



Impact of Impression Management methods on Transformational Leadership Roles

*تأثير أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة التحويلية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في عدد من الكليات في جامعة ذي قار
*** رنا عبد الستار الحمادي * * * م. د كاشاني الركابي

Abstract

The present study focuses on building and testing a model that explains the impact of the relationship between impression management methods and transformational leadership roles, which was proposed based on a review of the literature related to the research variables that emphasized the importance of impressions of individuals about the leader or organization in reaching organizational goals . The study was carried out by the heads of the scientific and administrative departments in a number of faculties at the University of Thi- Qar. The researcher distributed a questionnaire form to a sample of the heads of the departments in the selected colleges with (180) questionnaire retrieved (150). The researcher found that (50) Valid for analysis for incomplete answers, Therefore, the number of valid questionnaires for statistical analysis (100) .

The data were analyzed using a number of statistical methods and the SPSS program was used to produce the results The results of the research confirm the validity of the hypotheses shown, which was the most prominent of the existence of a relationship between the methods of impression management and transformational leadership roles as well as the impact of the application of these methods on the roles of transformational leadership and succ

المستخلص: -ينص اهتمام الدراسة الحالية في التركيز على بناء واختبار نموذج يفسر الأثر المترتب العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع وأدوار القيادة التحويلية والذي تم اقتراحه بناءً على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمتغيري الدراسة التي أكدت على أهمية الانطباعات التي يحملها الافراد حول القائد او المنظمة في الوصول الى تحقيق الأهداف التنظيمية . اتخذت الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية والإدارية في عدد من الكليات في جامعة ذي قار عينة لها حيث وزع الباحثان استمارة استبيان على عينة من رؤساء الأقسام في الكليات التي تم اختيارها وبواقع (180) استبانة استعيد منها (150) وقد وجد الباحث ان (50) استبانة غير صالحة للتحليل لعدم اكتمال الإجابات وعليه فأن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (100) استبانة .

وقد حلت البيانات باستعمال عدد من الأساليب الإحصائية وتم الاستعانة ببرنامج (SPSS) لاستخراج النتائج وجاءت نتائج البحث لتؤكد صحة الفرضيات المبينة والتي كان من ابرزها وجود علاقة ارتباط بين أساليب إدارة الانطباع وادوار القيادة التحويلية فضلاً عن تأثير تطبيق تلك الأساليب على أدوار القيادة التحويلية ونجاحها .

المقدمة: نتيجة التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية بدأت الادارات العليا تدرك انه من الضروري الخروج عن الاساليب المألوفة والتقليدية في القيادة ولا بد من محاكاة الواقع من خلال اختيار انماطا واساليب تسهم في بلورة مفهوم القيادة وتوضح الرؤية لتحقيق اهدافها، ونجد ان فكرة القيادة التحويلية من النماذج التي اكتسبت اهمية كبيرة على مستوى الدراسات في مجالات متنوعة حيث تلعب المهارات والقدرة المعرفية للقائد دوراً مهماً في التأثير على المجموع من خلال ممارسة ادوار (القيادة التحويلية) وبالمقابل يحتاج هذا الدور الفاعل للتأثير على الاخرين (المرووسين) اتباع العديد من الاساليب المرغوبة التي تجعل من صورة القائد انموذجاً يحاكي تطلعات العاملين وخلق الصورة المطلوبة في اذهان الاخرين مثل (اعتماد عدد من اساليب ادارة الانطباع) . واطلاقاً من الفكرة اعلاه تم تقسيم البحث الى اربعة محاور وهي على الشكل التالي :-

خصص الجزء الاول لتوضيح منهجية البحث

وخصص الجزء الثاني :- للخوض في الجانب النظري .

اما الجزء الثالث فقد تناول مناقشة الجانب العملي .

واخيراً خُتم البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بموضوع البحث .

المحور الاول - منهجية البحث :-

اولاً :- مشكلة البحث:-

تواجه القيادات الإدارية في المنظمات العديد من التحديات والتي تتطلب منهم فهم لطبيعة تلك المواقف والسلوكيات الواجب اتباعها من خلال توظيف مهارات القائد في رسم الصورة المرغوبة عن الذات في اذهان الآخرين من خلال اتباع عدد من الأساليب التي تجعله أكثر جاذبية في نظرهم وتحفز المرؤوسين ليكونوا أكثر تجاوباً مع قياداتهم حيث يحتاج القائد الى كسب ثقة الجمهور من خلال مراقبة المستوى الأمثل للأنشطة المعروضة التي تعكسها سلوكيات القائد حيث يكون لها تأثير واضح وراء تحفيز المرؤوسين وتقديم بيئة مثلى للتواصل الفعال مع الآخرين .

ومن هنا تظهر مشكلة البحث والمتمثلة في مهارة القيادة التحويلية في المنظمات العراقية والتي اتخذت من رؤساء الأقسام في عدد من الكليات في جامعة ذي قار انموذجاً لها على توظيف عدد من أساليب إدارة الانطباع (التعزيز الذاتي ، التمثيل ، الحظوة) عند تطبيق ادوارها المتمثلة في (التأثير المثالي / الكاريزما ، التحفيز الالهامي ، التحفيز الفكري ، الاعتبارات الفردية) على تحقيقها .

ثانياً :- اهداف البحث :-

يهدف البحث الى تحقيق الاتي :-

- 1- وضع اطار نظري وفكري حول عدد من اساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة التحويلية .
- 2- التعرف على اساليب ادارة الانطباع وأدوار القيادة التحويلية في المنظمات مجتمع البحث .
- 3- اختبار علاقة الارتباط بين اساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة التحويلية في المنظمات مجتمع البحث .
- 4- التعرف على مستوى التأثير المعنوي لأساليب ادارة الانطباع على ادوار القيادة التحويلية في المنظمات مجتمع البحث .

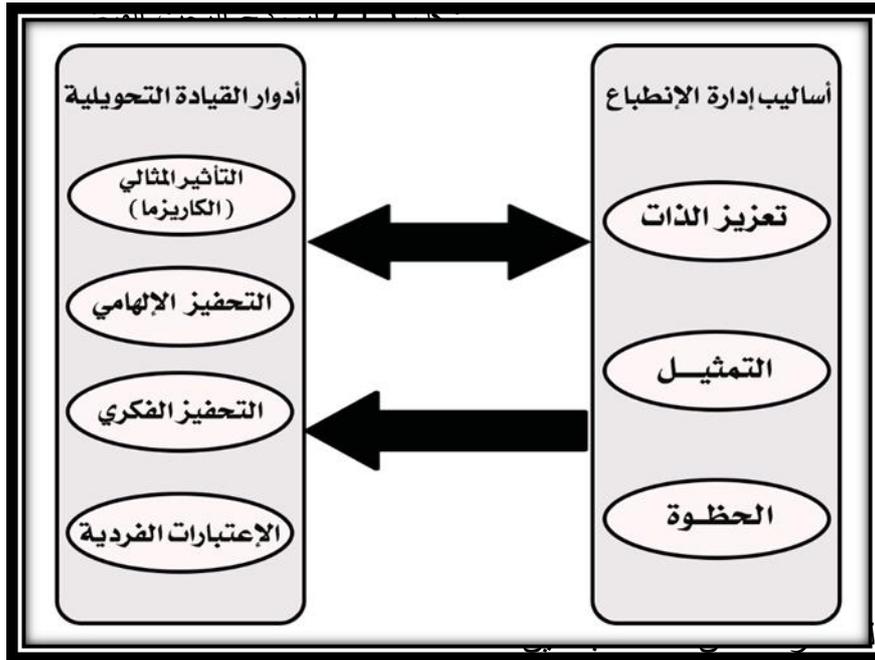
ثالثاً :- اهمية البحث :-

تكمن اهمية البحث في الاتي :-

- 1- التعريف بأحد اهم الموضوعات التي تفتقر لها الادبيات الادارية وتحديداً العربية الا وهي ادارة الانطباع .
 - 2- تتركز اهمية البحث في تطبيقه في بيئة مهمة وهي مؤسسات التعليم العالي وبالتالي فإن النتائج سنتوصل اليها نأمل في تساهم في تعزيز جوانب مهمة للقيادات الادارية المتمثلة في رؤساء الاقسام في عدد من الكليات في جامعة ذي قار
- رابعاً :- انموذج البحث الفرضي :-

يبين الشكل (1) انموذج البحث الفرضي الذي يوضح ابعاد البحث ويسهم في تحقيق اهدافه ويشرح حركة العلاقات بين المتغيرات اذ تشير الاسهم ذات الاتجاهين الى علاقات الارتباط في حين نجد ان الاسهم ذات الاتجاه الواحد تشير الى علاقات التأثير .

