 48) (Bennis, 1984, Conger & Konung, 1988) وهذا يعكس نزاهة القائد وهي مسألة مهمة لان الاتباع يميزون بسرعة الى اي مدى يدعم القائد الرؤية بعقله وقلبه.
- في حين ذهب كل من (Westley & Ministbreg, 1989) لتشخيص اثنان من خصائص القيادة الرؤيوية كالاتي : (Chandprapalert & Suwannapirom, 2010: 2)

1 القدرة العقلية البارزة مثل (الخيال، الالهام، الفطنة، البصيرة، الحكمة،)

2 مصدر العقل الذي يشير الى مجموعة الديناميات النفسية والاجتماعية مثل (الاستقراء، الاستنتاج،)

وميز (10: 1993, Stephen & Mark) مجموعة خصائص للقيادة الرؤيوية تمثلت في قيادة قادرة على اصال ما تريد، موثوق بها، مركزة، مخاطرة، ممكنة، محترمة، ذات ثقافة، قيادة من الاسفل الى الاعلى، قيادة على المدى الطويل، قيادة تنظيمية)، في حين ذهب (Sashkin, 1995) لتعريف ثلاث خصائص شخصية لقائدها تمثلت هي (الثقة بالنفس، الحاجة للقوة، الرؤية بذاتها) و اضاف (Schein, 1993) (بناء الثقافة، والمبدئية) كخصائص اخرى للقيادة الرؤيوية (3: 1996, Lloyd & George).

اما (Robbins, 1998) قد شخص مجموعة من المهارات المطلوبة في القائد الرؤيوي، التي نرى انها تمثل خصائص مهمة لا بد من اخذها بنظر الاعتبار في تمييز القادة الرؤيويين عن الاخرين، وتمثلت في (القدرة على توضيح الرؤية للاخرين، القدرة على ابلاغ الرؤية ليس شفهيًا فحسب ولكن من خلال السلوك، القدرة على تمديد الرؤية الى سياقات القيادة المختلفة كالنشاطات) (24: 2003, DereLi).

في حين بين كل من (Sashkin & Sashkin, 2003: 35) عدد من خصائص القائد باعتبارها عوامل مهمة تقود سلوكياته نحو الاستقرار وكانت قيادية واثقة، مركزة على الاتباع، مبدئية، ذات رؤية (22: 2008, Gabriel)، كما ويشير (Montgomery & Growe, 2003) الى (التعاونية، الابتكار والابداع، الوعي الشعوري، الالهام، الديناميكية، المغامرة، التصرف والتركيز على كيفية التصرف) كخصائص للقائد الرؤيوي (www. advancingwomen.com).

ومما تقدم نلاحظ ان بعض الباحثين حدد ابعاد الرؤية انطلاقًا من العوامل الفكرية والعقلية مثل Westley في حين يركز البعض الاخر على الجوانب الانفعالية لدى القائد وميله للتعاون، او الجوانب العلائقية مثل Robbins، لتستمد الرؤية الحقيقية والفعالة جذورها من هذه الابعاد الثلاثة (العقلية، الانفعالية، والعلائقية)، وهذا ما يعطي لمفهوم الرؤية اهمية اكبر في العمل الاداري ومن ثم نجاح القارئ في عملية القيادة الادارية للمرؤوسين.

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث:

اولاً: تشخيص ووصف متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة:

سيتم في هذا المحور تشخيص واقع كل من اساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة الرؤيوية.

1 تشخيص ووصف واقع اساليب ادارة الانطباع في المنظمة المبحوثة :

تضم اساليب ادارة الانطباع ثلاثة (تعزيز الذات، التظليل، والحضوة) وهي متغيرات الاستجابة (المستقل). وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات (1-27) التي تمثل كل مجموعة منها اسلوباً من اساليب ادارة الانطباع، ومن ثم فان الاجابة عن هذه المقاييس الفرعية تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها لمستويات اساليب ادارة الانطباع.

1. تعزيز الذات يظهر قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابة عينة البحث على الفقرات (9) التي غطت اسلوب تعزيز الذات والمبينة في الجدول (5) ادناه، انه حقق وسطا حسابيا بلغ (3.54) التي كانت اعلى الوسط الفرضي البالغ (3)عكس متوسط تطبيق القادة في وزارة النقل لهذا الاسلوب في محاول لخلق انطباع مرغوب فيه عنهم لدى المرؤوسين في المنظمة المبحوثة، وقد عززت قيمة الانحراف المعياري بلغ (0.64)، اذ اكدت اتفاق اراء للعينة على تبني القادة المذكورين لهذا الاسلوب.

الجدول (5) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تعزيز الذات على وفق اتجاهات العينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يظهر نفسه ليكون ذو قيمة للمنظمة .	3.79	1.10
2	يسعى الى ان يتلمس الاخرين مواهبه وموهلاته .	3.61	1.31
3	يحاول تضخيم حجم الحدث الايجابي المسؤول عن حدوثه.	3.14	1.14
4	يبعد نفسه عن الاحداث السلبية وان كان جزء منها.	3.18	1.18
5	يقلل من حدة وقع الحدث السلبي المسؤول عن حدوثه.	3.43	1.10
6	يتكلم بفخر عن انجازاته الماضية .	3.32	1.36
7	يتميز بكونه على دراية تامة بما يفعله ومبررات ذلك .	3.93	1.15
8	يتجاوز قواعد العمل لزيادة سرعة العمل وكفاءته.	3.46	1.20
9	يسعى لقول الحقيقة دائما .	3.96	1.34
	المجموع	3.54	0.64

اما على مستوى الأوساط الحسابية للفقرات، فقد سجلت الفقرة (9) اعلى وسط حسابي بلغ (3.96)، ليعكس ذلك سعي القادة لقولهم الدائم للحقيقة في محاولة لتكوين انطباع جيد عنهم، بالرغم من ان هذه الحقيقة قد تكون نسبية في بعض الاحيان، اذ عكست قيمة الانحراف المعياري والبالغة (1.34) ضعف الانسجام في اجابات العينة عن المقياس، بمعنى عدم اتفاق جميع العاملين في هذا المجال، فيما سجلت الفقرة (3) ادنى وسطا حسابي بلغ (3.14) وانحراف معياري (1.14)، اكد اتفاق العينة نوعا ما على انخفاض مستوى تضخيم القادة لحجم الحدث الايجابي المسؤولين عن حدوثه ليظهروا قدراتهم على ادارة الاحداث خاصة الايجابية منها، وهذا ما عزز نتائج الفقرة (9) اعلاه وان كان ذلك نسبيا.

