

المهارة السياسية للفرد وإدارة الانطباع: العلاقة والأثر دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية

م.م جنان شهاب احمد
كلية الادارة والاقتصاد-جامعة القادسية

المستخلص:

يهدف البحث إلى توضيح المفاهيم النظرية لموضوعات ادارية ظهرت حديثاً في السنوات الأخيرة، فضلاً عن اكتشاف طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين المهارة السياسية و إدارة الانطباع، فاتخذ من رؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة القادسية عينة للبحث والبالغ عددهم (56) فرداً، اذ وزعت استمارة الاستبانة التي اعدت وفق نموذج (Ferris et al. 2005) للمهارة السياسية، ونموذج (Erdogan, 2011) لادارة الانطباع، وصيغت فرضيتان رئيستان وفق مخطط البحث الذي يعكس ذلك، اذ تمت المعالجة وفق مجموعة من الاساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية. وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات منها ما أشارت الى توفر قدر مشجع من ابعاد المهارة السياسية لدى العينة المبحوثة المؤدي الى رفع سلوكيات واساليب ادارة الانطباع، فضلاً عن عدد من الاستنتاجات التي توصي بضرورة تعزيز قدرة رؤساء الأقسام العلمية على ممارسة تأثير ابعاد المهارة السياسية من خلال تدريب القيادات الجامعية على كيفية فهم سلوكيات الآخرين وإدراكها، فضلاً عن تكييف وتعديل سلوكياتهم تبعاً للموقف المراد التصرف إزاءه لخلق انطباع إيجابي عنهم لدى رؤسائهم وزملاءهم وكل المحيطين بهم ومن ثم ينعكس بشكل كبير على المناخ العام للعمل من جهة والتقليل من آثاره السلبية من جهة أخرى.

Abstract

This research aims to clarify theoretical concepts to administrative topics newly emerged in recent years, as well as the discovery of the nature and type of correlation and effect between political skill and impression management, making the scientific departments heads in the colleges of the University of Qadisiyah as sample for research, totaling (56), as it has been distributed the questionnaire which was prepared according to the model (Ferris et al. 2005) for political skill, and model (Erdogn, 2011) for the impression management, and formulated hypotheses main points according to research scheme which reflects that, and formulated hypotheses main points in collect data that has been processed in accordance with a set of descriptive statistical methods and evidentiary. researcher find a set of conclusions which are indicated to provide as much as fans of the dimensions of political skills of the sample examined, leading to the lifting of the behaviors and methods of administration impression , as well as a number of conclusions which recommends the need to strengthen the capacity of heads of departments informed consent to the exercise of the influence of the dimensions of political skills, through training of university leadership on how to understand the behavior of others and mindful, as well as adopting and modify their behavior depending on the position wanting to act toward it to create a positive impression about them with their superiors, colleagues, all the people around them and thus reflected heavily on the overall climate for action on the one hand to reduce its negative effects on the other hand.

المقدمة:

تعد المهارة السياسية من الموضوعات التي أستقطبت اهتمام الباحثين و الأكاديميين في مجال الفكر الاداري المعاصر لما لهذه المهارة من تأثير ايجابي مباشر على السمعة الشخصية للفرد، اذ ترتبط ارتباطاً معنوياً مع

علاقات العمل الطيبة داخل المنظمة، لذا يسعى الأفراد الماهرون سياسياً إلى تطوير سمعتهم الشخصية من خلال أداء جيد وبناء علاقات عمل مميزة مع مشرفيهم المباشرين من جهة وجودة العلاقة مع زملائهم من جهة أخرى. وللعلاقات الجيدة بين اعضاء المنظمة دور في تقليل حالات الصراع والمساهمة في زيادة مستوى الأداء على الأمد الطويل فضلاً عن تعزيز بقاء الأفراد في مناصبهم الحالية، وانطلاقاً من هذه الفكرة تناول البحث موضوع تأثير المهارة السياسية على ادارة الانطباع لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية للوقوف على اساليب تلك المهارة وعلاقتها بادارة الانطباع داخل الجامعة المبحوثة، اذ تم تقسيم هيكلية البحث الى اربعة مباحث خصص الاول لمنهجية البحث، فيما تناول الثاني الجانب النظري، اما الثالث فقد تضمن الجانب العملي، وأخيراً عرض الرابع الاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

المبحث الأول: منهجية البحث.

أولاً : مشكلة البحث : Search problem

دعت التحديات المتزايدة في قضايا إدارة المنظمات وبالاخص التعليمية منها الى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً والاهتمام بها كمفهوم المهارة السياسية وادارة الانطباع لان امتلاك الاول يوفر مناخ عمل مناسب ينعكس ايجابياً على وجه الخصوص في أحداث مرونة عالية لقدرة الفرد داخل المنظمة على التأثير في الآخرين، وتعزيز استجاباتهم للأفكار والقرارات وبرامج العمل الجديدة المقترحة من قبله. الأمر الذي يسفر عن توافر مهارات سلوكية تضيف الى قابلياته وادائه لمسات مشرقة من التأثير الايجابي على النتائج النهائية التي يسعى الى تحقيقها كما تمنحه الثقة بالنفس ولذة الشعور بالانجاز المتقن في ظل الاحداث اليومية المتلاحقة خاصة التي تؤكد على اننا نعيش في عالم يسوده التغيرات السريعة. ومن هذا المنطلق انبثقت فكرت البحث الحالي الخوض بموضوع اداري في غاية الأهمية الدال على قدرة الفرد في تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى الآخرين، والحفاظ عليها وتعزيزها دوماً سواء في مجال العمل أو على الصعيد الشخصي. وتتضمن معالم مشكلة البحث الاساسية في تحديد هل للمهارة السياسية دور في ادارة الانطباع والمتجسدة بالتساؤلات الآتية :-

1. ما المرتكزات الأساسية والمفاهيمية لموضوع المهارة السياسية وادارة الانطباع ؟
2. ما مدى إدراك رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المبحوثة لمفهوم المهارة السياسية وأهم ابعادها ؟
3. ما مدى الاهتمام بعناصر ادارة الانطباع في الجامعة المبحوثة ؟
4. ما طبيعة ونوع علاقات الارتباط بين ابعاد المهارة السياسية وادارة الانطباع ؟
5. ما مدى تأثير ابعاد المهارة السياسية على ادارة الانطباع في الجامعة المبحوثة ؟

ثانياً : أهداف البحث Search Objectives

هذا البحث يهدف الى :

1. القاء الضوء على ابرز ما كتب بصدد متغيرات البحث التي تعد من الموضوعات المعاصرة المهمة والملازمة لعمل المنظمات الناجحة، اذ أكدت المصادر التي تيسر الاطلاع عليها بأنها اصبحت في

- الوقت المعاصر اساس لعمل المنظمات في تحقيق تكيفها البيئي من جهة، وتحقيق النجاح من جهة أخرى.
2. التعرف على مدى التزام المنظمة المبحوثة بالمقاييس والمعايير الحديثة سواء أكانت في تبني ابعاد المهارة السياسية من خلال الاعتماد على أنموذج (Ferris et al. 2005)، أم في تبني سلوكيات ادارة الانطباع من خلال الاعتماد على أنموذج (Erdogan, 2011).
3. معرفة مدى توافر متطلبات الادارة الحديثة في الميدان المبحوث بحكم ما يمتلكه المورد البشري المتمثل بعينة البحث من ابعاد المهارة السياسية، وسلوكيات ادارة الانطباع.
4. توضيح مستوى علاقات الارتباط والتأثير الذي يمكن ان يحدثه امتلاك ابعاد المهارة السياسية منفردة و/ أو مجتمعة في اي من سلوكيات ادارة الانطباع.
5. وضع عدد من المقترحات والتوصيات التي تسهم في تطوير مجال تحديد ابعاد ومؤشرات المهارة السياسية وسلوكيات ادارة الانطباع، إذ لزالته الاهتمامات المعرفية بهذه القضية محدودة.

ثالثاً : أهمية البحث Search Importance

- هذا البحث يناقش ظواهر ادارية معاصرة تشكل مساهمة في تقديم طروحات جديدة تنسجم مع توجهات المفكرين المعاصرين في حقل الادارة، اذ يمازج بين الفكر الاداري النظري والتطبيقي ضمن تخصص السلوك التنظيمي، ومن هنا يكتسب البحث أهميته المتمثلة بالآتي:-
- 1- حداثة الدراسة التي تناولت متغيرات البحث(المهارة السياسية وادارة الانطباع)، لكونهما من الموضوعات التي ظهرت حديثاً في السنوات الاخيرة، ولم يحظ بالاهتمام من الدارسين والباحثين حسب معلوماتنا المتواضعة، ومن ثم فإنها تعدُّ محاولة لإثارة اهتمامهم بموضوع مدى تأثير المهارة السياسية على ادارة الانطباع.
- 2- الإثراء النظري لموضوعات المهارة السياسية وادارة الانطباع من إذ المساهمة في نقل التجارب العلمية المتقدمة وتكييفها على واقع المنظمات العراقية، منها المنظمة المبحوثة عن طريق اختبار المقاييس المستخدمة ومحاولة تقويم تلك التجارب عن طريق التحليل والدراسة العلمية لكل متغير من متغيرات البحث، ومحاولة إدراك انسجامه مع طبيعة عمل المنظمات العراقية.
- 3- كون المنظمة المبحوثة لم تجر فيها مثل هذه الدراسات التي تتعلق بالمهارة السياسية وإدارة الانطباع، ومالها من أهمية بالنسبة إليها عندما يتم تبنيها. لذا يمكن لهذا البحث أن يسهم في زيادة وعي القائمين على أمرها وهكذا مفاهيم ادارية تمثل المدخلات الحيوية للمنظمات الناجحة.
- 4- فسح مجال أمام الباحثين الآخرين للبحث في ميادين أخرى غير ما ركز عليه في هذا البحث، ذات الصلة بموضوعات المهارة السياسية وادارة الانطباع .