- المتغير التفسيري (المستقل) :- اساليب ادارة الانطباع والتي تقاس عبر (التعزيز الذاتي ، التمثيل ، الحظوة)
- متغير الاستجابة (المعتمد) :- هو ادوار القيادة التحويلية والتي تقاس في هذا البحث عن طريق (التأثير المثالي / الكاريزما ، التحفيز الالهامي ، التحفيز الفكري ، الاعتبارات الفردية)



خامساً :- فرضيات البحث :-

في ضوء بناء انموذج البحث الفرضي تتم صياغة فرضيات البحث وكما يأتي :-

- 1- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين اساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة التحويلية .
- 2- تؤثر اساليب ادارة الانطباع تأثيراً موجباً وبدلالة معنوية في ادوار القيادة التحويلية .

سادساً :- منهج البحث :-

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى ادق النتائج .

سابعاً :- مجتمع البحث والعينة

اعتمد البحث عدداً من الكليات التابعة الى جامعة ذي قار مجتمعاً له وشملت العينة عدداً من رؤساء الأقسام في الكليات والبالغ عددهم (100) وجدول (1) يوضح خصائص عينة البحث والنسب الخاصة بها :-

جدول (1) خصائص العينة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	80	80%
	اناث	20	20%
سنوات الخدمة	10-5	15	15%
	15-11	17	17%
	20-16	20	20%
	25-21	20	20%
	30-26	28	28%
التحصيل الاكاديمي	دكتوراه	35	35%
	ماجستير	25	25%
	دبلوم عالي	14	14%
	بكالوريوس	26	26%

المصدر :- من اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ومن ملاحظة الجدول أعلاه نستطيع القول :-

أ- ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث وواقع (80) ذكر مقابل (20) من الاناث وهذا يوضح ان غالبية رؤساء الأقسام في عينة الدراسة هم من الذكور .

ب-من خلال ملاحظة سنوات الخدمة نجد ان الفئة الغالبة تقع ضمن (26-30) وبنسبة (28%) وهذا يدل على ان النسبة العالية من رؤساء الأقسام هم ممن لديهم الخبرة والتراكم العرفي في مجال عملهم .

ج- معظم افراد العينة هم من حملة شهادة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (35 %) في حين بلغت نسبة حملة شهادة الماجستير من افراد العينة (25%) وتوزعت النسبة الباقية بين حملة شهادة الدبلوم العالي وواقع (14%) في حين بلغت نسبة حملة شهادة البكالوريوس (26%) وهذا يدل أهمية التحصيل الاكاديمي لأفراد العينة والمستوى العلمي الذي يتمتعون به مما يسهل التعامل مع استمارة الاستبانة بشكل صحيح وبالتالي يساعد الدراسة في الوصول الى تحقيق أهدافها .

ثامناً :- ادوات الدراسة :-

1- الجانب النظري :- تم الاستعانة بالبحوث والاطاريح والرسائل الاجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة .

2- الجانب التطبيقي :- تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستعانة بأستمارة الاستبانة وقد تم تصميم الاستبانة لتشمل (3) محاور حيث يتناول المحور الاول الخصائص الشخصية لعينة البحث وخصص المحور الثاني للفقرات الخاصة بأساليب ادارة الانطباع حيث تمثلت ب (15) فقرة كمتغير مستقل وخصص المحور الثالث للمتغير المعتمد وهو احد ادوار القيادة التحويلية والتي تمثلت فقراتها في (20) فقرة .

المتغيرات الرئيسية	اساليب / ادوار	تسلسل الفقرات	المقياس المعتمد
اساليب ادارة الانطباع	تعزيز الذات	5-1	IM
	التمثيل	10- 6	Impression
	الحظوة	15 -11	Mnagement (Bolino & Turnely, 1999)
ادوار القيادة التحويلية	التأثير المثالي /	20-16	TL

وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي الابعاد لقياس شدة الإجابة التي تراوحت بين (اتفق تماما ولا اتفق تماما) حيث تم إعطاء (5) درجات اذا كانت إجابة العينة (اتفق تماما) و (1) درجة اذا كانت الإجابة لا اتفق تماما و (2) درجة اذا كانت لا اتفق و (3) درجة للمحايد و (4) درجة الى اتفق وبالعكس بالنسبة للفقرات ذات الأسئلة المعكوسة .

جدول (2)

متغيرات البحث الرئيسية والابعاد وتسلسل الفقرات التي تقيسها الاستبانة والمقياس المعتمد

Trasformational Leadership (Bass 1985)		الكاريزما	
	25-21	التحفيز الالهامي	
	30-26	التحفيز الفكري	
	35-31	الاعتبارات الفردية	

المصدر :- من اعداد الباحث بالاعتماد على الاديبيات ذات العلاقة

تاسعاً :- الوسائل الإحصائية :-

اعتمد البحث على عدد من الوسائل الإحصائية وتمثلت بالاتي :-

أ - النسب المئوية

ب - الوسط الحسابي

ج - الانحراف المعياري

د- معامل الاختلاف C.V

هـ . معامل ارتباط الرتب لسبيرمان

و- معامل الانحدار الخطي البسيط

المحور الثاني :- التأطير النظري لمتغيرات البحث

اولاً :- أساليب إدارة الانطباع :-

1- مفهوم إدارة الانطباع

2- أساليب إدارة الانطباع

3- أسباب تبني أساليب إدارة الانطباع

1- مفهوم إدارة الانطباع :-

من المواضيع المهمة التي حظيت بأهتمام اغلب الباحثين في الأوساط الاكاديمية مؤخراً موضوع إدارة الانطباع وتعود الفكرة الى عالم الاجتماع الأمريكي (Erving Goffman , 1955) حيث طرح فكرة ان جميع الافراد ممثلون في أنشطة التفاعل الاجتماعي ويحتاجون الى التصرف امام الجمهور في مختلف البيئات وحدثت نظرية الفن المسرحي تأثيراً كبيراً على تشكيل وتطوير العرض الذاتي وإدارة الانطباع (Deng & Zhao, 2016 : 187) ويُنظر الى إدارة الانطباع كعنصر ضروري للتفاعل الاجتماعي فهي توضح ما يمكن توقعه من الاخرين وما يمكن للأخرين توقعه منا وتحتاج الى جهود واعية من اجل ضمان تكوين انطباعات صحيحة عن شخصياتنا (Uitdewiligen , 2005:6) . وتُعد إدارة الانطباع من الاستراتيجيات التي يعتمدها الافراد للوصول صوب الهدف فقد عرفها (Totlock & Manstead) على انها مجموعة من السلوكيات التي يوظفها الافراد للوصول الى خلق الصور الاجتماعية التي

يرغب الافراد في تحقيقها (Tetlock & Manstead , 1985 : 60) وينظر لها Goffman, (1959) على انها عدسة يمكن من خلالها تشكيل الهوية الملائمة مع البيئة والجمهور والخروج بمجموعة من الانطباعات التي تتفق مع الأهداف المرجوة من الجهات الفاعلة (Watts , 2008 : 224) .