ب. التظليل: غطى هذا اسلوب التظليل كاحد اساليب ادارة الانطباع (9) فقرات، جاءت نتائج التحليل الاحصائي والمبينة في الجدول (6) ان تظهر قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لها، اذ اوضحت الإجابات الخاصة على الفقرات (10-18) ان الفقرة (13،14) قد سجلتا اعلى وسطا حسابيا بلغ (4.29) و(4.18) على التوالي،

وهي قيمة اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، التي اكدت على سعي القادة لثبيت الانطباعات الايجابية عنه من خلال احترام العاملين والاخلاص لهم وخصوصا كبار السن، وان اشارت قيمة الانحراف المعياري البالغة (1.15) الى ضعف اتفاق العينة على ذلك، في حين سجلت الفقرتين (11،17) ادنى وسطا حسابي بلغ (3.21) بانحراف معياري بلغ (1.13) (1.39) على التوالي، التي اكدت اتفاق بسيط بين العينة على اتجاه القادة في الوزارة المعنية بالبحث الى البوح بكل ما يمكن ان يعين المرؤوسين على انجاز العمل وتجنب اخفاء اي من الامور التي ربما تفيدهم، وعدم اهتمامه بالانطباعات التي ستتشكل حوله نتيجة لسلوكياته.

الجدول (6) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاسلوب التظليل على وفق اتجاهات العينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	يعتذر عن اخطائه تجاه الاخرين .	3.71	1.48
11	لا يتحدث عن الاشياء التي هو على دراية بها فقط .	3.21	1.13
12	يلتزم بتعهداته امام موظفيه حتى لو كان على حساب نفسه	3.89	1.37
13	يظهر اخلاصه للعاملين معه.	4.18	1.15
14	يظهر الاحترام للعاملين وخصوصا كبار السن منهم.	4.29	1.15
15	يسيطر على اعصابه مهما بلغت شدة المناقشات مع العاملين	3.93	1.15
16	لدية الاستعداد لاعلان اخطائه امام الاخرين .	3.39	1.44
17	لايهتم بمعرفة انطباعات العاملين عنه .	3.21	1.39
18	تكون انطباعاته عن العاملين صحيحة في الغالب .	3.36	1.42
المجموع		3.54	0.64

فيما بلغ الوسط الحسابي العام لاسلوب التظليل (3.69) هي قيمة اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، مما يؤشر تطبيق قادة وزارة النقل لاسلوب التظليل في سلوكياتهم اليومية لتعزيز ما سيشكله للمرؤوسين من الانطباعات الايجابية نحوهم، واثبتت قيمة الانحراف المعياري هذه النتيجة اذ بلغ (0.90) حيث تشير الى اتفاق الاجابات على هذه النتائج وقلة تشتتها.

ج. الحضور: تعكس قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي كونت هذا الاسلوب والذي تم قياسه بالفقرات التسعة التي اخذت تسلسل (19-27) الظاهرة في الجدول (7) ادناه، ان الفقرة (20) سجلت اعلى قيمة للوسط الحسابي بلغ (4.04) على مقياس ليكرت الخماسي، وهي قيمة عالية تؤكد على ان من بين اهم متطلبات تحقيق الانطباع الجيد للقائد لدى العاملين هو تقديم المساعدة لهم حتى وان لم يطلبوا ذلك، بالرغم من التشتت العالي لاجابات العينة، اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.26) وهي قيمة عالية، الا ان ذلك لا ينفي سعي القادة الى تقديم ما يمكن من مساعدة للمرؤوسين نسبيا.

اما الفقرة التي حصلت على اقل وسط حسابي فكانت الفقرة (26)، اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.43) بانحراف معياري قدره (1.03) وهذا ما يشير الى اتفاق عينة البحث على ان القائد الاداري لايلجا الى تقليد سلوكيات الاخرين وطرق تعاملهم، ايا كانت بل لديه سلوكياته الخاصة التي تترك الانطباع الايجابي عنه وتمييزه عن الاخرين وهذا ما يدعم شخصيته المتميزة وتفردته بسلوكيات معينة، وربما ينمحه ذلك كارزمة خاصة تجعله اكثر جاذبية تزيد من التزام المرؤوسين وولائهم له.

الجدول (7) هيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الحضوة على وفق اتجاهات العينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
19	يمتدح جهود العاملين وانجازاتهم.	3.96	1.29
20	يعرض المساعدة للعاملين وان لم يطلبوا ذلك .	4.04	1.26
21	يقضي وقت كبير بالاستماع لمشاكل العاملين .	3.75	1.23
22	يجامل العاملين ويقدم الاطراء لهم .	3.43	1.39
23	يهتم بالحياة الشخصية للعاملين معه .	3.39	1.31
24	يقدر الظروف الشخصية للموظفين ليترك انطباع بانه ودي.	3.43	1.23
25	يظهر اتفاقه مع افكار العاملين ومعتقداتهم .	3.57	1.23
26	يفقد سلوكيات الاخرين وطرق تعاملهم .	2.43	1.03
27	يسعى الى ترك انطباع عنه لدى العاملين بانه شخصية مميزة ولطيفة من خلال الاشادة بانجازاتهم	3.32	1.27
المجموع		3.48	0.85

ويلخص الجدول (7) هيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاساليب ادارة الانطباع والأهمية النسبية له، بالاعتماد على نسب معامل الاختلاف، اذ يتضح لنا ان اجمالي اساليب ادارة الانطباع حصلت على وسط حسابي بلغ (3.57) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي بقليل، مما يدل على ان هناك مستوى مقبول من تطبيقات اساليب ادارة الانطباع في المنظمة المبحوثة، ولو انها ليست بمستويات عالية، وتعزز قيمة الانحراف المعياري المنخفضة وبالغة (0.57) أهمية هذه النتيجة، اذ تبين انخفاض التشتت في اجابات العينة على فقرات مقياس ادارة الانطباع ككل.