رابعاً: فرضيات البحث **search hypothesizes**:

الفرضية الرئيسية الاولى: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية وادارة الانطباع وقد تفرعت عنها اربع فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الاولى: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الاجتماعي و ادارة الانطباع .

الفرضية الفرعية الأخرى: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير الشخصي و ادارة الانطباع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشبيك الاجتماعي وادارة الانطباع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاخلاص و ادارة الانطباع.

الفرضية الرئيسية الأخرى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد المهارة السياسية في ادارة الانطباع ، وقد انبثقت عنها اربع فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الاولى : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوعي الاجتماعي في ادارة الانطباع.

الفرضية الفرعية الأخرى : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير الشخصي في ادارة الانطباع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتشبيك الاجتماعي في ادارة الانطباع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاخلاص في ادارة الانطباع.

خامساً: مخطط البحث الفرضي **Search prototype** :

في ضوء المشكلة والفرضيات السابقة يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، وطبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، وكما موضح في الشكل (1) فإن المخطط المذكور يكون مشتتاً لجميع متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في صورته الإجمالية ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها وبشكل منفرد أو بصورة إجمالية، حتى يكون مجسداً لمشكلة البحث والأهداف المتوقع تحقيقها. ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح الآتي:-

1- متغيرات مخطط البحث: يتكون المخطط من نوعين من المتغيرات وهي:

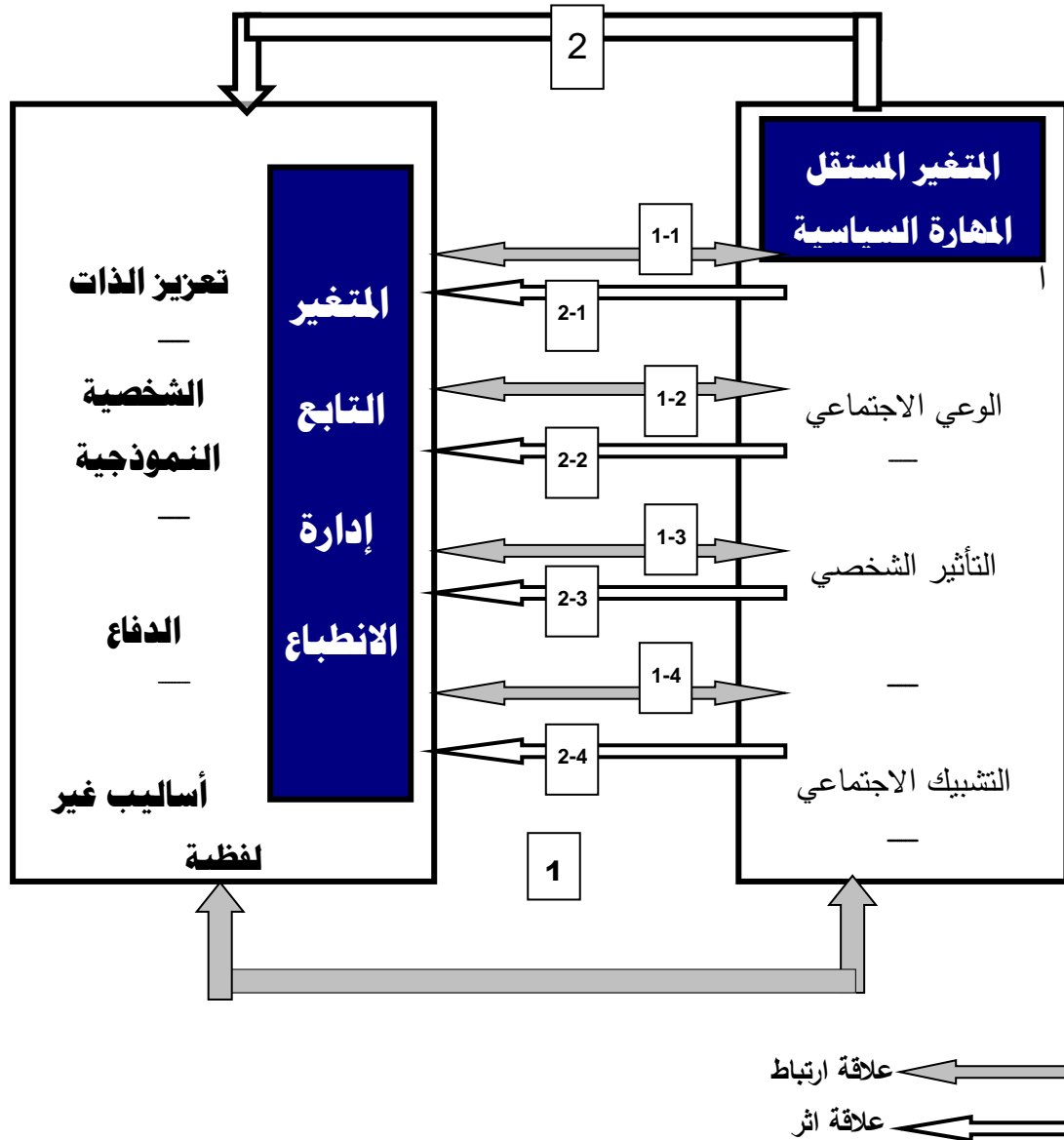
أ- المتغير التفسيري (المستقل): ويتناول ابعاد المهارة السياسية الاربعة (الوعي الاجتماعي، التأثير

الشخصي، التشبيك الاجتماعي، والاخلاص) ومن خلال الاعتماد على أنموذج (Ferris et al. 2005).

ب- المتغير المستجيب (المعتمد): ويتمثل بسلوكيات ادارة الانطباع، وتتضمن اربع سلوكيات هي (تعزير

الذات، الشخصية النموذجية، الدفاع، واساليب غير لفظية)، وتم قياسه بهذه السلوكيات بالاعتماد على

أنموذج ((Erdogan, 2011)).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

_ المصدر: من إعداد الباحثة.

2- حركة المخطط: يوضح اتجاه الأسهم التي تربط بين متغيرات البحث طبيعة علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها، فحركة السهم رقم (1) تشير إلى علاقة الارتباط بين ابعاد المهارة السياسية (المتغير المستقل) وسلوكيات ادارة الانطباع (الفرضية الرئيسية الاولى)، اما حركة السهم (2) تشير إلى علاقة التأثير لابعاد المهارة لسياسية في ادارة الانطباع (الفرضية الرئيسية الأخرى)، وتتبقى عن حركة السهم (1) الأسهم (1-1، 1-2، 1-3، 1-4) التي تمثل ارتباط ابعاد المهارة السياسية المتمثلة بـ (الوعي الاجتماعي، التأثير

الشخصي، التشبيك الاجتماعي، والاخلاص) وإدارة الانطباع، في حين تنبثق عن حركة السهم (2) الاسهم (1-2، 2-2، 3-2، 4-2) التي تمثل تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد، إذ تجسد الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأخرى.

سادساً: منهج البحث: **search approach**

يمكن الإشارة إلى أن هذا البحث قد أخذ بالمنهج الوصفي (Descriptive) في عرض البيانات، والمنهج التحليلي (Analytical) في تحليل نتائجه المتعلقة بموضوعاته ومتغيراته لغرض التعرف على العلاقة والأثر والتوافق والتكامل فيما بينها للوصول إلى نتائج تثبت حقيقة وجود ربط منطقي فيما بين متغيرات البحث.

سابعاً: أسلوب البحث: **search manner**

أعتمد في تناول الجانب الفكري للبحث على أدبيات المهارة السياسية وإدارة الانطباع من الكتب والبحوث والدوريات الإدارية الحديثة المتاحة على شبكة الانترنت والمكتبات المحلية. وأما بخصوص الجانب الميداني للبحث تم استعمال الاستبانة للحصول على أهم المؤشرات ذات الصلة بالنتائج، وكانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وجرى إعدادها من خلال المسح والفحص الميداني للكتب والدوريات التي تيسر الاطلاع عليها، وجمع ما اتاح من مقاييس لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، والقيام باختيار المقاييس المناسبة لتشخيص وتحديد متغيرات البحث، فضلاً عن إجراء تعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بحسب اتجاهات هذا البحث والميدان المبحوث، وذلك لضمان الوضوح والموضوعية. و الجدول (1) يشير الى المتغيرات الرئيسية والفرعية وتسلسلات الفقرات الواردة في الاستبانة.

الجدول (1) هيكل الاستبانة ومصادر مقاييسها

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	تسلسل الفقرات كما جاء ترتيبها في الاستبانة	المقياس المتبع
معلومات تعريفية	الجنس، اللقب العلمي، وسنوات الخدمة.	أ - ج	من اعداد الباحثة بالاستفادة من الدراسات المتاحة.
المهارة السياسية	الوعي الاجتماعي التأثير الشخصي التشبيك الاجتماعي الاخلاص	1 - 5 5 - 10 11 - 15 16 - 20	(Ferris et al. 2005)
إدارة الانطباع	تعزيز الذات الشخصية النموذجية الدفاع وأساليب غير لفظية	21 - 24 25 - 28 29 - 32 33 - 36	((Erdogan, 2011))

- المصدر: من إعداد الباحثة.