ومن اهم ما يميز إدارة الانطباع كونها عملية تصف الجهود المقدمة من قبل الفرد (الفاعل) من اجل تغيير او حماية او خلق الصورة المرغوبة عن ذات الفرد لدى الاخرين (الجمهور) (Yilmaz, 2014) (100: كما يمكن النظر اليها على انها حلقة تتكون من الفرد والموقف والسلوك حيث تتفاعل هذه العناصر بقوة لتعكس منظوراً مهماً للتعلم الاجتماعي حيث يمكن للجهات الفاعلة والجمهور تعديل سلوكياتهم لتتناسب مع الوضع القائم او للحصول على استجابات اكثر ملائمة (Magdy, 2017 : 23) .

وقد أشار (Demir, 2002) الى إدارة الانطباع على انها واحدة من المحددات العامة للعلاقات الاجتماعية اذ تساعد في الحصول على نظرة أوسع للبشر فهي نشاط مستمر للعديد من الأطراف سواء كانوا الوافدين الجدد الى المنظمة او أولئك القدامى في محاولة منهم لكي يكونوا افراداً مؤثرين (Gwal, 37 : 2015) ويرى (Gardner, 1992) ان فرص نجاح الموظفين ولترقيات داخل المنظمة تتأثر بشكل كبير بسلوكيات إدارة الانطباع وتعتمد النجاحات الفردية على المهارات التي تُدار بها تلك الانطباعات حيث يتمكن الموظفون من تحقيق أهدافهم الفردية والتنظيمية (Adnan & Latif , 2012 : 4)

2- أساليب إدارة الانطباع :-

تشير الادبيات الى ان اساليب ادارة الانطباع هي عبارة عن مجموعة من الاساليب التي تتميز بأن لها هدف مشترك وهي جعل الفرد اكثر قبولاً لدى الاخرين ومعرفة ما يرغبه الطرف الاخر ومن ثم تقديمه له (Soran & Balkan, 2013 : 156) . ووفق مقياس (Jones & Pittman) الذي عرض (5) أساليب من أساليب إدارة الانطباع وسيتبنى الباحثان (3) منها وهي :- التعزيز الذاتي Self- (Promotion) و الحظوة (Ingratiation) والتمثيل (Exemplification) (Bolino, 1999 : 190) .

أ- التعزيز الذاتي :-

ينطوي التعزيز الذاتي على فكرة التركيز على الهدف للوصول الى تحقيق الأهداف على سبيل المثال السعي في الحصول على الترقية او الحصول على وظيفة افضل (Racusin , 2011 : 9) كما انها خلق انطباع عن الكفاءة وغالباً ما يستخدم المروجون لانفسهم الكلمات اللفظية لمساعدتهم في انشاء الانطباعات الإيجابية عنهم ومن المرجح تجاهل الجوانب السلبية في خلفية الفرد وتسليط الضوء على المعلومات الإيجابية فمن المتوقع ان يكون لهذا الأسلوب الاثار الإيجابية على تصورات الطرف الاخر (

625 : Higgins & Judge, 2004) ويسعى القادة بشكل مستمر الى القيام بجهد مضاعف يتعلق ببناء الصورة الذاتية من خلال إدارة انطباعات الاتباع لإظهار الشجاعة والافئاع باستمرار عن طريق توظيف مجموعة متنوعة من الوسائط (كالقوة والعزيمة والفاكاهة) وهذه الخصائص مجتمعة تعطي للقائد مصداقية مع الحفاظ على الجاذبية (Bell, 2013 : 86).

ب- الحظوة :-

أشار الى أسلوب الحظوة (Liden & Nituhell , 1988) بأنه أسلوب مصمم لأفئاع الهدف حيث يسود في أوساط التفاعلات الاجتماعية وضمن أي اتجاه سواء نحو الرؤساء او زملاء العمل او المرؤوسين (R& Priyaadharshini, 2010 : 72) حيث يظهر الفرد اهتمامه الواضح بالآخرين في محاولة منه للظهور بصورة جذابة ومرغوبة (Purnamasari , 2013 : 74) . كمت نلاحظ ان الحظوة تتمثل بسلوك الفرد في الإشادة بالزملاء والاطراء على انجازاتهم وإظهار المحبة اتجاههم والتعبير عن الاهتمام بالحياة الشخصية للآخرين في مكان العمل (Ghara et al . , 2013 : 1447) .

ج- التمثيل :-

وفي هذا الأسلوب يحاول الفرد خلق انطباع عن الجدارة الأخلاقية التي يتمتع بها وعكس هويته الذاتية التي تعبر عن الالتزام والتفاني (Mclane , 2012 : 25) كما انها من اهم الأساليب التي تركز على الذات (Self-Focused) في محاولات جادة من الفرد لخلق صورة الموظف اللائق الذي يكون محلاً للتقدير (Elbadawy, 2016 : 1192) وتُظهر العديد من الدراسات ان الإدارات العليا تميل الى استخدام مثل هذا السلوك لكي تكون مثلاً يُحتذى بها من قبل الافراد العاملين وإبراز صفة انهم يؤدون أعمالهم دون ملل او تأخير (Rosenfeld, 1995 : 40) .

3- أسباب تبني أساليب إدارة الانطباع :-

تعددت الأسباب التي تقف وراء تبني أساليب إدارة الانطباع من قبل الافراد الا ان اغلب النتائج التي تم التوصل اليها تؤكد على مسألة مهمة وهي تعظيم المصالح الشخصية للفرد بالدرجة الأولى وهذا ما رسخته ادبيات علم الاجتماع (Witty & Schulz, 2006 : 4) ، كما قد يعمد القادة على تعزيز نفوذهم واحترامهم بين اتباعهم للانخراط في تبني سلوكيات إدارة الانطباع وقد لاحظ (Avolio,1998) ان العديد من القادة ينظمون عرضهم للذات من خلال تقديم اطار وكتابة سيناريو للسلوكيات المعروضة (Bass , 1999 : 197) .

ويرى (Fineman, 2003) ان جميع المنظمات هي ساحات عاطفية وان الاحداث التي تحدث داخلها مدعاة لتتشكل من خلالها المشاعر عن الجهات التنظيمية وان المدى الذي تعمل به العاطفة هو توجيه الأداء نحو إدارة الانطباع الإيجابي ، ويسعى الافراد الى تبني هذه السلوكيات كلما كانت العوائد

المتحققة من السلوك اكبر وقادرة على تحقيق الأهداف الفردية والاجتماعية وتطوير عرض الهوية الذاتية (Yilmaz, 2014 : 101) .

كما تجدر الإشارة الى انه يختلف مستوى إدارة الانطباع الذي يشترك فيه الافراد وتختلف بالمقابل الدوافع التي تمهد للفرد للمشاركة في هذا السلوك ووفق رأي (Goffman, 1959) يُنظر الى هذا السلوك كونه سلوكاً ناتجاً من الخارج أي من خلال النظام الاجتماعي ويُعد الفرد جزءاً من هذا النظام حيث يستوعب معايير هذا النظام ويستجيب له الاخرين (Uitdewilligen , 2005 : 9) .

ويميل الافراد الى تبني هذه السلوكيات بالنظر الى ضرورة حماية صورتهم الذاتية ويسعون الى ضرورة ضمان ان تتناسب مع احتياجاتهم الاجتماعية (Weng & Chang , 2015 : 4) كما يعتبر القادة هم الكيان الرئيسي لتلقي وجهات النظر المختلفة من الموظفين ويساعد دعم المشرفين على ادراك الموظفين لجهودهم وتحفيزهم على أداء الاعمال التي تتعدى مهامهم وواجباتهم (Ho , 2017 : 2) وتوسعت (Ferrante, 2008) في كتابها " علم الاجتماع - منظور عالمي " (Sociology : Global A Perspective) حيث تناولت فكرة مهمة مفادها ان الافراد حتى لو كانوا يدركون انهم يتلاعبون بالواقع الا ان إدارة الانطباع يمكن ان تكون سمة بناءة للتفاعل الاجتماعي (Norris , 2011 : 1) . واخيراً لابد ان نذكر ان الخلفيات الثقافية تلعب دوراً هاماً في دوافع تبني احد أساليب إدارة الانطباع حيث تشدد الثقافة الصينية على العمل الشاق والتواضع في طبيعة عمل المدراء بالمقارنة مع الثقافة العربية حيث لابد ان يُظهر المديرين قدرتهم على الإدارة من خلال سلوكهم وترك الانطباع المناسب عن قدرتهم وشخصيتهم ومستوى اللياقة لممارسة الإدارة من خلال الكلمات والافعال (Deng & Zhao , 2016 : 188) .