جدول(8)قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاساليب ادارة الانطباع والأهمية النسبية لها بالاستناد الى معامل الاختلاف

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V	الأهمية النسبية
1	تعزيز الذات	3.54	0.64	%18.07	1
2	تظليل النفس	3.69	0.90	%24.39	2
3	الحضوة	3.48	0.85	%24.42	3
	اجمالي لاساليب ادارة الانطباع	3.57	0.57		

اما على مستوى الاساليب الثلاثة لادارة الانطباع، فان قيم معامل الاختلاف اظهرت ان اسلوب تعزيز الذات قد حصل على ادنى نسبة معامل اختلاف وهي (%18.07) مما يدل على انه الاكثر تجانسا وملائمة واهمية من وجهة نظر العينة مقارنة بالاساليب الاخرى، وتعكس هذه النتيجة حالة الاهتمام بتعزيز الذات كونها الاكثر اثر في ترك انطباعات مناسبة للقائد لدى المرؤوسين في المنظمة المبحوثة، فيما احتل اسلوب تظليل النفس المرتبة الثانية من حيث الاهمية، ولياتي فيما اسلوب الحضوة في المتبة الاخيرة، اذ حصل على اعلى نسبة معامل اختلاف وهي (%24.42) مما يدل على انه الاقل تجانسا وملائمة واهمية من وجهة نظر عينة البحث.

2تشخيص ووصف واقع القيادة الرؤيوية في المنظمة المبحوثة.

تضم ادوار القيادة الرؤيوية وهي المتغير الاستجابي (التابع) ثلاثة ابعاد وهي (إصال الرؤية، تطبيق الرؤية، تحفيز العاملين)، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال (27)فقرة اخذت التسلسلات (28- 54)والتي تغطي كل مجموعة منها دورا من ادوار القيادة الرؤيوية، ومن ثم فان الإجابة عن هذه فقرات الاستبانة ستعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها لمستويات تلك الادوار وعلى النحو الاتي:

أ. إصال الرؤية:

يعكس الجدول (9)ه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات العينة عن فقرات الدور الاول للقيادة الرؤيوية (إصال الرؤية)، اذ بلغ الوسط الحسابي العام له (3.95)على مقياس ليكرت الخماسي وبانحراف معياري بلغ (0.94)يعكس ذلك انخفاض تشتت اجابات العينة المبحوثة، ويدل على قدرة القيادات الادارية على إصال رؤاهم الى العاملين.

الجدول رقم (9) هيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور ايصال الرؤية على وفق اتجاهات العينة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
1.11	4.25	يتصرف بطريقة مؤثرة تشجع استيعاب متطلبات تحقيق الرؤية.	28
1.08	4.07	يحدد نوع الاتصال تماشياً مع رؤية المنظمة .	29
1.04	4.14	يمتلك قناعة عالية بالرؤية.	30
1.17	3.86	يوصل الرؤية المشتركة المستقبلية الى الاخرين بشكل فعال .	31
1.15	3.82	ينقل شغفه بالرؤية بجدارة .	32
1.12	4.00	يمتلك القدرة على التعبير عن الرؤية.	33
1.20	3.96	يقدم الامثلة والبراهين لتوضيح الافكار المجردة في الرؤية .	34
1.23	3.86	يستمع لاراء الاخرين ويناقشها للتأكد من وضوح الرؤية .	35
0.94	3.95		المجموع

اما على صعيد الفقرات فقد سجلت الفقرة (28) اعلى وسط حسابي بلغ (4.25) على مساحة المقياس وبالانحراف المعياري البالغ (1.11) وهذا يشير الى ان تصرفات القادة الاداريين في المنظمة المبحوثة لم تكن بالمستوى المطلوب من التأثير بحث تسهم في تشجع استيعاب متطلبات تحقيق الرؤية وبالتالي فان هناك ضعفا نسبيا في مستوى ايصال الرؤية لهم ايصال الرؤية للمرؤوسين، وقد اكد ذلك ضعف الانسجام في اجابات العينة على هذه الفقرة بالرغم من ان قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، اما ادنى وسط حسابيا فقد بلغ (3.61) حصلت عليه الفقرة (33) التي تعكس قدرة القائد النسبية على تقديم رؤية تحاكي الراهن للمنظمة المبحوثة، وهذا ما اكده الاتفاق الضعيف لعينة البحث في الاجابة على هذه الفقرة اذ بلغت قيمة الانحراف لامعياري للفقرة (1.16).

ب. تطبيق الرؤية:

يبين الجدول رقم (10) ان هذا الدور للقيادة الرؤيوية سجل وسطا حسابيا بلغ (3.92) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري قدره (1.00) عكس اتفاق اجابات العينة على نجاح القائد الاداري في المنظمة المبحوثة في دوره المتمثل بتطبيق الرؤية، وتعد هذه النتيجة عاملا ايجابيا يساعد على نجاح باقي ادوار القيادة الرؤيوية.