غطى القسم الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث، أما القسم الثاني فقد اختص بالفقرات التي توضح متغيرات البحث الفرعية الخاصة بالمتغير المستقل (المهارة السياسية) والبالغ عددها (20) فقرة، وأما القسم الثالث فقد غطى المتغير المعتمد (ادارة الانطباع) وابعاده الفرعية البالغ عددها (16) فقرة، والتي جرى صياغتها على وفق مدرج (Likert) خماسي الدرجات، والذي يتراوح مداه بين (1-5) درجات. وتمثل الدرجات (4، 5) مستوى الاتفاق، أو الدرجة العالية إذا كانت آراء العينة مؤيدة للفقرة المطروحة، والدرجات (1، 2) مستوى عدم الاتفاق، أو الدرجة الواطنة إذا كانت آرائهم غير مؤيدة للفقرة المطروحة أيضاً. ويحدث العكس بالنسبة للفقرات العكسية، فيما تمثل الدرجة (3) الإجابة الحيادية أو الدرجة المتوسطة للفقرة. ثامناً: اختبارات الصدق والثبات للبحث:

بهدف ضمان الدقة المطلوبة التي سيتم الحصول عليها من الاستبانة تم إجراء بعض الاختبارات والتي منها اختبار الصدق **Validity** الذي يقيس ما وضع الاختبار من اجله و توجد اختبارات عدة لتحقيق الصدق منها الصدق من معامل الثبات" (عبيدات و آخرون، 2001:168)، اذ يمكن إيجاد الصدق من معامل الثبات على وفق المعادلة الآتية:

$$\text{الصدق} = \text{معامل الثبات} \sqrt{\quad}$$

و لما كان معامل ثبات الاستبانة بموجب طريقة إعادة الاختبار هو (0.85) فان:
صدق الاستبانة $0.85 = \sqrt{0.92}$ و هي نسبة صدق عالية.

اما ثبات الاستبانة **Reliability** الذي يُعد من صفات الاختبار الجيدة و يعني الحصول على ذات النتائج او نتائج متقاربة منها فيما إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها و في ظروف مشابهة. و قد تم اعتماد طريقتين لقياس ثبات الاستبانة و هما:

أ- طريقة إعادة الاختبار **Test-Retest Method**

بموجب هذه الطريقة اختبرت عينة عشوائية من مجتمع البحث مكونة من (20) فرداً و تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم بصيغتها النهائية، و بعد مرور (15) يوماً أعيد اختبار ذات العينة، وعند احتساب معامل الارتباط بين إجاباتهم في الاختبارين عند مستوى دلالة (0.05) و درجة حرية (13) فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.46) و هي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.80).

ب- طريقة التجزئة النصفية **Split-Half Method**

تم في هذه الطريقة تقسيم فقرات الاستبانة إلى نصفين تضم فقرات فردية و زوجية، و بعد حساب معامل ارتباط بيرسون بين النصفين وجد انه (0.86) و هو ايجابي و دال معنوياً عند مستوى دلالة (0.05) و درجة حرية (12) و بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.79) و هي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.83)، و لما كان معامل الارتباط المستخرج هو لنصف الاستبانة فقد تم تصحيحه بمعادلة (Spearman-Brown) وقد بلغ معامل الثبات بعد ذلك (0.92).

تاسعاً: حدود البحث: search boundaries

1. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بجامعة القادسية لغرض إجراء الجانب الميداني وكان المبرر من اختيارها لما تمتلكه من موقعاً يسهل الوصول إليه فضلاً عن امتلاك أفراد العينة حالة من الوعي في جانب البحث العلمي أكثر من الملاكات الأخرى الموجودة.
2. الحدود الزمانية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات وانجاز الإطار النظري للبحث ما بين 2012/11/1 م ولغاية 2013/6/4 م .
3. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث برؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة المبحوثة

عاشراً: مجتمع البحث : search sample

يتألف مجتمع البحث من رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية (التربية، الآداب، الطب، التربية الرياضية، الطب البيطري، الإدارة والاقتصاد، القانون، العلوم، الهندسة، الزراعة، وعلوم الحاسبات والرياضيات، الصيدلة) للعام الدراسي 2013/2012 والبالغ عددهم (56) رئيس قسم، والجدول (2) يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب الكليات والجنس والدرجة العلمية.

الجدول (2) توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الكليات والجنس والدرجة العلمية في جامعة القادسية للعام الدراسي (2012-2013)

ت	الكلية	عدد رؤساء القسم	الجنس		الدرجة العلمية		
			ذكر	أنثى	استاذ	استاذ مساعد	مدرس مساعد
1	الطب	11	5	6	-	8	3
2	التربية	8	8	-	-	6	2
3	التربية الرياضية	3	2	1	1	2	-
4	الطب البيطري	8	5	3	-	4	4
5	الآداب	5	5	-	-	5	-
6	الإدارة والاقتصاد	4	4	-	-	2	2
7	العلوم	3	3	-	-	2	1
8	الهندسة	4	4	-	-	1	3
9	الزراعة	3	3	-	1	-	2
10	القانون	2	2	-	-	1	1
11	علوم الحاسوب والرياضيات	3	1	2	-	1	2
12	الصيدلة	2	1	1	-	2	-
	المجموع	56	43	13	2	34	20

وشكلت نسبة الذكور من رؤساء الاقسام العلمية (0,77) ونسبة الاناث (0,23)، اما من ناحية الدرجة العلمية فكانت نسبة رؤساء الاقسام بدرجة مدرس (0,36)، ودرجة استاذ مساعد (0,61)، ودرجة استاذ (0,03). في حين يتضح من الجدول (3) ان نسبة من لديهم خبرة في التدريس الجامعي (7سنوات فأقل) 0,7، اما نسبة من لديهم خبرة (8-14سنة) 0,23، واخيراً كانت نسبة من لديهم خبرة (15 سنة فأكثر) 0,64.

الجدول (3)

توزيع افراد عينة البحث حسب (عدد سنوات التدريس الجامعي)

1	7 سنوات فأقل	7	0,13
2	8 - 14 سنة	13	0,23
3	15 فأكثر	36	0,64

احدى عشر: المفاهيم الإجرائية: **Operational Concepts**

- 1- المهارة السياسية: بأنها قدرة الفرد على إظهار السلوك الذي يبعث الثقة بالنفس لتكوين علاقات جيدة مع الآخرين والتكيف مع الموقف المراد التصرف إزاءه بطريقة ملهمة وملتزمة.
- 2- ادارة الانطباع: القدرة على تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى الآخرين، والحفاظ عليها وتعزيزها دوماً سواء في مجال العمل أم على الصعيد الشخصي.

اثنتا عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة: **Statistical methods**

اعتمدت أدوات الإحصائية المبينة ادناه لتحليل فرضيات ومخطط البحث واختبارها باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وكالاتي:

1- الأساليب الإحصائية الوصفية :

تستخدم للتحقق من تمرکز إجابات عينة البحث وتشتتها وكالاتي:

- أ- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث .
- ب- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية .
- 2- الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

- أ- معامل ارتباط البسيط (Simple Correlation): أستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين .
- ب- معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): أستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد .
- ج- معامل التحديد (R^2): أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .

- د- اختبار (T): أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات البحث .
هـ- اختبار (F): أستخدم في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات البحث .

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث.

أولاً: المهارة السياسية (Political skill).

1- مفهوم وأبعاد المهارة السياسية:

كثيرة هي المهارات السلوكية التي يحتاجها المرء سواء في حياته العملية او حياته الشخصية، فهي تضيف الى قابلياته وادائه لمسات مشرقة من التأثير الايجابي على النتائج النهائية التي يسعى الى تحقيقها كما تمنحه الثقة بالنفس ولذة الشعور بالانجاز المتقن في ظل الاحداث اليومية المتلاحقة خاصة التي تؤكد على اننا نعيش في عالم تسوده التحديات والتغيرات المتزايدة التي تحتاج الى امتلاك الفرد واحدة من اهم تلك المهارات الا وهي المهارة السياسية التي تساعد على ايجاد حالة التداوب بين سلوكيات الأفراد المتميزة التي تؤدي الى ديناميكية تفاعلية اكبر من مجموع الأجزاء الأمر الذي يتمخض عنه بلوغ النجاح الشخصي والوظيفي (Treadway,2005: 230)، فقد اشار (Perrewe et al, 2000) وزملائه الى انها الدواء (antidote) الذي يقلل من ضغط العمل داخل المنظمة اذا استعمل بشكل فعال (Jam et al, 2011:9897)، اما (Kolodinsky,2003) فقد عرفها بأنها الملكة الاجتماعية في تكييف سلوك الفرد مع الآخرين وفق اختلاف المتطلبات الموقفية وتغييرها بالطريقة التي تبعث على نيل ثقتهم والثقة بالنفس والمصادقية مع التأثير والسيطرة على استجابات الآخرين على نحو فاعل، في حين اعتقد (Ferris et al, 2005: 127) وزملائه من وجهة نظرهم بأنها هيكل متعدد الأبعاد يضم الملكة، وفن الإقناع، والبراعة في بناء شبكة من العلاقات الملائمة، وتوافر شعور من الثقة مع الآخرين، وينفق (Semadar et al, 2006: 444) مع (Kolodinsky,2003) و (Ferris et al, 2005) في توضيح مفهوم المهارة السياسية اذ يشير الى انها القدرة على ممارسة السلوكيات وفهم الآخرين بطريقة ملتزمة تبعث على الثقة والدعم المتبادل، اما (Meurs, 2008: 378) فيصف المهارة السياسية بأنها قدرة الفرد على فهم زملاء العمل والتأثير فيهم بالطرائق التي تعزز من أهدافهم الشخصية، بينما ألمح كل من (Moss& Barbuto, 2010: 158) إلى انها تعني قدرة الفرد على فهم الآخرين والتأثير فيهم وفي التفاعلات ضمن نطاق العمل لتعزيز أهدافه الشخصية والتنظيمية، اما (Blickle et al, 2011: 5) وزملائه فتمثل المهارة السياسية لهم القدرة على اقامة علاقات شخصية تقع خارج نطاق الآليات التنظيمية المفروضة بشكل رسمي، في حين اكد كل من (Treadway et al, 2013: 1535) على انها شكل من أشكال السلوك السياسي الموجه من اجل تحقيق هدف تأثير ورقابة القادة على الآخرين بطريقة لا تبدو علنية او مهيمنة. وعليه يمكن النظر الى المهارة السياسية بأنها قدرة الفرد على إظهار السلوك الذي يبعث الثقة بالنفس لتكوين علاقات جيدة مع الآخرين والتكيف مع الموقف المراد التصرف إزاءه بطريقة ملهمة وملتزمة.