ثانياً :- أدوار القيادة التحويلية :-

1- مفهوم القيادة التحويلية

2- ابعاد القيادة التحويلية

3- خصائص القيادة التحويلية

1- مفهوم القيادة التحويلية :-

تعمل الشركات اليوم في بيئة ديناميكية والتي غالباً ما تكون ذات طابع عدائي وهذا يتطلب بالمقابل انتخاب القيادة الإدارية القوية واختيار النمط القيادي الذي يتصف بالقدرة في التأثير على الاخرين . وانطلاقاً من هذا السياق يرد مفهوم القيادة التحويلية .

ويمكن القول ان الحدث الأكبر أهمية في تطوير النظرية القيادية المعاصرة هو نشر رواية (Burn's , 1978) والتي تُفصح عن طبيعة القيادة التحويلية وقد جذب هذا الوصف انتباه (Bass) وزملاؤه الذين طوروا انموذجاً شاملاً (Full Range) للقيادة يؤكد على كفاءة القيادة التحويلية (Bratton et al . , 2011 : 128) كما ان نظرية Bass للقيادة تنص على ان هناك ثلاث طرق أساسية لشرح كيف

يصبح الناس قادة وكيف يتعلموا مهارات القيادة لنجد ان نظرية القيادة التحويلية هي النظرية الأكثر قبولاً اليوم وعلى نطاق واسع (Sharma & Jain , 2013: 311) .

فقد عرفها Burns بأنها عملية يرفع فيها القادة والاتباع بعضهم البعض الى مستويات اعلى من الاخلاق والدوافع من خلال التماس المثل العليا والقيم الأخلاقية (Masood et al . , 2006 : 943) كما ان القادة التحويليون هم من يلهمون اتباعهم لتجاوز مصالحهم الذاتية لصالح المجموع وهو القائد القادر على احداث تأثير عميق وغير عادي على تابعيه على سبيل المثال (الام تيريزا Mother Teresa) و (لي أيا كوكا Lee lacocca) حيث يستخدمون قدراتهم الشخصية لتحويل اتباعهم ورفع الشعور بأهمية وقيمة المهام التي يؤدونها (Takala , 2005 : 49) كما ان القيادة التحويلية قيادة تعمل على تشجيع التابعين في ظل تجاوز مصالحهم الذاتية والنظر الى ابعد من ذلك (مصلحة المجموع) حيث من المتوقع في ظل هذا المفهوم ان يكتسب الافراد مزيداً من الوعي للوصول الى النتائج القيمة بالإضافة الى فهم حاجات المستوى الأعلى ووفقاً لمفهوم (Burns) فإن الأساس هو رفع الاتباع الى هدف جديد وايجابي (Cannell , 2005 : 13) .

وفي مراجعة الأدلة الأنثروبولوجية (Anthropological Evidence) خلص (Lwis) الى حقيقة مفادها انه حتى في ابسط واصغر المجتمعات هناك دائماً رجال يبرزون بين زملائهم ويتولون زمام المبادرة في النشاط الجماعي وتكون كلمته اكثر قيمة بالمقارنة مع الاخرين حيث يتحملون مسؤولية إضافية (Marinova et al . , 2015 : 65) كما تعرف القيادة التحويلية على انها قدرة القادة في تحفيز التابعين للوصول الى اهداف مشتركة فالقادة التحويليون هم من يرفعون مصالح الاتباع مما يولد القبول بينهم وقد وثقت العديد من الدراسات علاقات الارتباط الهامة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي حيث ارتبطت بشكل بمجموعة مشتركة من النتائج الإيجابية مثل (التزام الموظف في المنظمة) و (انخفاض مستويات الاجهاد) و (زيادة الرضا الوظيفي) (Sadal , 2003 : 148) .

كما نجد ان القادة التحويلي يحتاج الى فهم كيفية التقاط نقاط الإشارة والمعلومات من بيئة العمل ومعالجتها لان هذه مثل هذه المعلومات تؤثر على نهج المهام وانشطة العمل (Mitchell , 2014 : 48) كما تعرف على انها القيادة التي تعني الفهم والمشاركة للأخرين حتى في مخاوفهم في اختيار احتياجاتهم الفردية ومعالجة كل حالة بشكل مميز اذ تنطوي على ابعاد التحفيز الفكري ويتضح فيها السياق الاجتماعي للقائد (Khandu , 2010 : 9) .

وفي هذا المجال يرى الباحثان ان هناك حاجة ماسة الى قيادة تحويلية حقيقية ، لانها القيادة القادرة على تحويل المصالح المشتركة للمجتمع وتجاوز المصالح الفردية وهي قيادة تمتلك المهارة في ان ترسم مساراً واضحاً يوازن بين القيم والمصالح المشتركة دون الإساءة في استعمال السلطة .

2- ابعاد القيادة التحويلية :-

أ- التأثير المثالي (الكاريزما) (Idealized Influence / Charisma (IN) :-

كلمة (charisma) هي كلمة من اصل يوناني تعني (هدية) او (نعمة الهية) وهي إشارة الى السحر الفطري الذي لا يوصف وهي بعنى اخر قوة التأثير على الاخرين (Sharma , 2008 : 8) وعادة ما يمتلك القادة الكاريزميين صفات استثنائية حيث يُظهرون كفاءة استثنائية ولديهم مهارات تواصل جيدة ويتقون بأنفسهم واتباعهم ويضعون التوقعات لعالية وهم بالمقابل قادة غير تقليديين , Antonakis (10 : 2006) ، وقد ناقش علماء القيادة أهمية إدارة الانطباع في هذا السياق واقترحوا ان القادة الكاريزميين ينخرطون في أساليب إدارة الانطباع من اجل تعزيز صورة كفاءتهم الذاتية وهو ما يميزهم عن غيرهم من القادة (Takala , 2005 : 45) .

ب- التحفيز الالهامي (IM) Inspirational Motivation :-

ويساعد التحفيز الالهامي القيادة التحويلية على مشاركة الاتباع في الأهداف حيث يميل القائد الى التركيز على الأفضل من الافراد (Bass , 1999 : 188) ويساعد هذا التركيز على الوصول الى مستويات عالية من الأداء التنظيمي ففي دراسة أجريت على (405) موظفاً على مدار (3) اشهر اكتشف فيها (Barling , Moutinho, Kelloway) ان المشتركين الذين استوفوا أهدافهم استوفوا أهدافهم كانوا يميلون نحو القيادة التحويلية وهذا الامر اثار اهتمام الباحثين في مجال ريادة الاعمال لان تنظيم توجيه المشاريع غالباً ما ينطوي على معايير أداء عالية في البيئات الأكثر عدائية (Schloseer , 2007 : 19) .

ج- التحفيز الفكري (IS) Intellectual Stimulation :-

وينتمي هذا العامل الى العنصر العقلاني للقيادة التحويلية حيث يناشد القائد ذكاء الاتباع من خلال خلق الوعي بالمشكلة وحلها وتشجيع الفكر والخيال والمعتقدات وقد لاحظ (Bass , 1985 : 19) ان التحفيز الفكري يسهم في تفهم الافراد لطبيعة المشاكل التي يواجهونها حيث ينطوي على تحدي الافتراضات والتعميمات والصور النمطية وتحفيز الباحثين للبحث عن افضل الطرق التي تحسن الأداء الحالي (Antonakis , 2006 : 12) ويلتمس فيه القائد جهود التابعين ليكونوا مبتكرين وخلاقين وإعادة صياغة المشاكل القديمة وحلها بطرق وأساليب جديدة (Khandu , 2010 : 35) .