اما على صعيد الفقرات المكونة لدور تطبيق الرؤية، فقد سجلت الفقرة الفقرة (41) اعلى وسطا حسابيا بلغ (4.11) بانحراف معياري قدره (1.19) لنستنتج من ذلك ان للحقائق المؤكدة والملموسة التي يقدمها القائد الاداري حول الرؤية دورا مهم في تشجيع العاملين على دعم تطبيق تلك الرؤية، كما وسجلت كلا من الفقرتين (43، 39) على اعلى ثاني وسط حسابي بلغ (4.07) بانحراف معياري بلغ (1.24) و (1.38) على التوالي، ويعد هذا عاملا ايجابيا ومن متطلبات العمل القيادي الجيد، حيث لا يمكن تطبيق رؤيا القائد الاداري بشكل فعال دون دراسة وتحليل قدرات العاملين للوقوف على مدى توافقها مع هيكل عمل الرؤية، فضلا عن ان التطبيق

السليم عادة ما يتطلب تنسيق جيد للعمل يعتمد على التعاون الذي يشجع القائد على الالتزام به، فيما كانت للفقرة (42) ادنى وسط حسابي بلغ (3.79) بانحراف معياري (1.06) اكدت اتفاق نسبي للعينة على المساهمة الفعالة للقائد في نجاح الرؤية من خلال التوضيحات التي يقدمها حول التوقعات العالية المتعلقة بتطبيقها.

الجدول (10) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري دور تطبيق الرؤية على وفق اتجاهات العينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
36	يمنح العاملين الصلاحيات التي يحتاجونها لانجاز متطلباتهم.	3.82	1.21
37	يتأكد من ان العاملين يمتلكون اهداف واضحة وذات تحدي.	3.86	1.07
38	يتأكد من امتلاكنا متطلبات تحقيق الرؤية .	3.86	1.20
39	يقدر مستوى قدرات العاملين وترابطها مع هيكل عمل الرؤية.	4.07	1.24
40	يقوم بدور الميسر والمساعد لنقل الرؤية.	3.96	1.13
41	يشجع العاملين على دعم روياء بحقائق مؤكدة وملموسة.	4.11	1.19
42	يوضح التوقعات العالية المرتبطة بالرؤية لكل العاملين .	3.79	1.06
43	يشجع التنسيق الفعال بالعمل عبر التعاون مع الاخرين .	4.07	1.38
المجموع		3.92	1.00

ج. تحفيز العاملين :

تبين قيمة الوسط الحسابي العام للدور الثالث للقيادة الرؤيوية الذي غطته (10) فقرات المبينة في الجدول (11) ادناه، والبالغ (3.94) بانحراف معياري (1.11) وجود درجة مناسبة من التحفيز المطلوب لتطبيق الرؤية بالرغم من عدم اتفاق عينة البحث على هذه الاجابة وتشتتها، وهذا ما اكدته قيم الوسط الحسابي التي سجلتها فقرات هذا الدور، اذ حققت الفقرتين (51،52)، اعلى وسط حسابي بلغ (4.00) مما يشير ان ايمان القائد بالرؤية وضرورة العمل الفرقي لتحقيها قد انعكس بشكل ايجابي على ايمان المرؤوسين بإمكانية التغلب على اي مشكلة تواجه مسيرة عملهم، خاصة اذا ما عملوا بشكل جماعي على حلها، وان دور القائد لا يتوقف عند ذلك فالتقييم الجيد والمستمر لعمليات التعليم والتدريب ونتائجه يعد حافز اضافيا مهم لتحقيق الرؤيا.

اما الفقرة (50) فقد حصلت على ادنى وسط حسابي بلغ (3.68) الذي كان اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) يؤكد هذا ان المرؤوسين يواجهون بعض الصعوبة عند محاولتهم تصحيح الأخطاء اثناء العمل اليومي، وذلك بسبب محدودية الصلاحيات الممنوحة لهم في هذا المجال.

الجدول (11) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور تحفيز العاملين على وفق اتجاهات العينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
19	يخلق فرص النجاح لجميع العاملين و بعدالة	3.93	1.46
20	يشجعنا على ابداء افكارنا وارننا بحرية.	3.89	1.49
21	يغرس في العاملين الفخر بارتباطهم بالمنظمة .	3.86	1.43
22	يشجع التنسيق الفعال بالعمل عبر التعاون مع الاخرين .	4.07	1.38
23	يساعد العاملين للتعلم من اخطائهم .	4.32	1.09
24	يشعر الجميع بحرية مناقشة وتبادل الأفكار .	3.93	1.21
25	يمتلك العاملين صلاحية تصحيح الاخطاء عند وقوعها .	3.68	1.15
26	يجعلنا نؤمن بإمكانية التغلب على اي مشكلة في هذه المنظمة اذا ما عملنا كفريق	4.00	1.33
27	يقيم نتائج التعليم والتدريب على نحو جيد.	4.00	1.12
28	يمتلك تصميم عالي على تحقيق الرؤية .	3.89	1.22
	المجموع	3.94	1.11

ويخلص الجدول (11)الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجمالي ادوار القيادة الرؤيوية والأهمية النسبية لها التي يضطلع بها بالقائد تحقيق الرؤية بالاعتماد على نسب معامل الاختلاف، اذ يتضح ان اجمالي ادوار القيادة الرؤيوية قد حصل على وسط حسابي بلغ (3.94) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي، مما يدل على وجود مجال مناسب لتطبيق ادوار القيادة الرؤيوية في المنظمة المبحوثة، وان لم يكن بمستوى الطموح، وتعزز قيمة الانحراف المعياري المنخفضة والبالغة (0.94) هذه النتيجة، اذ تعكس انخفاض التشتت في اجابات العينة على الفقرات التي تغطي اساليب القيادة الرؤيوية.

جدول (12) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لادوار القيادة الرؤيوية والأهمية النسبية لها

بالاستناد الى معامل الأختلاف

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الأختلاف C.V	الأهمية النسبية
1	ايصال الرؤية	3.95	0.94	%23.79	1
2	تطبيق الرؤية	3.92	1.00	%25.51	2
3	تحفيز العاملين	3.94	1.11	%28.17	3
	اجمالي ادوار القيادة الرؤيوية	3.94	0.98		

اما على مستوى الادوار الثلاثة للقيادة الرؤيوية، فان قيم معامل الاختلاف اظهرت ان دور ايصال الرؤية قد حصل على ادنى نسبة معامل اختلاف وهي (23.79%) مما يدل على انه الاكثر تجانسا وملائمة واهمية من وجهة نظر العينه مقارنة بادوار القيادة الرؤيوية الاخرى المشخصة، على الرغم من ان هذا الدور قد حصل على اقل قيمة وسط حسابي والسبب يعود الى انخفاض قيمة الانحراف المعياري له، وتعكس هذه النتيجة حالة اهتمام القائد الاداري الواسع بايصال الرؤية، والتي اخذت النصيب الأكبر من أهتمام العاملين في المنظمة المبحوثة، فيما احتل دور تطبيق الرؤية المرتبة الثانية، اما دور تحفيز العاملين فقد جاء بالمرتبة الاخيرة من حيث الاهمية.