ولغرض تحديد أبعاد المهارة السياسية بشكل دقيق يمكن الاستناد إلى نموذج (Ferris et al. 2005) الذي أشار فيه إلى أن أساس المهارة السياسية تعتمد على أربعة أبعاد جوهرية استندت اليها اغلب الأبحاث

والدراسات التي أجريت عن أبعاد المهارة السياسية في الأدب التنظيمي، إذ أن هذا النموذج له قدر كبير من الصحة والموثوقية وثبت أنه عنصر تنبؤي قوي بمهارة الفرد السياسية عبر مدى واسع من المنظمات عند مختلف المستويات التنظيمية وفي مختلف الثقافات الوطنية. وهذه الأبعاد هي:

Social Awareness	- الوعي الاجتماعي.
Interpersonal Influence	- التأثير الشخصي.
Networking ability	- والتشبيك الاجتماعي.
Sincerity	- الإخلاص.

1- الوعي الاجتماعي: قدرة الفرد على أن يكون مراقب متحمس لفهم وتفسير سلوكياته و سلوكيات الآخرين تفسيراً دقيقاً، ومتناغم بقوة مع المواقف الاجتماعية المختلفة، فضلاً عن التفاعلات الشخصية التي تحدث في تلك المواقف التي تحتل أهمية كبيرة في مثل هذه الحالات إذ يمتاز الفرد الفطن ذاتياً واجتماعياً بالقابلية على التفاوض الفعال والوعي العالي لدوافع الآخرين فضلاً عن اتصاف هذا الفرد بصفة الدبلوماسية عند عرض القضايا على مسامع الآخرين، ومن ثم يصبح هذا الفرد أكثر تلاءماً من غيره مع الآخرين.

2- التأثير الشخصي: القدرة على التأثير القوي على الأفراد الآخرين ممن يقعون ضمن نطاق سيطرتهم، لامتلاكهم مستويات عالية من المهارة في التعامل مع الأحداث التي تجري داخل بيئة العمل بمرونة عالية والقبالية على تكييف وتعديل سلوكياتهم بما يتلاءم مع مواقف العمل المتنوعة بقصد الحصول على استجابات محددة من الآخرين.

3- التشبيك الاجتماعي: قدرة الفرد على استعمال وتطوير شبكات اجتماعية متنوعة بشكل جيد بقصد تكوين الصداقات وبناء تحالفات وائتلافات قوية ونافعة مع الآخرين ضمن نفس الشبكة الاجتماعية قائمة على اساس الاحترام والمحبة، فضلاً عن قدرتهم على تطوير اتصالات مع حلفاء ومساندين من خارج الشبكة الاجتماعية التي يمكن استعمالها للمساعدة في بلوغ الأهداف الشخصية مع المحافظة على نجاح الشراكة.

4- الاخلاص: ان بعض الأفراد يمتازون بصفة الأمانة والانفتاح والصراحة في جميع تعاملاتهم مع الآخرين، إذ لا تفسر بصفة التلاعب أو الإكراه فان هؤلاء الأفراد يسعون إلى نيل ثقة الآخرين من عندهم فضلاً عن الثقة بالنفس، لذا فان هؤلاء الأفراد يصبحون الأكثر قدرة على النجاح من غيرهم أثناء محاولاتهم الهادفة للتأثير في الآخرين.

(Ferris et al, 2007: 292; Moss& Barbuto, 2010: 159; Blickle et al, 2011: 9; Braddy& Campbell, 2013: 3; Treadway et al, 2013: 1538)

ومما تقدم يمكن القول ان أبعاد المهارة السياسية المذكورة آنفاً تعمل على تنمية قدرات الأفراد وتوفير الظروف اللازمة لتقدمهم. وإيجاد قاعدة من الأفراد القادرين على التجاوب مع تطلعات المنظمة فيما يخص

رسالتها وأهدافها ورؤية قادتها. أي بإمكانهم المشاركة الفعلية وبقدرة كبيرة ومهارات عالية، ودوافع قوية من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء والذي يصب في خدمة المنظمة وأهدافها. ثانياً: إدارة الانطباع (Impression management).

1- مفهوم إدارة الانطباع:

ان استخدام إدارة الانطباع بطريقة تحوى الكثير من التركيز والاحترافية غالباً ما يؤدي الى نتائج ناجحة تعزز من وجود الفرد في المكان وتخلق صورة إيجابية عالية عنه لدى رؤسائه وزملاءه والزبائن وكل المحيطين به مما ينعكس بشكل كبير على المناخ العام للعمل، اذ تترسخ الثقة والاعتمادية وتقوى روح فريق العمل الواحد بين أعضائه (Terrell & Kwok, 2012: 88).

وعلى الجانب الآخر فان استخدام إدارة الانطباع بطرق غير صحيحة من الممكن أن تفقد صاحبها المصدقية بشكل كبير مما يؤثر بالسلب على المناخ العام في العمل و على العلاقة بالزبائن والمحيطين. ومن المهم جداً التمييز بين الصورة الذهنية التي ترغب في أن يراك الآخرون عليها وبين تلك التي تكونت بالفعل لديهم، فالغالبية من الناس تحب أن يراها الآخرون على أنهم شخصيات متكاملة الجوانب لا تحمل صفات الضعف التي تعاب على غيرهم (Chin, 2006: 11).

ومن هذا المنطلق جاءت فكرت البحث الحالي في الخوض بموضوع اداري في غاية الأهمية وهو (ادارة الانطباع) الذي له جذور في العلوم الإنسانية، اذ اكد علماء النفس والاجتماع على انها قدرة الفرد في تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى الآخرين، والحفاظ عليها وتعزيزها دوماً سواء في مجال العمل أو على الصعيد الشخصي (Hoogheimsrtra, 2000:56). ووفقاً لـ (Bozeman & Kacmar, 1997) الذين يرجعون اصول ادارة الانطباع الى نظرية (Goffman) في اواخر الخمسينات من القرن الماضي والتي كانت تحت عنوان (dramaturgical model of social life) عندما بين فيها ان الافراد الاعتباريين يسعون في حياتهم الى اضعاف الانطباع المرغوب به من قبلهم لدى الاخرين كما هو الحال مع الممثل في ادائه للدور المطلوب منه في فلم او مسرحية (Drory, & Zaidman, 2007:292).

اما (Schlenker, 1980) فقد اشار الى ادارة الانطباع (Impression management) بأنها تجسد الصورة الذهنية المرغوبة desired professional image والتي يريد الفرد أن تتكون عنه لدى الآخرين أي انه مطالب بأن يكون هو من يحمل الريشة ويختار الألوان عند انشاء تلك اللوحة التي يرسمها الآخرون في أذهانهم عنه وعن شخصيته وعن ما يمكن أن ينجزه معهم (Erdogan, 2011: 82). ويتفق كل من (Jones & Pittman, 1982; Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 1995) مع (Schlenker) في توضيح مفهوم ادارة الانطباع بأنها الصورة الذهنية في مجال العمل التي هي عبارة عن مجموعة الخصائص والصفات الذاتية التي تكون آراء وانطباعات المحيطين بنا عن طبيعة شخصيتنا ومدى كفاءتنا وقدرتنا على الانجاز، وهؤلاء المحيطين بنا هم الأشخاص المؤثرين في حياتنا ومستقبلنا في مجال العمل مثل المدير والمؤوسين وزملاء العمل والمستفيدين من (السلعة او الخدمة) المقدمة من قبل المنظمة التي نعمل فيها (Bolino et al, 2006: 281). في حين اكد (Guadagno, 2007:2) على انها

المحاولة الضرورية لاثبات الذات والكفاءة في محيط العمل المؤدية الى نتائج موفقة للغاية في تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى المحيطين تتمثل في الاحترام والاحترافية وثبات الشخصية في مجال العمل. اما (Westphal & Graebner, 2009) فقد اشار الى مفهوم ادارة الانطباع (IM) بأنها الاستخدام الصحيح للسلوك اللفظي وغير اللفظي على تكوين الصورة الذهنية الإيجابية مثل المظهر والتصرفات والاشارات السمعية والبدنية ومدى الالتزام السلوكي والعملية وطريقة التحدث والنطق، واستخدام قواعد اللغة ودرجة ارتفاع وانخفاض الصوت حسب الحاجة، واستخدام لغة الجسد بشكل عام. وعبر (Westphal, 2010: 320) عنها بأنها نشاط الافراد الذين يأملون أن يراهم الآخرون على درجة عالية من الكفاءة في تنفيذ أعمالهم، ماهرون في التعامل مع المجتمع المحيط بهم، أقوياء الشخصية، يتمتعون بالالتزام تجاه ما يقومون به من اعمال وتجاه فريق العمل الذي يشاركون فيه، وتجاه الجهة التي يعملون بها.

وبناءً على ذلك يجب أن يتمتع الانسان بالقدرة على تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى الآخرين، والحفاظ عليها وتعزيزها دوماً سواء في مجال العمل أو على الصعيد الشخصي. لأننا إذا لم نأخذ بزمام المبادرة لتكوين الصورة الإيجابية، وإذا لم نكن نحن السباقين في التأثير على المحيطين بنا في رسمها، فانا نترك لهم المجال الخصب لتكوين انطباعاتهم وآرائهم عنا والتي ربما تكون إيجابية أو سلبية إذ يعتمد ذلك بدرجة كبيرة على تفسيراتهم لكلماتنا وأفعالنا ولغة أجسادنا، كما أنه يعتمد أيضاً على مدى ما قد يحملوه لنا من مستوى قبول نفسي أو عقلي.