د- الاعتبارات الفردية (IC) Individualized Consideration :-

ان الاختلافات الفردية بين العاملين تحتم على القيادة انماطاً مختلفة من أساليب التعامل مع التابعين فالشخص الذي يفتقر الى الدافع يتطلب نهجاً مختلفاً عن من يمتلكون درجات عالية من التحفيز فنقطة البداية الأساسية هي وجود فهم للطبيعة البشرية مثل الاحتياجات والعواطف والدوافع (Sharma & Jain , 2013 : 310) فعلى القادة فهم قيم وتفضيلات ورغبات وتطلعات اتباعهم حيث نُفصح احدث نظريات القيادة على انها عملية لا يُنظر فيها الى القادة كأفراد مسؤولين عن الاتباع لكن كأعضاء في مجتمع الممارسة (Takala , 2005 : 45) حيث يلعب التصرف القيادي بين التابعين دوراً بارزاً اذ يبدو ان التابعين يستجيبون بشكل إيجابي من حيث الأداء عندما يتم الحفاظ على وجود قوي للقيادة كما لو كانوا يتوقعون ذلك (Awamleh & Dmour , 2004 : 40) .

ويؤثر موقف القيادة على مشهد أداء الشركات وقد أشار (Khurana , 2002 : 62) على انه " من السهل فهم الاحداث الكبرى عندما نتمكن من ربطها بأفعال الافراد البارزين بدلاً من النظر في التفاعل الاجتماعي والقوى الاقتصادية وعن العوامل الشخصية الأخرى التي تتشكل وتعيق حتى اكثر الجهود الفردية البطولية (8 : 2008 , Sharma) وتكتسب المهارة الشخصية أهمية قصوى في الحفاظ على علاقات فعالة بين القائد والتابعين والحفاظ على التوازن في تلك العلاقة يمثل تحدياً مستمراً للقادة (Robertson , 1998 : 326)

3-خصائص القيادة التحويلية :-

من جملة الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليون هي :-

- أ- ان القائد قادر على الهام المرؤوسين .
- ب- يشجعون القادة اتباعهم على تجاوز مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة .
- ج- دعم المرؤوسين لإنجاز المهام بشكل افضل من قبل الرؤساء وخلق أجواء المنافسة الصحية بين العاملين (Hairudinor et al . , 2014 : 140) .

ومن اهم صفاتهم ايضاً :-

- أ- التصرف بطريقة عادلة من خلال فعل الصواب وليس ما هو ملائم .
- ب- زيادة وعي التابعين بالرؤية والرسالة ورفع مستوى توقعات الاتباع لما يمكنهم تحقيقه .
- ج- تشجيع التابعين لاعادة النظر في المشاكل القديمة وحلها من وجهة نظر جديدة .
- د- منح الاهتمام الفردي للافراد والاعتماد على اعتبار احتياجاتهم وقدراتهم (Nicholas , 2008 : 13) .

وقد عزز (Bass) خصائص القادة التحويليين من خلال النقاط التالية :-

- أ - ان القائد التحويلي يزيد الوعي بما هو صائب
- ب - يشجعون التابعين على النضج الأخلاقي
- ج - يرفعون حاجات التابعين في الإنجاز لتحقيق الأهداف (Bass , 1999 : 191) .

كما يزداد تقدير التابعين للقادة التحويليين لانهم قادة قادرين على :-

- أ - تمكين التابعين
 - ب - تبادل الأدوار مع التابعين
 - ج - خلق انطباع بأن التابعين ليسوا مجرد متفرجين بل يلعبون دوراً مهماً في عملية القيادة عن طريق إضفاء الشرعية على القادة والتأثير عليهم (Antonakis , 2006 : 6) .
- وعززت الادبيات من خصائص القائد التحويلي لانه قائد يعترف بأداء المرؤوسين ويكافئهم بطريقة عادلة كما يخلق الجو العائلي في مكان العمل ، ويساهم في توفير بيئة عمل واسعة وداعمة ضمن السياق

التنظيمي لممارسة السلطة وهو أيضاً من يُعزز أداء التابعين وقدراتهم الفكرية (Göncü et al . , 36-37 : 2014) .

المحور الثالث :- الجانب العملي للدراسة

أولاً :- معدل الاستجابة :-

من اجل ان تحقق الدراسة أهدافها استخدم الباحثان أسلوب العينة القصدية حيث وزع الباحثان (180) استبانة على عدد من رؤساء الأقسام العلمية والإدارية في عدد من الكليات في جامعة ذي قار وقد تم استرجاع (150) استبانة اتضح بعدها من خلال الفرز الاولي ان (50) استبانة لا تصلح للتحليل الاحصائي لعدم اكتمال الإجابة وبهذا يكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (100) استبانة ويوضح الجدول (3) معدل الاستجابة

الجدول (3) معدل الاستجابة

عدد الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
عدد استمارات الاستبانة الموزعة	180	100%
عدد استمارات الاستبانة المسترجعة	150	83.3%
عدد استمارات الاستبانة غير المسترجعة	30	16.7%
عدد الاستمارات التي لم تملأ بالكامل	50	33.3%
عدد استمارات الاستبانة الصالحة للتحليل الاحصائي	100	66.7%

المصدر :- من اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ثانياً :- تشخيص ووصف متغيرات البحث :-

وسنتناول فيه وصف تشخيص كُلاً من أساليب إدارة الانطباع وادوار القيادة التحويلية:-

أ- تشخيص ووصف أساليب إدارة الانطباع في مجتمع البحث :-

تضمنت أساليب ادرة الانطباع ثلاث ابعاد وهي (التعزيز الذاتي - الحظوة- التمثيل) وهي متغيرات خاصة بالبعد الأول (المستقل) وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات من (1-15) حيث تصف كلاً منها اسلوباً من أساليب إدارة الانطباع حيث تعكس الإجابة على المقاييس المعروضة اتجاهات العينة ومدى تشخيصها لأساليب إدارة الانطباع .

1- التعزيز الذاتي SP :- تظهر قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابة عينة البحث على

الفقرات (5) التي غطت أسلوب تعزيز الذات والميينة في الجدول (4) ادناه ، حيث نلاحظ انه حقق

وسطاً حسابياً بلغ (4.486) التي كانت اعلى من الوسط الفرضي (3) وهذا يعكس تطبيق القيادات الإدارية في مجتمع البحث لهذا الأسلوب لخلق الانطباع الإيجابي عنهم لدى مرؤوسيههم وعززت قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.709) على تبني القادة لهذا الأسلوب .

الجدول (4)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث التعزيز الذاتي وفق إجابات

العينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يفتخر مسؤولي في المنظمة بمهاراته في مجال العمل.	4.65	0.657
2	يحاول مسؤولي ان يتفوق على اقرانه باكتساب مهارات جديدة.	3.80	1.544
3	يجذب مسؤولي اهتمام الاخرين بأنه شخص مميز .	4.53	0.784
4	يجعل مسؤولي الاخرين على دراية بإنجازاته.	4.85	0.359
5	يبالغ مسؤولي في الاحداث الإيجابية المسؤول عنها اكثر مما هي عليه في الواقع.	4.60	0.492
	المجموع	4.486	0.709

المصدر :- مخرجات برنامج SPSS v . 23

اما على مستوى الأوساط الحسابية للفقرات فقد سجلت الفقرة (4) اعلى وسط حسابي بلغ (4.85) وبانحراف معياري بلغ (0.359) ليعكس ذلك سعي القادة وبشكل واضح ومستمر الى اظهار ما يقومون بإنجازه امام الموظفين لتكوين الانطباع الإيجابي عنهم ، فيما سجلت الفقرة (2) ادنى وسط حسابي بلغ (3.80) وبأنحراف معياري بلغ (1.544) والتي اكدت على اتفاق العينة نوعاً ما عن انخفاض مستوى محاولة القادة الى اكتساب المهارات الجديدة لاطهار تفوقهم على الاخرين .