ثانيا تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :

يهدف هذه الفقرة الى اختبار الفرضية الاولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين اساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة الرؤيوية ".
اذ يوضح الجدول (3) مصفوفة علاقات ارتباط سبيرمان بين اساليب ادارة الانطباع كمتغير تفسيري (مستقل) وادوار القيادة الرؤيوية كمتغير استجابي (تابع) اذ لم تؤثر اية علاقة ذات دلالة معنوية بين تعزيز الذات كاسلوب من اساليب لادارة الانطباع وادوار القيادة الرؤيوية الثلاثة، وهذه النتيجة تعكس ضعف اسلوب تعزيز الذات المبني على استحضار السلوكيات عبر مجموعة صفات الكفاءة بدل صفات الجاذبية بالنسبة للقيادة الرؤيوية.

جدول(13)بين قيم معامل ارتباط سبيرمان بين اساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة الرؤيوية

ت	المتغير التابع	ايصال الرؤية	تطبيق الرؤية	تحفيز العاملين	اجمالي ادوار القيادة الرؤيوية
1	تعزيز الذات	0.100	-0.042	-0.066	0.033
2	تظليل النفس	0.693**	0.734**	0.847**	0.800**
3	الحضوة	0.473*	0.508**	0.496**	0.535**
	اجمالي اساليب ادارة الانطباع	0.619**	0.632**	0.647**	0.680**

(**) معنوية بمستوى 0.01

(*) معنوية بمستوى 0.05

فيما ارتبط اسلوب التظليل بعلاقات ارتباط موجبه وذات دلالة معنوية مع ادوار القيادة الرؤيوية الثلاثة، فعلى مستوى الدور الاول كانت اقوى علاقة بين التظليل وتحفيز العاملين، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.847) وهي ذات دلالة معنويه عند مستوى (0.01) وهذا يدل ان القائد يمكن ان يعزز الانطباع الايجابي عنه من خلال اثاره العاطفة وبشكل ايجابي من اجل تحفيز العاملين في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين التظليل وتطبيق الرؤية (0.734) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) اما العلاقة مع ايصال الرؤية فكانت اقل العلاقات الايجابية مع التظليل، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.693) لا انها دالة معنوية عند مستوى (0.01)، اما على

المستوى الأجمالي حقق اسلوب التظليل علاقه ارتباط موجب مع اجمالي القيادة الرؤيوية بلغت (0.800) وهي دالة معنويةً عند مستوى (0.01) لتصبح العلاقة بذلك ذات مؤشرا قوية. اما اسلوب الحضوة فقد ارتبط بعلاقات ايجابية وذات دلالة معنوية مع ادوار القيادة الرؤيوية، اذ كانت جميعها دالة معنوية عند مستوى (0.01) وهي علاقه ارتباط كانت تلك التي ربطت بين الحضوة ودور تطبيق الرؤيا، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.508) كما ارتبط اسلوب الحضوة بعلاقه ارتباط موجبة ومعنوية مع اجمالي متغير القيادة الرؤيوية فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.535) وهو مؤشر لعلاقه موجبة، لتعكس هذه النتيجة اهمية اسلوب الحضوة بالنسبة للقيادة الرؤيوية ودورها في تحقيق ادوار القيادة الرؤيوية المتمثلة في (ايصال الرؤيا، وتطبيقها، وتحفيز العاملين) .

اما على مستوى اجمالي اساليب ادارة الانطباع يتبين لنا وجود علاقات ارتباط بين اجمالي الاساليب وادوار القيادة الرؤيوية (ايصال الرؤية وتطبيق الرؤية وتحفيز العاملين)، فقد كانت جميع العلاقات موجبة ومعنوية واقرى علاقه كانت بين اساليب ادارة الانطباع ودور تحفيز العاملين، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.647) لتعكس هذه النتيجة اهمية اساليب ادارة الانطباع في تحقيق دور القائد الرؤيوي في تحفيز العاملين. وعلى المستوى الاجمالي للعلاقه بين اجمالي كل من اساليب الانطباع وادوار القيادة الرؤيوية، فقد بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما (0.680) هو مؤشر لعلاقه ارتباط موجبة كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وتدل هذه العلاقات على ان مهارة تطبيق اساليب ادارة الانطباع تكتسب اهمية كبيرة بالنسبة للقائد الرؤيوي هو يحاول تحقيق ادواره المتمثلة في ايصالها وتطبيق وتحفيز العاملين، وينعكس ذلك ايجابيا على اداءهم وتظهر حالة التكامل والتفاعل بين اساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة الرؤيوية بشكل عام، اذ بالرجوع الى الجدول (13) نلاحظ ان هناك (12) علاقه ارتباط دالة معنوية من مجموع (16) علاقه وهي تشكل مانسبته (75%) من اجمالي العلاقات بين ادارة الانطباع واساليبها والقيادة الرؤيوية وادوارها ، وهذا يقودنا الى قبول فرضيه البحث الاولى.