2- سلوكيات إدارة الانطباع:-

ما سبق ذكره يقود الى ضرورة التعرف على سلوكيات إدارة الانطباع (Impression Management Behaviors) وما الفوائد التي تعود على الافراد العاملين في حالة ممارستهم لتلك السلوكيات بطريقة صحيحة، ولدى اجراء مراجعة بسيطة لما تيسر الحصول عليه من دراسات وبحوث ذات صلة بسلوكيات ادارة الانطباع اتضح ان المقصود بهذا المصطلح لم يتعدى السلوكيات المعروضة ادناه، اذ اشار كل من (Wayne & Ferris, 1990) الى وجود ثلاث انواع منها وكالاتي:-

_ سلوك إدارة الانطباع المركز على المشرف: السلوك الدال على استحسان الفرد العامل لقرارات وسلوكيات مشرف العمل.

_ سلوك ادارة الانطباع المركز على الذات: السلوك الدال على تقديم الفرد لنفسه على انه لطيف وفطن.

_ سلوك ادارة الانطباع المركز على العمل: السلوك الدال على ترويج المعلومات المطلوبة لأداء العمل ليبدو الفرد العامل اكثر اهلية في اتمام المهمة المطلوبة (Bolino et al, 2006: 283).

اما (Gardner & Paolillo, 1999) فقد حددا خمس سلوكيات لادارة الانطباع هي: (Terrell & Kwok, 2012: 89)

• الظفر (Ingratiation): السلوك المستعمل من قبل الممثلين التنظيميين لجعل المنظمة تبدو اكثر جاذبية للآخرين.

- التخويف (Intimidation): سلوك المنظمة الذي يجعلها تبدو ككيان قوي وخطر قادر على إحباط جهود واهداف كل من يحاول ان يلحق الأذى به.
 - التعزيز التنظيمي (Organizational Promotion): السلوك الذي يظهر المنظمة على انها ناجحة ومؤهلة وفعالة جداً.
 - التمثيل (Exemplification): سلوك المنظمة الذي يجعلها تبدو اكثر تمسكاً بمشاريع السلامة، والمسؤولية الاجتماعية امام المجتمع والكيانات الاخرى.
 - الالتماس (Supplication): تحاول المنظمة اظهار حالة الضعف والتبعية لكسب مساعدة الاخرين.
- في حين اكد (Davies & Brennan, 2007) على ضرورة التعاطي مع نوعين من سلوكيات ادارة الانطباع هما:-
- العرض: تعزيز اخبار المنظمة الايجابية والحث على تحقيق الانجازات والنجاحات.
 - الاخفاء: ادعاء المسؤولية عن حالات النجاح اكثر من حالات الفشل (3: Rahman, 2012).
- ويدوره (Erdogan, 2011: 90) بين وجود عدد من سلوكيات ادارة الانطباع منها:
- تعزيز الذات: محاولة الفرد اظهار نفسه على انه مميز في اداء واجبه، اذ يمتلك مهارات وقابليات وتجارب في مجال عمله.
 - الشخصية النموذجية: السلوك الدال على وعي وكياسة الفرد.
 - الدفاع: السلوك الدال على حماية واصلاح الصورة الذهنية السلبية التي تكونت لدى المدير بسبب الاخفاق او التلكؤ في انجاز العمل.
 - اساليب غير لفظية: السلوك غير اللفظي من انشراح الوجه واناقة الملابس والاهتمام بالوقت الذي يعطي انطباع جيد لرب العمل.
- المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث.
- اولاً: وصف إجابات عينة البحث لمتغيراته في إطار النتائج الميدانية:
- تهدف هذه الفقرة إلى معرفة نتائج استعمال بعض الأساليب الإحصائية الوصفية (الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية) والتي اعتمدت في وصف متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، بحسب إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة على النحو الآتي:
- 1- تشخيص واقع المتغير المستقل (المهارة السياسية):
- قيس هذا المتغير من خلال اربعة أبعاد فرعية (الوعي الاجتماعي، التأثير الشخصي، التشبيك الاجتماعي، والاخلاص)، إذ يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا المتغير، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير المهارة السياسية والبالغ (3.80) درجة، وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) درجات لمقياس ليكرت المؤلف من (5) درجات وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف عنهما (0.43) (0,11) وهذا يؤكد توفر المهارة السياسية لأفراد مجتمع البحث، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الوعي الاجتماعي) وإجمالي متغير المهارة السياسية

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الفقرات
4.03	0.88	0.18	1 الحرص على الاستشعار بدوافع الآخرين ونواياهم الغير معلنة.
3.89	0.90	0.23	2 السعي في قول الأشياء الصحيحة وتجسيدها واقعياً بقصد التأثير على الآخرين.
3.83	0.94	0.24	3 الاهتمام الكبير بتفسير تعابير وجه الآخرين في العمل.
3.72	0.84	0.22	4 الاهتمام بتفهم الآخرين داخل العمل بشكل جيد .
3.55	0.70	0.25	5 سعي رئيس القسم الى تقديم نفسه للآخرين داخل الجامعة أو خارجها.
3.84	0.90	0.16	إجمالي الوعي الاجتماعي
3.80	0.43	0.11	إجمالي المهارة السياسية

أ- الوعي الاجتماعي: يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (المهارة السياسية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الأول (الوعي الاجتماعي) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.84) درجة، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف عنهما (0.90) (0.16)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة وكما موضح في الجدول (4)، وكانت النتائج عنه قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (1)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.03) درجة وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) درجات، وبتشتت بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.88) ومعامل اختلاف (0.18)، وهذا مؤشر على ميل عينة البحث بخصوص المتغير الفرعي (الوعي الاجتماعي) إذ أكدوا على وجوب ان يكون المسؤول مراقب متحمس لفهم وتفسير سلوكياته و سلوكيات الآخرين تفسيراً دقيقاً، ومتناغم بقوة مع المواقف الاجتماعية المختلفة، وقد تأكد للباحث أهمية هذا النشاط خلال زيارته الميدانية للمنظمة المبحوثة، أما الفقرة (5) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.55) درجة، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.90) وقد بلغ معامل الاختلاف (0.25).

ب- التأثير الشخصي: تشير معطيات الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (التأثير الشخصي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.97) درجة، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف عنهما (0.64) (0.16)، أما على صعيد الأسئلة فقد جرى قياس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (5)، وكانت النتائج عنه قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (1)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.20) درجة، والتي هي أعلى من قيمة الوسط

الفرضي البالغة (3) درجات، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.75) ومعامل اختلاف (0.16)، وهذا مؤشر على اهتمام رؤساء اقسام الجامعة المبحوثة بالتأثير القوي على الأفراد الآخرين ممن يقعون ضمن نطاق سيطرتهم، أما الفقرة (5) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.78) درجة وبالرغم من ذلك فهي أعلى من الوسط المعياري، وبتشتت عالٍ بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.96) وقد بلغ معامل الاختلاف (0.27).

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (التأثير الشخصي) من متغير المهارة السياسية

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الفقرات
4.20	0.75	0.16	1 لا يوجد هناك صعوبة في التأثير على الآخرين أثناء العمل.
4.07	0.80	0.19	2 الحرص على التآلف بسهولة ويسر مع الآخرين من عني.
3.91	0.95	0.24	3 الحرص على الاتصال بكفاءة وفعالية مع الآخرين داخل العمل وخارجه.
4.02	1.06	0.26	4 المحاولة باستمرار على ايجاد القدرة في الحصول على محبة الآخرين.
3.78	0.96	0.27	5 السعي على تكييف نمط الاتصال بالآخرين بما يتواءم مع المواقف الاجتماعية المختلفة.
3.97	0.64	0.16	إجمالي التأثير الشخصي

ج- التشبيك الاجتماعي: يظهر الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (التشبيك الاجتماعي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً يفوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.30) درجة، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف عنهما (0.54) (0.13)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة أيضاً، وكما موضح في الجدول (18)، وكانت النتائج عنه قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (1)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.43) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) درجات، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.70) ومعامل اختلاف (0.13)، وهذا مؤشر على ان عينة الدراسة تعمل على استعمال وتطوير شبكات اجتماعية متنوعة بشكل جيد بقصد تكوين الصداقات وبناء تحالفات وائتلافات قوية ونافعة مع الآخرين ضمن نفس الشبكة الاجتماعية قائمة على اساس الاحترام والمحبة، أما الفقرة (3) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.11) درجة وهي أعلى من قيمة الوسط المعياري (الفرضي) البالغة (3) درجات، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.86) وقد بلغ معامل الاختلاف (0.17)، ويشير ذلك إلى ضرورة أن تولي الجامعة اهتماماً في تكوين شبكات اتصال واعمال اجتماعية مع الآخرين للتعاون والمساعدة المتبادلة بين الاوساط التعليمية.

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (التشبيك الاجتماعي) من متغير المهارة السياسية

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الفقرات
4.43	0.70	0.13	1 العمل الدعوب على تطوير علاقات طيبة مع الآخرين .
3.96	0.84	0.21	2 السعي باستمرار الى بناء علاقات مع الأفراد المؤثرين والمهمين في الكلية.
3.11	0.86	0.17	3 السعي باستمرار الى تطوير القدرات الذاتية من اجل انجازات مبدعة.
4.15	0.85	0.20	4 الحرص على امتلاك شبكة أعمال واسعة ومطورة من زملاء العمل من اجل طلب الدعم منهم عند الحاجة.
3.69	1.01	0.27	5 بذل الوقت والجهد في تكوين شبكات أعمال اجتماعية مع الآخرين في الكلية او الجامعة.
3.30	0.54	0.13	إجمالي التشبيك الاجتماعي

د- الأخلص: تشير معطيات الجدول(7) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة من وجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الرابع(الأخلص)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً أعلى من الوسط المعياري، إذ بلغ (3.49) درجة، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف عنهما (0.63) (0.15)، أما على صعيد الأسئلة وكما موضح في الجدول(7)، كانت النتائج عنه قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة(3)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.92) درجة، وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة(3) درجات، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكدده الانحراف المعياري (0.80) ومعامل اختلاف (0.21)، وهذا مؤشر على ان افراد عينة الدراسة يمتازون بصفة الأمانة والانفتاح والصراحة في تعاملاتهم مع الآخرين، أما الفقرة(1) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها(3.30) درجة، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكدده الانحراف المعياري (0.90) وقد بلغ معامل الاختلاف (0.18).