2- التمثيل EX :- تظهر قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة عينة البحث على الفقرات (5) التي غطت أسلوب (التمثيل) والمبينة في الجدول (5) ادناه ، حيث حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.112) والتي كانت اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والذي يعكس ان القيادات الإدارية في مجتمع البحث تطبق هذا الأسلوب ليعكس القائد مقدار التقاني والجدارة الأخلاقية التي يتمتع بها امام العاملين ، كما عززت قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.978) على التأكيد لتبني القيادات الإدارية لهذا الأسلوب .

اما على مستوى الأوساط الحسابية للفقرات فقد سجلت الفقرة (9) اعلى وسط حسابي بلغ (4.85) وبأنحراف (0.359) ليعكس سعي القادة الى ان يكونوا مثلاً يُحتذى به وان ينالوا التقدير والاحترام من قبل الموظفين ، فيما سجلت الفقرة (10) ادنى وسط حسابي بلغ (3.41) وبأنحراف معياري قدره

(1.658) الذي اكد على انخفاض مستوى بقاء المسؤولين لساعات متأخرة بعد العمل لانجاز الاعمال .
الجدول (5) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التمثيل وفق إجابات العينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	يتطوع مسؤولي لمساعدة الاخرين اذا كان هناك فرصة .	4.10	1.267
7	يتظاهر مسؤولي بأنه دائم الانتغال في العمل حتى لو لم يكن كذلك.	3.80	0.985
8	يُعلن مسؤولي عن العمل الإضافي الذي يقوم به.	4.40	1.025
9	يحاول مسؤولي الوصول الى العمل قبل الاخرين لاطهار تقانيه.	4.85	0.359
10	يبقى مسؤولي حتى ساعات متأخرة بعد العمل لانه يعمل بأخلاص.	3.41	1.658
	المجموع	4.112	0.978

المصدر :- مخرجات برنامج SPSS v . 23

3- الحظوة ING :- تظهر قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابة عينة البحث على الفقرات (5) التي غطت أسلوب (الحظوة) والمبينة في الجدول (6) ادناه ، اذ حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.736) وهي اعلى من الوسط الفرضي (3) والتي تؤكد على سعي القادة الى رسم الصورة الإيجابية عنهم لدى العاملين والعمل على تقديم المساعدة لهم وبشكل دائم حتى وان لم يطلبوا ذلك ، على الرغم من التشتت الواضح لاجابات العينة اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.011) ، الا ان هذا لا ينفي الى سعي القادة الى تقديم ما يمكن من المساعدة الى العاملين نسبياً .
اما على مستوى الفقرات فقد حصلت الفقرة (13) على اعلى وسط حسابي بلغ (4.36) وهي اعلى من الوسط الفرضي (3) وهذا يعكس ان اغلب القادة يميلون الى تقديم انفسهم على انهم يمتلكون الشخصية القوية والمؤثرة في محيط العمل الذي يترك الانطباع الإيجابي عنه في اذهان العاملين ، على الرغم من التشتت الواضح في الإجابات التي يعكسها الانحراف المعياري للفقرة الذي بلغ (1.087) ، الا ان هذا لا يمنع من ان القادة يمارسون هذا الأسلوب وبشكل واضح ، اما اقل وسط حسابي للفقرات فقد كان من نصيب الفقرة (14) فقد حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.08) وبأنحراف معياري قدره (1.116) الذي يعكس الانخفاض النسبي لاهتمام القادة بالمشاكل الشخصية للعاملين .

الجدول (6)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الحظوة وفق إجابات العينة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
1.191	3.34	يقضي مسؤولي ساعات طويلة في الاستماع الى مشاكل الموظفين في العمل	11
0.914	4.15	يمدح مسؤولي الموظفين لإنجازاتهم القيمة	12
1.087	4.36	يقدم نفسه على انه شخصية قوية وقيادية في مجال العمل	13
1.116	3.08	يبيدي مسؤولي اهتمامه بالمشاكل الشخصية للموظفين	14
1.123	3.75	يمدح مسؤولي الاخرين على حسن المظهر	15
1.011	3.736	المجموع	

المصدر :- مخرجات SPSS v23

ويخلص الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب إدارة الانطباع والاهمية النسبية لها بالاعتماد على معامل الاختلاف ، اذ يتضح من خلال اجمالي أساليب إدارة الانطباع انها حصلت على وسط حسابي بلغ (4.111) وهي نسبة عالية وبأنحراف معياري قدره (0.883) ، وهذا يؤكد لنا ممارسة أساليب إدارة الانطباع الثلاثة ككل (تعزيز الذات ، التمثيل ، الحظوة) وبصورة كبيرة من قبل القيادات الإدارية في مجتمع البحث وتعزز قيمة الانحراف المعياري المنخفضة لهذه النتيجة .

اما على مستوى الأساليب الثلاثة لإدارة الانطباع ، فأن قيم معامل الاختلاف أظهرت ان أسلوب تعزيز الذات قد حصل على ادنى نسبة معامل اختلاف وهي (15.8%) ، مما يدل على ان هذا الأسلوب هو الأكثر أهمية وملائمة من وجهة نظر العينة بالمقارنة مع الأساليب الأخرى، وهذا يعطينا انطباع انها الأكثر تجانساً واثراً في ترك الانطباع المناسب عن القيادات الإدارية لدى الموظفين في مجتمع البحث ، فيما احتل أسلوب التمثيل المرتبة الثانية من حيث الأهمية ، ليأتي اسوب الحظوة في المرتبة الثالثة والأخيرة ، اذ حصل على اعلى نسبة معامل اختلاف وهي (27.06%) وهذا يدل على انه الأقل تجانساً وأهمية وملائمة من الأساليب الأخرى من وجهة نظر عينة البحث .

الجدول (7)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاساليب إدارة الانطباع والاهمية النسبية لها بالاعتماد على معامل الاختلاف

ت	الابعاد	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V	الأهمية النسبية
1	تعزيز الذات	4.486	0.709	15.8%	1
2	التمثيل	4.112	0.978	23.78%	2
3	الحظوة	3.736	1.011	27.06%	3
	اجمالي لاساليب إدارة الانطباع	4.111	0.883		

المصدر :- مخرجات SPSS v23

ب- تشخيص ووصف واقع أدوار القيادة التحويلية في مجتمع البحث :-

تشمل أدوار القيادة التحويلية وهي المتغير (التابع) اربعة ابعاد وهي (التأثير المثالي ، الحفز الالهامي ، الحفز الفكري ، الاعتبارات الفردية) وقد تم قياس هذا المتغير من خلال (20) فقرة اخذت التسلسلات من (16 - 35) والتي تغطي كل مجموعة منها دوراً من أدوار القيادة التحويلية ، وبناءً عليه فأن الإجابة عن هذه الفقرات ستعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها لإدوار القيادة التحويلية وبالشكل التالي :-

1- التأثير المثالي IN :- يعكس الجدول (8) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة عن فقرات الدور الأول للقيادة التحويلية (التأثير المثالي) ، اذ بلغ الوسط الحسابي العام لها (4.376) وبأنحراف معياري قدره (0.707) حيث يعكس لنا النسبة العالية للانحراف المعياري عن الوسط الفرضي (3) أهمية هذا الدور ونجاح القيادات الإدارية في مجتمع البحث في التأثير الإيجابي على الموظفين وهذا مؤشر لامتلاكهم الشخصية القوية والمؤثرة (الكاريزما) التي تعكس انهم قادة غير تقليديين ويمتلكون الصفات الاستثنائية كقادة والتي تعزز من كفاءتهم الذاتية .