ثالثا تحليل علاقات التاثير بين متغيرات البحث:

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار فرضية البحث الثانية التي تنص على أن يؤثر اساليب ادارة الانطباع تأثيرا موجبا وبدلالة معنوية في ادوار القيادة الرؤيوية، اذ يوضح الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار باستعمال معامل الانحدار البسيط Simple regression المتغير التفسيري اساليب ادارة الانطباع كمتغير تفسيري وادوار القيادة الرؤيوية كمتغير استجابة، فعلى مستوى الاساليب كلا على حده احتل التظليل المرتبة الاولى في قوة تاثيره في ادوار القيادة الرؤيوية، اذ بلغت قيمة قيمة (F) المحسوبة البالغة (47.41) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.20) تحت مستوى دلالة (0.01)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (64.4%)، أي ان اسلوب التظليل يفسر ما نسبته (64.4%) من الاختلافات الحاصلة في ادوار القيادة الرؤيوية، أما معامل (β) الذي بلغ (0.80)، فيشير إلى ان التغيير في التظليل بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى احداث تغيير في ادوار القيادة الرؤيوية

بمقدار (80%) هو مؤشر لتأثير إيجابي من خلال الاشارة الموجبة، أي ان الانطباع المتأتي من اتباع اسلوب التظليل يساهم بدرجة كبيرة في تعزيز ادوار القيادة الرؤيوية لعينة البحث.

وجاء اسلوب الحضوة بالمرتبة الثانية من حيث اهمية التأثير في ادوار القيادة الرؤيوية، إذ كانت قيمة قيمة (F) المحسوبة (20.55) وهي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) بلغت قيمة معامل التحديد (44.3%) الذي يبين أن الحضوة تفسر ما نسبته (44.3%) من التذبذب الحاصل في مستوى ادوار القيادة الرؤيوية وتشير قيمة معامل (β) والبالغة (0.66) إلى أن مستوى تطبيق اسلوب الحضوة بمقدار وحده واحدة، يؤدي إلى احداث تغيير في ادوار القيادة الرؤيوية بمقدار (66%) ويتضح مما تقدم ان اسلوب الحضوة كاحد اساليب ادارة الانطباع يساهم بدرجة مهمة في تطبيق ادوار القائد الرؤيوي، في حين احتل اسلوب تعزيز الذات المرتبة الاخير في تأثيره في ادوار القيادة الرؤيوية، إذ كان تأثيره ضعيفا على الرغم من كونه ذات دلالة معنوية، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال قيمة معامل التحديد وقيمة معامل (β) وهذه النتيجة تأتي منسجمة مع ماتم التوصل اليه من نتائج في تحليل علاقات الارتباط.

جدول(14) نتائج الاحدار الخطي البسيط لتأثير اساليب ادارة الانطباع في ادوار القيادة الرؤيوية

ت	المتغيرات المستقلة	معامل بيتا β	(R2) معامل التحديد	النسبة المئوية لقوة التأثير	مرتبة أولويات التأثير	قيمة (F) المحسوبة
1	تعزيز الذات	0.08	07%	6.03	3	18.7
2	تظليل النفس	0.80	64.6%	55.73	1	47.41
3	الحضوة	0.66	44.3%	38.22	2	20.55
	اجمالي اساليب ادارة الانطباع	0.72	51.9%			28.05

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (26) = 4.23

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (26) = 7.72

على مستوى اجمالي المتغيرات فقد تبين ان اساليب ادارة الانطباع تؤثر تأثيرا معنويا مهما في ادوار القيادة الرؤيوية بشكل عام، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.05) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01)، ومن قيمة معامل التحديد، والذي يعني أنه يفسر ما نسبته (51.9%) من التذبذب الحاصل في القيادة الرؤيوية، ومن خلال قيمة معامل (β) الذي يعني أن اساليب ادارة الانطباع مجتمعة بمقدار وحدة واحدة يحدث تغيرا مقدارة (70.4%) اجمالي ادوار القيادة الرؤيوية، والنتائج التي تم التوصل اليها تشير الى ان منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة اساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة الرؤيوية، وبالتالي فان توفر مهارة في تطبيق اساليب ادارة الانطباع في المنظمة المبحوثة تساهم بدرجة كبيرة في تعزيز ادوار القيادة الرؤيوية في مجال اتصال الرؤية وتطبيقها وتحفيز العاملين، ولتسمح النتائج التي تم التوصل اليها من خلال اسلوب تحليل الانحدار بقبول فرضية البحث الثانية.

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات**اولا: الاستنتاجات**

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها مايلي:

- 1 ضعف امتلاك القيادات الادارية موضوعه البحث رؤية متكاملة خاصة بها في العمل حيث ان رؤاها بحاجة الى تطوير نسبي.
- 2 وجود امكانية نسبية لدى القيادات الادارية لا يصال رؤاهم الى العاملين وتنفيذها وان لم يكن ذلك بدرجة عالية.
- 3 للضعف النسبي لعملية تحفيز العاملين، حيث ان التحفيز موجود ولكن بصورة غير مرضية.
- 4 يسعى القادة الاداريون موضوعي البحث الى تعزيز ذواتهم امام العاملين من خلال آليات مقنعة مثل قول الحقيقة او امتلاك المعرفة التامة بالعمل.
- 5 وجود حاجة لاعادة صياغة القادة الاداريين لرؤاهم بحيث تحاكي الواقع الذي يعملون فيه، حيث ان رؤاهم هي واقعية ولكن ليست بالمستوى العالي.
- 6 يمتلك القادة الاداريين موضوعي البحث انطباع جيد نسبيا لدى العاملين وان لم يكن بمستوى الطموح.
- 7 قلة الصلاحيات الممنوحة للعاملين لتصحيح الاخطاء التي يرتكبونها في عملهم اليومي والاستفادة من اخطائهم.
- 8 يسعى القادة الاداريون الى تضخيم الاحداث الايجابية التي يحققونها في العمل وذلك لزيادة الانطباع الايجابي عنهم لدى العاملين.