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الاخلاص) من متغير المهارة السياسية

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الفقرات
3.30	0.90	0.18	1 السعي الى جعل الاخرين يؤمنون فيما اقول وافعل.
3.69	0.93	0.25	2 محاولة اظهار الاخلاص عندما اتصل مع الآخرين داخل الكلية وخارجها.
4.92	0.80	0.21	3 الحرص باستمرار على جعل من عني واثقين بأمانتي.
4.04	0.95	0.23	4 السعي لأن اكون صادقاً فيما اقول عند الاتصال مع زملائي ورؤسائي في الكلية او الجامعة.
3.69	1.01	0.27	5 إظهار الاهتمام الصادق بالآخرين عندما اتفاعل معهم.
3.49	0.63	0.15	إجمالي الاخلاص

2- تشخيص واقع المتغير المعتمد (إدارة الانطباع): قيس هذا المتغير من خلال اربعة أبعاد فرعية (تعزيز الذات، الشخصية النموذجية، الدفاع، واساليب غير لفظية)، إذ يشير الجدول (8) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا المتغير، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير ادارة الانطباع البالغ (3.97) درجة، وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) درجات لمقياس ليكرت المؤلف من (5) درجات وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف عنهما (0.40) (0.12) وهذا يؤكد توفر ادارة الانطباع داخل مجتمع البحث، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية لهذا المتغير الرئيس:-

أ- تعزيز الذات:

تشير معطيات الجدول (8) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة ب(تعزيز الذات)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً يفوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.91) درجة، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف عنهما (0.60) (0.15)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال اربع أسئلة، وكما موضح في الجدول المذكور، وكانت النتائج عنه قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (4)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.23) درجة، وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) درجات، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.85) ومعامل اختلاف (0.20)، وهذا مؤشر على امتلاك رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المبحوثة لمهارات وقابليات وتجارب في مجال عملهم تؤهلهم ليكونوا متميزين في اداء واجباتهم، أما الفقرة (3) فقد حققت أدنى

مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.73) درجة، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.01) وقد بلغ معامل الاختلاف (0.27).

الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تعزيز الذات) من متغير ادارة الانطباع

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الفقرات
4.06	0.73	0.17	1 احاول اثاره انتباه الاخرين لمؤهلاتي ومواهبتي.
4.08	0.87	0.21	2 اوضح للمسئول والاخرين ماامتلك من خبرات وتجارب ومعارف.
3.73	1.01	0.27	3 اعمل على جعل الاخرين يدركون انجازاتي.
4.23	0.85	0.20	4 ابدى حماساً واضحاً في العمل لجعل رؤسائي يشعرون انني اعمل بجد .
3.91	0.60	0.15	إجمالي تعزيز الذات
3.97	0.40	0.12	إجمالي ادارة الانطباع

ب- الشخصية النموذجية: تؤكد معطيات الجدول (9) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الشخصية النموذجية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني اكبر من الوسط المعياري، إذ بلغ (3.98) درجة، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف عنهما (0.58) (0.15)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال اربع أسئلة، وكانت النتائج عنه قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (1)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.96) درجة، وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) درجات، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.70) ومعامل اختلاف (0.18)، وهذا مؤشر على السلوك الدال الواعي وكياسة افراد العينة، إذ تشير ممارساتهم اثناء الزيارات الميدانية إلى مؤشرات إيجابية تعزز دورهم في تحقيق الاهداف المنشودة للجامعة المبحوثة.

الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الشخصية النموذجية) من متغير ادارة الانطباع.

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الفقرات
3.96	0.70	0.18	1 اعطي انطباع بأني شخص جيد.
3.86	0.78	0.20	2 اقدم نفسي على انني شخص شغول وواعي.
3.94	0.81	0.20	3 اعطي انطباع بانني واثق بنفسي.
3.81	0.84	0.22	4 تتميز علاقاتي داخل الكلية او الجامعة بالصدقة والكياسة .
3.98	0.58	0.14	إجمالي الشخصية النموذجية

ج- الدفاع: يظهر الجدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بـ(الدفاع)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً يفوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.06) درجة، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف عنهما (0.54) (0.13)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال اربع أسئلة، وكانت النتائج قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (1)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.30) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) درجات، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.71) ومعامل اختلاف (0.15)، وهذا مؤشر على ان عينة البحث تسعى الى حماية واصلاح الصورة الذهنية السلبية التي تكونت لدى المدير اذا حدث اخفاق او التلكؤ في انجاز العمل، أما الفقرة (2) قد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.96) درجة وهي أعلى من قيمة الوسط المعياري (الفرضي) البالغة (3) درجات، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.84) وقد بلغ معامل الاختلاف (0.21).

الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الدفاع) من متغير ادارة الانطباع

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الفقرات
4.30	0.71	0.15	1 احاول التخفيف من وقع النتائج السلبية .
3.96	0.84	0.21	2 السعي في جعل الاثار العكسية لعملي تبدو اخف مما هي عليه امام رؤسائي.
4.02	0.68	0.16	3 اعطار التبريرات عن التجارب السلبية.
4.15	0.85	0.20	4 تقديم الاعتذار عن الانشطة والمواقف السلبية .
4.06	0.54	0.13	إجمالي التشبيك الاجتماعي

د- اساليب غير لفظية: تشير معطيات الجدول(11) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الاساليب غير اللفظية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.97) درجة، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف عنهما (0.64) (0.16)، أما على صعيد الأسئلة فكانت النتائج عنه قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة(1)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.20) درجة، والتي هي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) درجات، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.73) ومعامل اختلاف (0.17)، وهذا مؤشر جيد على اهتمام افراد عينة البحث بإعطاء انطباع جيد لرب العمل باستعمال بعض الاساليب غير اللفظية.

الجدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي(الاساليب غير اللفظية) من متغير ادارة الانطباع

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الفقرات
4.20	0.73	0.17	1 اظهار الابتسامه وانسراح الوجه.
4.07	0.80	0.19	2 الحرص على ملائمة واناقة ملابس العمل.
3.91	0.95	0.24	3 التصافح بقوة وبشكل واثق.
4.02	1.06	0.26	4 الاهتمام بالوقت وانجاز الاعمال .
3.97	0.64	0.16	إجمالي التأثير الشخصي

وبناء على ماتقدم تشير نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أنه وبالرغم من الأوساط الحسابية لمتغيري البحث (المهارة السياسية، وإدارة الانطباع) كانت مرتفعة نسبياً إلا أن طبيعة المهام المناطة برؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة المبحوثة ودورهم في ظل الظروف التي يمر بها البلد تستوجب درجات أعلى من التنظيم والاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة عن طريق وضع برامج ومشاريع منتظمة ومدروسة لتوظيف هذه القدرات والإمكانات بطريقة مؤسسية في خدمة قطاعات الدولة والمجتمع.

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث:

خصصت هذه الفقرة لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وتحليلها وفق الآتي :

1 . أفادت الفرضية الرئيسة الأولى بأنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية وإدارة الانطباع)، وقد اشتقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الاجتماعي و إدارة الانطباع .
 الفرضية الفرعية الأخرى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير الشخصي و إدارة الانطباع.
 الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشبيك الاجتماعي وإدارة الانطباع.
 الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاخلاص و إدارة الانطباع.
 وسيجري التحقق من صحة الفرضيات الفرعية اولا، تمهيدا لاختبار فرضية البحث الرئيسة، وكما يأتي:
 أفادت الفرضية الفرعية الأولى بأنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الاجتماعي و إدارة الانطباع)، ويعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ظهرت العلاقة المبينة في الجدول(12).

الجدول (12) معامل ارتباط كندال وقيمة (z) المحسوبة والجدولية للعلاقة بين المهارة السياسية وسلوكيات إدارة الانطباع

المتغير المستقل	معامل ارتباط كندال	درجة الحرية	قيمة (Z) المحسوبة	قيمة (Z) الجدولية
الوعي الاجتماعي	0.70	9	6.323	2.44
التأثير الشخصي	0.69	9	4.870	2.23
التشبيك الاجتماعي	0.74	10	7.880	3.11
الاخلاص	0.65	6	4.700	1.31
إجمالي المهارة السياسية	0,73	9	4.200	1.24

N = 56

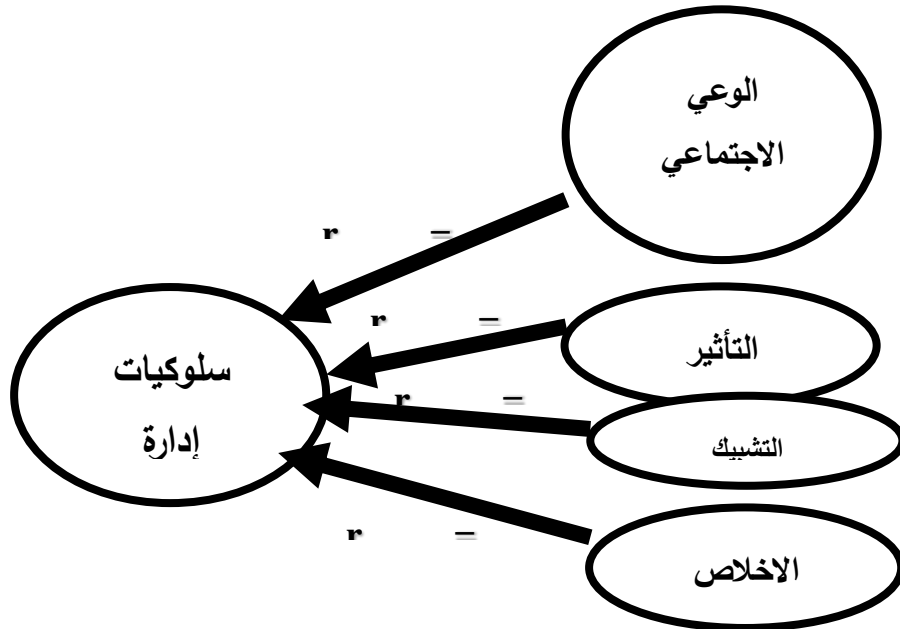
اذ تشير معطيات الجدول المذكور الى ان قيمة (Z) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية، وعلى هذا الأساس ترفض فرضية العدم المذكورة سابقاً وتقبل فرضية الإثبات البديلة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط

ذات دلالة معنوية بين الوعي الاجتماعي و إدارة الانطباع). اما الفرضية الفرعية الأخرى التي افادت بانه(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير الشخصي و ادارة الانطباع)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ظهرت العلاقة المبينة في الجدول المذكور بان قيمة (Z) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية، وعلى هذا الأساس لا تقبل فرضية العدم المذكورة سابقاً وتحل محلها فرضية الاثبات التي مفادها(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير الشخصي و ادارة الانطباع).