اما على صعيد الفقرات فقد سجلت الفقرة (19) اعلى وسط حسابي بلغ (4.70) وبأنحراف معياري قدره (0.461) وهذه النسبة العالية للوسط الحسابي للفقرة تؤكد على ان القيادات الإدارية تؤكد على التمسك بالقيم الأخلاقية في أداء المهام في محيط العمل وهو من العوامل الإيجابية التي يتطلبها العمل القيادي لترك التأثير الإيجابي المطلوب في نفوس العاملين ، في حين حققت الفقرة (16) اقل وسط حسابي اذ بلغ (3.80) والتي تعكس ان القادة الإداريين في مجتمع البحث يمتلكون شخصية مؤثرة نسبياً على العاملين وهذا ما أكدته الاتفاق الضعيف لعينة البحث على هذه الفقرة اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري لها (1.092) .

الجدول (8)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور التأثير المثالي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
1.092	3.80	القيادة الإدارية في الكلية تمتاز بشخصية مؤثرة.	16
1.0432	4.39	تتعامل القيادة الإدارية في الكلية بصدق مع الموظفين.	17
0.473	4.67	تحظى القيادة الإدارية في الكلية بالاحترام من قبل الموظفين.	18
0.461	4.70	تؤكد القيادة الإدارية في الكلية على القيم الأخلاقية في أداء المهام.	19
0.737	4.32	تضع القيادة الإدارية أهدافاً مشتركة في العمل بين الإدارة العليا والموظفين.	20
0.707	4.376	المجموع	

المصدر :- مخرجات SPSS v23

2- الحفز الالهامي INM :- يعكس الجدول (9) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات العينة عن فقرات الدور الثاني للقيادة التحويلية (الحفز الالهامي) ، اذ بلغ الوسط الحسابي العام لها (4.384) وبأنحراف معياري قدره (0.732) وتؤكد لنا هذه النسبة العالية للوسط الحسابي عن الوسط الفرضي (3) على أهمية هذا الدور من أدوار القيادة التحويلية حيث يؤكد على مشاركة القيادة الإدارية العاملين في تحقيق أهدافهم وهو من العوامل المهمة التي تمكن المنظمة المبحوثة من تحقيق أهدافها . اما على صعيد الفقرات فقد حصلت الفقرة (23) على اعلى وسط حسابي بلغ (4.75) وبأنحراف معياري بلغ (0.435) ليعكس لنا ان القيادات الإدارية تقدم النصح والتوجيه للعاملين وتوجيههم مع التركيز على الأفضل من بينهم الذي يعزز العلاقات الإيجابية بين القيادات الإدارية والعاملين ، في حين حصلت الفقرة (21) على اقل وسط حسابي بلغ (3.94) وبأنحراف معياري (1.09) والذي يعكس قدرة القائد النسبية على تعزيز الثقة في نفوس العاملين وهذا ما أكدته الاتفاق الضعيف لعينة البحث على الفقرة والتي عكسها الانحراف المعياري لها .

الجدول (9) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور الحفز الالهامي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	تعزز القيادة الإدارية الثقة في نفوس الموظفين .	3.94	1.09
22	تمتلك القيادة الإدارية نظرة تفاؤلية نحو الأهداف المستقبلية.	4.65	0.479
23	تقدم القيادة الإدارية النصح والمشورة للموظفين .	4.75	0.435
24	تؤكد القيادة الإدارية على العمل بروح الفريق.	4.36	0.916
25	تُثير القيادة الإدارية روح المنافسة بين الموظفين.	4.22	0.980
	المجموع	4.384	0.732

المصدر :- مخرجات SPSS v23

3- الحفز الفكري IS :- يعكس الجدول (10) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات العينة عن فقرات الدور الثالث للقيادة التحويلية (الحفز الفكري) ، اذ بلغ الوسط الحسابي العام لها (4.344) وبأنحراف معياري بلغ (0.753) والذي يعكس لنا ممارسة عالية من قبل القيادات الإدارية لهذا الدور الذي ينشد فيه القائد خلق الوعي الفكري وتشجيع الابداع والخيال وإعادة التفكير بالمشاكل 0.753 اكل القديمة من قبل العاملين وحلها بأفكار وأساليب جديدة .

اما على مستوى الفقرات فقد احتلت الفقرات (26) و (30) اعلى وسط حسابي بلغ (0.753) وبأنحراف معياري بلغ للفقرة (26) (0.637) في حين بلغ الانحراف المعياري للفقرة (30) (0.494) ، ان هذا التشابه بين الفترتين من حيث الوسط الحسابي المرتفع عن الوسط الفرضي يعكس لنا ان القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة تتبنى الأفكار الجديدة التي تسهم في حل مشاكل العمل ، كما انها تخلق المناخ القائم على أساس الثقة بين القيادات الإدارية والعاملين والذي يقود المنظمة الى تحقيق أهدافها .

اما اقل وسط حسابي فكان من نصيب الفقرة (27) حيث بلغ (4.07) وبأنحراف معياري قدره (1.037) الذي يدل على ان هناك اتفاق نسبي حول القيادات الإدارية ومدى تشجيعها للمساهمات والمبادرات الجديدة في العمل .

الجدول (10) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور الحفز الفكري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	تتبنى القيادة الإدارية أفكار جديدة لحل مشاكل العمل.	4.59	0.637
27	تشجع القيادة الإدارية الموظفين على تقديم أفكار إبداعية تسهل أداء العمل.	4.07	1.037
28	تهتم القيادة الإدارية بتحديد نقاط القوة في العمل وتعزيزها.	4.14	0.876
29	تؤكد القيادة الإدارية على ضرورة المشاركة في إيجاد الحلول لمشاكل العمل	4.33	0.965
30	تخلق القيادة الإدارية مناخ قائم على الثقة بين الموظفين.	4.59	0.494
	المجموع	4.344	0.753

المصدر :- مخرجات SPSS v23

4- الاعتبارات الفردية IC :- يعكس الجدول (11) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة عن فقرات الدور الرابع للقيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية) ، اذ بلغ الوسط الحسابي العام لها (4.086) وبأنحراف معياري قدره (0.848) وهذا يعكس لنا مدى الممارسة العالية للقيادات الإدارية لهذا الدور من أدوار القيادة التحويلية التي يراعي فيها القادة الفروقات الفردية للعاملين واختيار أساليب العمل التي تتناسب مع مهاراتهم وامكانياتهم والبحث عن افضل السبل لتطوير تلك المهارات .

اما على مستوى الفقرات فقد احتلت الفقرة (35) اعلى وسط حسابي بلغ (4.53) وبأنحراف معياري قدره (0.594) ويدل هذا الوسط الحسابي المرتفع للفقرة عن الوسط الفرضي على ان القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة تعتمد أسلوب الاتصال المفتوح في العمل الذي يسهل العمل ويخلق روح المبادرة ، في حين احتلت الفقرة (32) اقل وسط حسابي بلغ (3.42) وبأنحراف معياري قدره (1.365) والتي تدل على ان هنالك اتفاق نسبي حول مدى عمل القيادات الإدارية على تطوير مهارات وامكانيات الافراد العاملين في المنظمات المبحوثة .