ثانيا: التوصيات

- 1 انفتاح المنظمات العامة العراقية عموما على المؤسسات الاكاديمية العراقية لمتابعة احدث التطورات العلمية الحديثة في حقل الادارة عموما والادارة العامة خصوصاً ذلك من خلال الاستشارات والبحوث المشتركة وخصوصاً في مجال تعميق الرؤية الاستراتيجية للقيادات الادارية في العراق وبما يساهم في تعزيز الانطباعات الايجابية عنهم لدى مروؤسيهم.
- 2 تعزيز وتطوير الرؤية التي يمتلكها القادة الاداريون وذلك من خلال عقد حلقات نقاشية مع زملائهم حول موضوع، والبحث عن افكار جديدة تستند عليها رؤاهم الجديدة.
- 3 اعادة النظر المستمرة في نظم الحوافز للعاملين وبما يضمن رضاهم عنها ومشاركتهم في وضعها لكي تضمن انسجاماً اكثر من القيادات الادارية والمروؤسين ونحفيز الجميع للعمل بصورة فعالة.
- 4 اعادة النظر المستمرة في الصلاحيات الممنوحة للعاملين وبما يساعدهم على معالجة الاخطاء التي يرتكبونها اثناء العمل دون الرجوع الى رؤوساهم ويسهم في معالجة الاخطاء بصورة اسرع وفي موقع العمل.
- 5 الاستفادة من المعطيات النفسية والسلوكية وبما يساعدهم على تحسين انطباعات العاملين وبالتنسيق مع مراكز البحوث المتخصصة.

المصادر

المصادر العربية:

1. إسماعيل، فراس محمد ، (2010)المؤاتمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة راس المال الفكري في المنظمات العامقراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير في الادارة العامة،كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ..
2. الشخلى ، مهند محمد (2009)، المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية"رسالة ماجستير في ادارة الاعمال،كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد

المصادر الاجنبية:

1. Austin, M., (2010), “ Farkle or Die: Edgework, Risk Control, and Impression Management among BMW Motorcycle Riders”, Thesis presented to the faculty of the College of Arts and Sciences of Ohio University In partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Arts.
2. Barash, V., Ducheneaut, N., Isaacs, E & Bellotti, V., (2010), “Faceplate: Impression (Mis) management in Face book Status Updates”, Proceedings of the Fourth International AAI Conference on Weblogs and Social Media, 207- 210.
3. Barrick, M & Mount, M., (1996), “ Effects of Impression Management and Self-Deception on the Predictive Validity of Personality Constructs”, Journal of Applied Psychology, Vol, 81, No. 3, 261-272.
4. Bolino, M& Turnley, W., (2002), “More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management”, Journal of Management, Vol.29, No.2, 141–160.
5. Bosch, W., (2001), “The Development of a Model of Factors Promoting Leadership Effectiveness in The Private Hospitals of Afrox Healthcare in The Port Elizabeth Area”, Paper submitted in partial fulfilment of the requirements of the degree Magister Technologiae (Business Administration) in the Faculty of Management at the Port Elizabeth Technikon.
6. Bozeman, D& Kacmar, K., (1997), “ A cybernetic model of impression management processes in organizations”, Organizational Behavior and Human Decision Processes. No.69, 9 – 30.
7. Brennan, M., Guillamon-Saorin, S & Pierce, A.,(2000), “Impression management: developing and illustrating a scheme of analysis for narrative disclosures – a methodological note”, USD, Business Schools, WP 08/ 06, 1-30.
8. Brown, A., Barrick, M& Franke, M., (2002), “Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity”, Journal of Management, Vol.28, No.1, 27–46
9. Brown, K& Anpara, V., (2003),” Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level”, NASSP Bulletin, Vol. 87, No. 635, 16-34.
10. Byers, J., (2009), “Visionary Leadership and a Culture of Innovation”, Vanguard Marketing International, Inc.
11. Carter, S& Dukerich, J., (1989), “Corporate Responses to Changes in Reputation”, Corporate Reputation Review, Vol.1, No.3, 250-270.

12. Carter, S., (2006),” The Interaction of Top Management Group, Stakeholder, and Situational Factors on Certain Corporate Reputation Management Activities”, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Issue. 5, 0022-2380.
13. Chan, T., Chin, K& Lam, P., (2006), “ Department of Manufacturing Engineering and Engineering Management”, City University of Hong Kong, Hong Kong SAR, China.
14. Chandrapalart, A & Suwannapirom, S., (2010), “Development of Future Leaders: A case study on the Bank of Thailand (BOT)”, *Academic Leadership the online journal*, Vol.8, Issue.4, 2-9.
15. Che-Jen Su., (2003),” An Integrated Framework for Understanding Intra-Organizational Influence Strategies”, *Journal of Human Resource Management* , Vol.3, No.4, 109-131.
16. Chen, L.,(2009), “Individual Online Impression Management Engagement: Self-Presentation on YouTube”, *Proceedings of International Conference on Pacific Rim Management, 19th Annual Meeting ,San Francisco, California USA.*
17. Cogliser, C & Brigham, K., (2004), “The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned”, *The Leadership Quarterly*, No.15, 771–799.
18. Dereli , M., (2003),” Personal Transformation: The Relationship of Transformative Learning Experiences and Transformational Leadership”, A Thesis Submitted to the Faculty of Education of Middle East Technical University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Educational Sciences.
19. Elenkov, D., Judge, W& Wright, P., (2005),” Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study”, *Strategic Management Journal*, No.26, 665–682.
20. Ellis, A., West, B., Ryan, A& DeShon, R., (2002), “ The Use of Impression Management Tactics in Structured Interviews: A Function of Question Type?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.6, 1200–1208.
21. Fernald, L& Solomon, G, (1996),” Entrepreneurial leadership: Oxymoron or new paradigm?”, *The Journal of Management Systems*, No.8, 2-16.
22. Gabriel, P.,(2009),” Personal Transformation: The Relationship of Transformative Learning Experiences and Transformational Leadership”, A Dissertation Submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
23. Gallagher, V.,)2007),” Situational and Dispositional Antecedents and Consequences of Impression Management Tactics: The Role of Political Skill”, A Dissertation submitted to the Department of Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Florida State TATE University College of Business.
24. Gilmore, D., Stevens, C., Harrell-Cook, G& Ferris, G., (1999), “Impression management tactics”, In R, W, Eder & M, M, Harris (Eds.), *The employment interview handbook*, 321–336.
25. Gronbch L., 1984 "Research methods for Manger" A skill – Building Approach. Wily and sons p:227
25. Hinterhuber, H& Popp, W., (1992), “Are you a strategist or just a manager?” *Harvard Business Review*, January-February, 105-113.
26. Hogan, J., Barrett, P& Hogan, R., (2007), “Personality Measurement, Faking, and Employment Selection”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No.5, 1270–1285.