في حين اشارت الفرضية الثالثة الى(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشبيك الاجتماعي و ادارة الانطباع) ومن أجل قبول الفرضية أعلاه من عدمها فقد تم اختبار معاملات ارتباط كندال الوارد في الجدول(12) باستخدام اختبار (z) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير المستقل الفرعي وهو التشبيك الاجتماعي والمتغير المعتمد ادارة الانطباع، فيتضح من النتائج الواردة فيه ان قيمة (Z) المحسوبة اكبر من الجدولية وعلية تقبل فرضية الاثبات وترفض فرضية النفي.

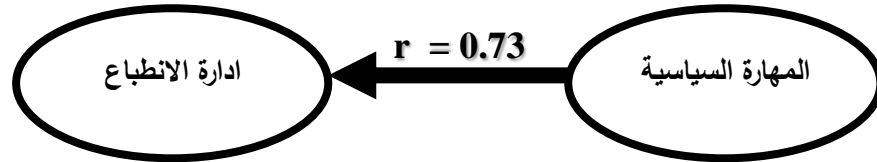
اما نتائج تحليل الفرضية الرابعة الموضحة في الجدول المذكور والتي مفادها(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاخلاص و ادارة الانطباع)، اذ يلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الاخلاص و ادارة الانطباع، إذ كانت قيمة Z المحسوبة(4,700) وهي أكبر من قيمة Z الجدولية البالغة(1.31) وتحت درجة حرية (6)، والشكل(2) يوضح علاقة الارتباط بين متغيري البحث.

الشكل (2) العلاقة بين المهارة السياسية وسلوكيات إدارة الانطباع



ومن اجل قبول الفرضية الرئيسية الاولى بصورة اجمالية او من عدمها والتي كان مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارة السياسية وادارة الانطباع) ما أشارت إليه معطيات الجدول (12) بان قيمة (Z) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية، وعلى هذا الأساس ترفض فرضية العدم المذكورة سابقاً وتقبل فرضية الإثبات البديلة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارة السياسية وادارة الانطباع). والشكل (3) يوضح علاقة الارتباط بين المتغيرين بصورة اجمالية.

الشكل (3) العلاقة بين المهارة السياسية وإدارة الانطباع



وبناء على ما تقدم من نتائج نجد أن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل إليها بين المتغير المستقل بأبعاده والمعتمد كانت علاقات ارتباط موجبة ومعنوية، مما يشير إلى اعتماد رؤساء الاقسام العلمية في كليات الجامعة المبحوثة على مهارات وقدرات واساليب المهارة السياسية وفقاً للأبعاد (الوعي الاجتماعي، التأثير الشخصي، التشبيك الاجتماعي، والاخلاص)، والتي تسهم في زيادة سلوكيات ادارة الانطباع لهم.

2 . أفادت الفرضية الرئيسية الأخرى بأنه (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لابعاد المهارة السياسية في ادارة الانطباع)، وقد انبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

الفرضية الفرعية الاولى : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوعي الاجتماعي في ادارة الانطباع.

الفرضية الفرعية الأخرى : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير الشخصي في ادارة الانطباع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتشبيك الاجتماعي في ادارة الانطباع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاخلاص في ادارة الانطباع.

وفي ضوء الجدول (13) الذي جرى فيه اختبار هذه الفرضية وفق تحليل الانحدار البسيط صيغت علاقة دالة بين القيمة الحقيقية للمتغير المستجيب (ادارة الانطباع) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (المهارة السياسية) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

ادارة الانطباع = 0.96 + 0.73 (المهارة السياسية). مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر

معنوية الأنموذج على وفق اختبار (t) وفق التحليل الآتي:-

الجدول (13) تحليل تأثير أبعاد المهارة السياسية في متغير ادارة الانطباع

المتغير المستجيب	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	(R2) معامل التحديد	الثوابت		المتغير التفسيري وأبعاده
				A	B	
ادارة الانطباع	0.01	177.9	0.54	0.96	0.73	ابعاد المهارة السياسية (X)
(Y)	0.01	28.11	0.16	0.42	0.41	الوعي الاجتماعي (x1)
	0.01	124.5	0.45	0.65	0.66	التأثير الشخصي (x2)
	0.01	114.1	0.42	0.64	0.76	التشبيك الاجتماعي (x3)
	0.01	90.7	0.37	0.61	0.63	الاخلاص (x4)
	N =56					قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 26.18 قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 8.55

اذ توضح نتائج الجدول (13) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (177.9)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (26.18) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (المهارة السياسية) في المتغير المستجيب ادارة الانطباع، فضلاً عن أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، اما الثابت فقد بلغت قيمته ($\alpha = 0.96$)، والذي يعني ان هناك وجوداً لأبعاد المهارة السياسية ما مقداره (0.96)، حتى وان كانت سلوكيات ادارة الانطباع تساوي صفرًا. في حين كانت قيمة ($\beta = 0.73$) تدل على ان تغييراً مقداره (1) في ابعاد المهارة السياسية سيؤدي الى تغيير في ادارة الانطباع بمقدار (0.73). اما قيمة معامل التحديد (R2) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، اذ كان مقداره (0.54)، والذي يعني أن ما مقداره (0.54)، من التباين الحاصل في سلوكيات ادارة الانطباع هو تباين مفسر بفعل ابعاد المهارة السياسية الذي دخل الأنموذج، وأن (0.46) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وكما أشار الجدول (17) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي هو تأكيد الى وجود تأثير عالي لأبعاد المهارة السياسية في ادارة الانطباع.

وبهذه النتيجة لا تتحقق الفرضية الرئيسية الأخرى من البحث الحالي والتي مفادها (ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمهارة السياسية في ادارة الانطباع).

ولغرض تأكيد النتيجة السابقة، جرى اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأخرى من خلال تحليل الانحدار البسيط، اذ صيغت علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستجيب (ادارة الانطباع) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (الوعي الاجتماعي، التأثير الشخصي، التشبيك الاجتماعي، والإخلاص)، والتي رُمزت على التوالي بـ (X4, X3, X2, X1) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالآتي:

$$\text{ادارة الانطباع} = 0.41 + 0.42 (\text{الوعي الاجتماعي}).$$

$$\text{ادارة الانطباع} = 0.66 + 0.65 (\text{التأثير الشخصي}).$$

$$\text{ادارة الانطباع} = 0.76 + 0.64 (\text{التشبيك الاجتماعي}).$$

إدارة الانطباع = 0.63 + 0.61 (الاخلاص).

فتشير نتائج الجدول (13) أن قيمة (F) المحسوبة لـ (الوعي الاجتماعي، التأثير الشخصي، التشبيك الاجتماعي، والاخلاص) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X4, X3, X2, X1) على التوالي (28.11، 124.5، 114.1، 90.7)، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (26.18) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (0.99)، وهذا يعني وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع (إدارة الانطباع). ومن ثم يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4, X3, X2, X1) و (Y). وحسب معطيات الجدول المذكور. ويمكن ملاحظة الثابت ($\alpha X1 = 0.42$)، ($\alpha X2 = 0.65$)، ($\alpha X3 = 0.64$)، ($\alpha X4 = 0.61$)، وهذا يعني ان هناك وجوداً لإدارة الانطباع مقداره (0.42) حتى وان كان الوعي الاجتماعي (X1) يساوي صفرًا. وهناك وجوداً لإدارة الانطباع مقداره (0.65) حتى وان كانت قيمة التأثير الشخصي (X2) يساوي صفرًا. وهناك وجوداً لإدارة الانطباع مقداره (0.64) حتى وان كان التشبيك الاجتماعي (X3) يساوي صفرًا. وهناك وجوداً لإدارة الانطباع مقداره (0.61) حتى وان كانت الإخلاص (X4) يساوي صفرًا.

أما قيمة ($\beta X1 = 0.41$) فهي تدل على ان تغييراً مقداره (1) الوعي الاجتماعي سيؤدي الى تغيير في سلوكيات ادارة الانطباع مقداره (0.41)، وان قيمة ($\beta X2 = 0.65$) تعني ان تغييراً مقداره (1) في التأثير الشخصي سيؤدي الى تغير في ادارة الانطباع مقداره (0.65)، كما أن قيمة ($\beta X3 = 0.76$) تؤكد ان تغييراً مقداره (1) في التشبيك الاجتماعي سيؤدي الى تغير في ادارة الانطباع مقداره (0.76)، في حي كانت قيمة ($\beta X4 = 0.63$) التي تدل على ان تغييراً مقداره (1) الاخلاص سيؤدي الى تغيير في ادارة الانطباع مقداره (0.63).

وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R2) والذي كان مقدارها (0.16) بالنسبة لـ (X1) أن ما مقداره (0.16) من التباين الحاصل في ادارة الانطباع (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير الوعي الاجتماعي (X1) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.84) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.45) بالنسبة لـ (X2)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.45) من التباين الحاصل في ادارة الانطباع (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التأثير الشخصي الذي دخل الأنموذج، وأن (0.55) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.42) بالنسبة لـ (X3) أن ما مقداره (0.42) من التباين الحاصل في (Y) هو تباين مُفسّر بفعل التشبيك الاجتماعي الذي دخل الأنموذج، وأن (0.58) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R2) والذي كان مقداره (0.37) بالنسبة لـ (X4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.37) من التباين الحاصل في (Y) هو تباين الاخلاص (X4) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.63) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار.