28. Iddekinge, C., McFarland, L& Raymark, P., (2007), "Antecedents of impression management use and effectiveness in a structured interview", *Journal of Management*, Vol.33, No.5, 752-773.
29. Jeffrey, S., Webb, A& Schulz, A., (2008), "The Use of Self-Set Goals as an Impression Management Tactic: Antecedents and Consequences", Presented at American Accounting Association- Management Accounting Section , mid- year meeting, CAAA Annual Conference , 1-35.
30. Kantabutra, S., (2006), "Leader And Follower Factors In Customer And Employee Satisfaction: It Takes Two To Tango", *Journal of Applied Business Research – Fourth Quarter*, Vol. 22, No.4, 33-47.
31. Kantabutra, S., (2011), "Examining store manager effects in consumer and staff satisfaction: Evidence from Thailand", *Journal of Retailing and Consumer Services*, No.18, 46–57.
32. Kantabutra, S., (2006), "Relating Vision-based Leadership to Sustainable Business Performance: A Thai Perspective", *Leadership Review*, Vol. 6, 37-53.
33. Kantabutra, S.,(2008) ,"Vision-based leadership: the answer to the fast changing retail industry in Thailand?", *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 6, Issue 2, 59-71.
34. Leary, M& Kowalski, R., (1990), "Impression management: a literature review and two-component model", *Psychological Bulletin*, Vol.107, No.1, 34-47.
35. Leathers, D., (1988)," Impression management training: Conceptualization and application to personal selling", *Journal of Applied Communication Research*, No.16, 126-145.
36. Montgomery, P & Grove, R.,(2003), *Visionary Leaders by Design*, *Advancing Women in Leadership Journal* , No.13, 1-5.
37. Necef, M., (2002), "Impression Management and Political Enterprenurship in Denma" Paper prepared for the ECPR Joint Session Turin, Italy, Workshop No.14 , 22-27.
38. Necef, M., (2002), "Impression Management and Political Entrepreneurship in Denmark", Paper prepared for the ECPR Joint Session Turin, Italy.
39. Nguyen, N., Seers, A & Hartman, N., (2008), "Putting a Good Face on Impression Management: Team Citizenship and Team Satisfaction", *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol.9, No.2, 148- 168.
40. Rawolle, M., (2010), "The motivating Power of Visions Exploring the Mechanisms", *Dissertation in the Faculty of Philosophy and Theology Faculty of the Friedrich-Alexander University Erlangen-Nuremberg*.
41. Sashkin, M & Sashkin, M., (2003)," Leadership that matters: the critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success, Berrett-Koehler. Inc, San Francisco.
42. Schermerhorn, J., Hunt, J & Osborne R., (1997), "Organizational behavior", 6th edition, New York: John Wiley and sons, Inc, USA.
43. Seijts, G & Latham, B., (2003), "Creativity through Applying Ideas from Fields Other Than One's Own: Transferring Knowledge from Social Psychology to Industrial/Organizational Psychology", *Canadian Psychology*, Vol.44, No.4, 232-239.
45. Sekiguchi, T., (2005), "Contextual Leader Behavior: Proposal of a new Construct, *Osaka Keidai Ronshu*", Vol.56, No.1, 81-91.
46. Silvester, J., Anderson-Gough, F., Anderson, N & Mohamed, A., (2002), "Locus of control, attributions and impression management in the selection interview", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.75, 59–76.

47. Singh, V., Kumra, S& Vinnicombe, S., (2002),” Gender and Impression Management: Playing the Promotion Game”, *Journal of Business Ethics*, Vol.37, 77–89.
48. Stephen, J & Mark, L.,(1993), “The 16PF and Leadership: Summary of Research Findings 1954-1992”, IPAT, Inc.
49. Tarabishy, A., Lloyd, W& George, T., (1996), “Understanding Entrepreneurial Leadership in today’s Dynamic Markets”, *Conference Proceedings, USASBE, United States Association Small Business and Entrepreneurship*.
50. Tetlock, P& Manstead, A., (1985), “Impression Management Versus Intrapsychic Explanations in Social Psychology: A Useful Dichotomy”, *Psychological Review*, Vol.92, No.1, 59-77.
51. Twelves, J.,(2001), “The Leadership and Management of the Successful Austral Christian Schools”, *Melbourne Education Research Institute, Post-Script*, Vol.2, No.2.
52. Ukko,J.,Tenhunen, L & Rantanen, H.,(2007), “Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees”, *Int, J, Production Economics*, Vol.110, 39–51.
53. Waldman, D., Sully de Luque, M., Washburn, N., & House, R., et.al, (2006),“Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A Study of15 Countries”, *Journal of International Business Studies*, Vol.37, 823–837.
54. Westly, F& Mintzberg, H., (1989), “Visionary Leadership and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.10, 17–32.
55. Whitty, S., Schulz, M., (2006), “The Proceedings of 20th IPMA World Congress on Project Management”, *International Journal of Project Management*, Vol.1, 466 – 472
56. www.leadershiptextbook.org/Visionary_Leadership_Theories

ملحق (1)
المحكّمون لأداة القياس

مكان العمل	الآختصاص	الاسم الثلاثي	اللقب العلمي	ت
جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد	ادارة العمليات	د.غسان قاسم داوود	أ.	1
جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد	المنظمة	د.صلاح عواد الكبيسي	أ.م.	2
جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد	المنظمة	د. عبد الرحمن الملا	أ.م.	3
جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد	ادارة الموارد البشرية	د. غني دحام الزبيدي	أ.م.	4
جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد	منظمة	د.فاضل حمد	مدرس	5