كما وظهر في الجدول (13) مقدار المعنوية البالغ (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي لجميع الأبعاد، وهو تأكيد الى وجود تأثير لأبعاد المهارة السياسية في ادارة الانطباع، ومن خلال الاختبارات الآنفة الذكر يتم رفض الفرضيات الفرعية الأربع (فرضيات العدم (HO) للفرضية الرئيسية الأخرى وقبول فرضيات الوجود (HI).

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات .

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- امتلاك رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المبحوثة القدرة على استعمال ابعاد المهارة السياسية وسلوكيات ادارة الانطباع من تعامل لفظي وغير لفظي مع الأفراد الآخرين . فتغير اللهجة او تغير نبرة الصوت او تعابير الوجه كانت تمارس بشكل مقبول وواضح من قبلهم بغية التكيف وتحقيق الملائمة مع ما تتطلبه الاعتبارات القيمية او السلوكية في المؤسسات التعليمية كما تبين سابقاً من خلال الوسط الحسابي المرجح العام لمتغير المهارة السياسية وادارة الانطباع .
- 2- اظهرت نتائج الاحصاء الوصفي حرص عينة البحث على استعمال تأثيراتهم الشخصية لتقديم خدمات تربوية وتعليمية بأعلى مستوى من الجودة لخلق انطباع ايجابي عن سياسات وإجراءات تقديم الخدمة بقصد التطوير .
- 3- هناك ميل بدرجة عالية بين عينة البحث نحو اقامة علاقات اجتماعية طيبة مع الاخرين سواء داخل العمل او خارجه لما تنطوي عليه من أهمية خاصة في زيادة النتائج الايجابية التي تعزز من وجود الفرد في مكان العمل وتخلق صورة إيجابية عالية عنه لدى رؤسائه وزملاءه والمستفيدين وكل المحيطين به ومن ثمينعكس بشكل كبير على المناخ العام للعمل من جهة وتقليل من النتائج السلبية من جهة أخرى .
- 4- تعكس العلاقات الارتباطية الموجبة والمعنوية لكل من ابعاد المهارة السياسية مع سلوكيات ادارة الانطباع على مستوى المتغيرات الرئيسة والفرعية اهمية الترابط الوثيق بينهما . ويعني ان زيادة مستويات الابعاد اعلاه يسهم بشكل إيجابي في تحقيق متطلبات سلوكيات ادارة الانطباع .
- 5- ان نتائج تحليل الانحدار الايجابية وذات المعنوية العالية لجميع ابعاد المهارة السياسية في ادارة الانطباع احدثت تغيرا ايجابيا عاليا، اذ تم اثبات فرضية الوجود (H1) للفرضية الرئيسة الأخرى، وهذا ما يدعو الى تعزيز فرص وجود واستيعاب المهارة السياسية وادارة الانطباع في المنظمة المبحوثة .

ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة القيام بمزيد من البحوث والدراسات الميدانية من قبل الباحثين وبالتنسيق مع مراكز البحوث المتخصصة لوضع البرامج والخطط الخاصة بتعزيز قدرة القيادات الجامعية على ممارسة تأثير ابعاد المهارة السياسية على الآخرين، فضلاً عن تكييف وتعديل سلوكياتهم تبعاً للموقف المراد التصرف إزاءه .
- 2- ينبغي على رؤساء الأقسام العلمية الاستمرار في إظهار مستويات عالية من الإخلاص والاستقامة والثقة وجعلها مدركةً من قبل الأعضاء من خلال اعادة النظر في الصلاحية

الممنوحة لهم من اجل توافر أجواء من المودة والإخلاص بين رئيس القسم وأعضاء مجلس القسم.

3- يفترض على مؤسساتنا التعليمية بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص الاهتمام بتبني سلوكيات ادارة الانطباع(تعزيز الذات، الشخصية النموذجية، الدفاع، والأساليب غير لفظية) على وفق ابعاد المهارة السياسية(الوعي الاجتماعي، التأثير الشخصي، التشبيك الاجتماعي، والاخلاص) من خلال إقامة دورات تدريبية ذات الصلة بموضوعي البحث بقصد توسيع آفاق الأفراد العاملين عن طريق اطلاعهم على وسائل واستراتيجيات بديلة وحديثة للتأثير على الآخرين ومن ثم زيادة قدرتهم على الموازنة في استعمال وسائل التأثير .

4- من القضايا المهمة التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل اعضاء مجلس الجامعة او الكلية وباقي مديري الوحدات الادارية داخل المنظمة المبحوثة قضية تعزيز الطاقة العاطفية والمعرفية والسلوكية للعاملين من خلال اعداد الندوات التثقيفية التي تؤكد على النشاط والحيوية واهمية مراعاة جوانب العمل والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم الاجتماعية ومشكلاتهم.

5- حث رؤساء الاقسام العلمية في المنظمة المبحوثة وكل المديرين على انتهاج المهارة السياسية وادارة الانطباع على اساس الاسلوب الاخلاقي في ممارسة أعمالهم وواجباتهم مع الافراد العاملين منذ البدء لتوطيد الوعي و التشبيك الاجتماعي وذلك من خلال المبادرة بالاتصال معهم، والإصغاء إلى ما يتحدثون به مما يقلص الفجوة بينهم، مع تقديم أمثلة عملية تصب في أهمية هذا الشأن، كي يتسنى للآخرين التعاطي على نحو اخلاقي مع هذه المفاهيم.

6- ضرورة اعتماد سياسة الباب المفتوح بين ادارة القسم العلمي والآخرين من التدريسين والافراد العاملين من دون حصر ذلك في يوم واحد، بما يعزز خلق بيئة عمل آمنة وصحية تزيد من درجة الاحترام المتبادل بين الجميع.

_ المصادر:

1- عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد و عدس، عبد الرحمن، البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه، ط 1، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001.

- 1- Blickle., G, John., J, Ferris. G, Momm. T, Liu. Y, Fit of Political Skill to the Work Context: A Two-Study Investigation, Applied Psychology, 2011, pp1- 28.
- 2- Bolino. M, Jose. V, Belen. B& William. T, The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior, Journal of Organizational Behaviour J. Organiz. Behav. 27, 2006, p281-297.

- 3- Braddy., P& Campbell., M, Using Political Skill to Maximize and Leverage Work Relationships, Center for Creative Leadership, 2013, pp1- 25.
- 4- Chin, W., R, The Role of Impression Management in Goal Setting, thesis requirement for the degree of Master of Applied Science In Management Sciences, University of Waterloo, 2006.
- 5- Drory, A., & Zaidman N, Impression management behavior: effects of the organizational system. Journal of Managerial Psychology, 2007, 22, 290-308.
- 6- Erdogan. Irmak, Development of a Scale to Measure Impression Management in Job Interviews, World Journal of Social Sciences Vol. 1. No. 5. November 2011. Pp.82-97.
- 7- Ferris, G, Treadway, C., Kolodinsky, R, Hochwarter, W, Kacmar, C, Douglas, C& Frink., Development and Validation of the Political Skill Inventory, Journal of Management, 2005, 31:pp126–152.
- 8- Ferris. G, Treadway. C, Perrewe. P, Brouer. R, Douglas. C, Political Skill in Organizations, Southern Management Association, 2007, pp290- 320.
- 9- Guadagno. Rosanna & Robert B. Cialdini, Gender Differences in Impression Management in Organizations: A Qualitative Review, Springer Science, 2007, 10, p1-12.
- 10- Hoogheijstra, R. Corporate communication and impression management—new perspectives: why companies engage in social reporting. Journal of Business Ethics, 27, 2000. p55-68.
- 11- Jam. F, Sheikh. R, Iqbal. H, Zaidi. B, Anis. A& Muzaffar. M, Combined effects of perception of politics and political skill on employee job outcomes, African Journal of Business Management Vol 5(23). 2011, pp. 9896-9904.
- 12- Kolodinsky, R, The role of political skill in intra-organizational outcomes: An initial empirical examination. Paper presented at the Academy of Management national conference, Seattle, WA, 2003.
- 13- Meurs, B, J.A., Zettler, I., Solga, J. Noethen, D., Kramer , J.,& Ferris , G.R. Personality, Political skill, and Job performance– Journal of Vocational Behavior, 2008, Vol. 72 ,pp377-387.
- 14- Moss., J, Barbuto. J, Testing the Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model, Institute of Behavioral and Applied Management, 2010, pp155- 174.
- 15- Rahman., S, Impression Management Motivations, Strategies and Disclosure Credibility of Corporate Narratives, Journal of Management Research, 2012, Vol. 4, No. 3, p1-14.
- 16- Semadar, A., Robins, G., & Ferris, G, Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance, Journal of Organizational Behavior, 2006, 27: pp443-461.

- 17- Terrell, K., & Kwok, L, Organizational Impression Management Behaviors in Social Media: A Perspective of a Social Networking Site, *Journal of Organizational Behaviour*, 2012, P85- 93.
- 18- Treadway, D, Hochwarter, A, Kacmar, J, & Ferris, R, Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26: pp229-245.
- 19- Treadway., D, Breland. J, Williams. L, Cho. J, Yang. J, Ferris. G, Social Influence and Interpersonal Power in Organizations: Roles of Performance and Political Skill in Two Studies, *Journal of Management*, 2013, Vol. 39 No. 6, pp 1529-1553.
- 20- Westphal, J. D., & Graebner, M. E. (2009). A matter of appearances: How corporate leaders manage the impressions of financial analysts about the conduct of their boards. *Academy of Management Journal*, in press.
- 21- Westphal, J. D., Commentary An impression management perspective on job design: The case of corporate directors, *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31, p319– 327.