الجدول (11)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور الاعتبارات الفردية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
1.161	4.19	تستمع القيادة الإدارية الى مشاكل الموظفين واحتياجاتهم .	31
1.365	3.42	تعلم القيادة الإدارية على تطوير مهارات الموظفين .	32
1.024	4.04	تأخذ القيادة الإدارية بنظر الاعتبار الفروق الفردية بين الموظفين عند توزيع المهام .	33
0.435	4.25	تشجع القيادة الإدارية تبادل الآراء ووجهات النظر في مجال العمل .	34
0.594	4.53	تعتمد القيادة الإدارية استراتيجية الاتصال المفتوح مع الموظفين .	35
0.848	4.086	المجموع	

المصدر :- مخرجات SPSS v.23

ويخلص لنا الجدول (12) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لادوار القيادة التحويلية والاهمية النسبية لها بالاعتماد على نسب معامل الاختلاف ، اذ يتضح ان اجمالي أدوار القيادة التحويلية قد حصل على وسط حسابي (4.297) وبأنحراف قدره (0.753) ، اذ تعكس لنا هذه النسبة المرتفعة من الوسط الحسابي عن الوسط الفرضي عن الممارسة العالية للقيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة لادوار القيادة التحويلية ممثلة ب (التأثير المثالي ، الحفز الالهامي ، الحفز الفكري ، والاعتبارات الفردية) . اما على مستوى الأدوار الأربعة للقيادة التحويلية ، فإن قيم معامل الاختلاف أظهرت ان دور (التأثير المثالي) قد حصل على ادنى نسبة معامل اختلاف وهي (16.16%) مما يدل على ان هذا الدور هو الأكثر ملائمة وتجانساً وقبولاً من وجهة نظر عينة البحث بالمقارنة مع الأدوار الأخرى ، في حين احتل دور الحفز الالهامي المرتبة الثانية وبمعامل اختلاف بلغ (16.69%) ، واحتل دور الحفز الفكري المرتبة الثالثة حيث بلغ معامل الاختلاف له (17.33%) ، وجاء دور الاعتبارات الفردية في المرتبة الأخيرة ، اذ حصل على اعلى نسبة معامل اختلاف وقدرها (20.75%) ليعكس لنا على انه الأقل أهمية وملائمة من الأدوار الأخرى من وجهة نظر عينة البحث .

الجدول (12)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لادوار القيادة التحويلية والاهمية النسبية لها بالاعتماد على معامل الاختلاف

ت	الابعاد	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V	الأهمية النسبية
1	التأثير المثالي	4.376	0.707	16.16%	1
2	الحفز الالهامي	4.384	0.732	16.69%	2
3	الحفز الفكري	4.344	0.753	17.33%	3
4	الاعتبارات الفردية	4.086	0.848	20.75%	4
	اجمالي أدوار القيادة التحويلية	4.297	0.753		

المصدر :- مخرجات SPSS v.23

ثانياً :- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :-

يتم في هذه الفقرة اختبار الفرضية الأولى التي نصت على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين أساليب إدارة الانطباع وادوار القيادة التحويلية .

ويوضح الجدول (13) مصفوفة علاقات ارتباط سبيرمان بين أساليب إدارة الانطباع كمتغير (مستقل) وادوار القيادة التحويلية كمتغير (تابع) ، ونلاحظ من خلال النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية بين تعزيز الذات كأسلوب من أساليب إدارة الانطباع وادوار القيادة التحويلية الأربعة ، وتعكس النتائج ان اقوى علاقة بين الأسلوب الأول (التعزيز الذاتي) وادوار القيادة التحويلية كان من نصيب والحفز الالهامي والحفز الفكري حيث بلغت (0.91) ، وهذا يدل على ان القائد التحويلي يمكن ان يعزز الانطباع الإيجابي في اذهان العاملين من خلال تبنيه للأفكار الإبداعية التي تسهم في حل مشاكل العمل ويلامس فيها القائد الروح الإبداعية لهم وتشجيعهم على كسر التفكير النمطي والخروج بأسهامات خلاقة من جانب العاملين في محيط عمل ومشاركتهم في تحقيق أهدافهم .

ويعكس الجدول (13) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية بين أسلوب التمثيل وبين كل أدوار القيادة التحويلية ، وتمثل العلاقة بين التمثيل والتأثير المثالي والاعتبارات الفردية هي الأعلى حيث بلغت (0.96) ، وهذا يعطي انطباع ان القيادات الإدارية من خلال تبنيها لاسلوب التمثيل ان تعمل على تشجيع تبادل وجهات النظر بينها وبين العاملين وإيجاد الأساليب التي يرغب العامل من خلالها تطوير مهاراته وقدراته في بيئة العمل التي تأخذ بنظر الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين .

ونلاحظ من خلال الجدول (13) ايضاً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية بين أسلوب الحظوة وادوار القيادة التحويلية ، حيث بلغت اعلى نسبة ارتباط بين أسلوب الحظوة والاعتبارات الفردية حيث بلغت (0.98)والذي يعكس لنا بأن القيادات الإدارية من خلال تبنيها لاسلوب الحظوة تتمكن من الاستماع الى المشاكل التي يطرحها الافراد العاملين وابداء الاهتمام بالمشاكل الشخصية ومراعاة الاختلاف والفروق في المهارات التي يمتلكها العاملين والعمل على خلق الانسجام بين تلك المهارات وطبيعة الاعمال التي يكلف العمل بأدائها .

اما على مستوى اجمالي أساليب إدارة الانطباع يتبين لنا وجود علاقات ارتباط بين اجمالي أساليب إدارة الانطباع ممثلة ب (تعزيز الذات ، التمثيل ، الحظوة) وادوار القيادة التحويلية ممثلة ب (التأثير المثالي ، الحفز الالهامي ، الحفز الفكري ، الاعتبارات الفردية) فقد كانت جميع العلاقات موجبة ومعنوية واقوى هذه العلاقات كانت بين أساليب إدارة الانطباع ودور الاعتبارات الفردية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.98) لتعكس انا هذه النتيجة أهمية أساليب إدارة الانطباع في تحقيق دور القائد التحويلي في مراعاة الاعتبارات الفردية بين العاملين .

وعلى المستوى الإجمالي للعلاقة بين اجمالي كل من أساليب إدارة الانطباع وادوار القيادة التحويلية ، نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بينهما (0.99) وهذا مؤشر ان علاقة الارتباط موجبة ذات دلالة معنوية وتدل هذه العلاقات على ان مهارة استخدام أساليب إدارة الانطباع ذات أهمية كبيرة للقائد التحويلي وهو يحاول ان يحقق ادواره الذي يعكس اثاره الإيجابية على مستويات الأداء لدى العاملين . ومن خلال الرجوع الى الجدول (13) نجد ان هناك توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين اساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة التحويلية . وهذا بدوره يقودنا الى قبول الفرضية الأولى .

الجدول (13)

ت	المتغير	التأثير	الحفز	الاعتبارات	اجمالي أدوار
	التابع	المثالي	الالهامي	الفردية	القيادة
	المتغير	IN	INM	IC	التحويلية
	المستقل		IS		TL
1	تعزيز الذات SP	0.89	0.91	0.88	0.89

0.97	0.96	0.95	0.95	0.96	EX التمثيل	2
0.99	0.98	0.96	0.96	0.97	الحظوة ING	3
0.99	0.98	0.96	0.96	0.97	اجمالي أساليب إدارة الانطباع IM	

قيم معامل الارتباط سبيرمان بين أساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة التحويلية

المصدر :- مخرجات برنامج SPSS v.23

ثالثاً :- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث :-

وفي هذه الفقرة سيتم اختبار فرضية البحث الثانية والتي تنص على انه "تؤثر اساليب ادارة الانطباع تأثيراً موجباً وبدلالة معنوية في ادوار القيادة التحويلية " ، وكما يظهر من الجدول (14) نتائج الانحدار بأستعمال معامل الانحدار البسيط بين المتغير التفسيري (المستقل) إدارة الانطباع وبين أدوار القيادة التحويلية كمتغير مستجيب (تابع) ، فعلى مستوى الأساليب احتل أسلوب التمثيل المرتبة الأولى في قوة تأثيره في أدوار القيادة التحويلية ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1916.638) وهي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (95 %) ، وهذا يعبر عن ان أسلوب التمثيل يفسر ما نسبته (95%) من الاختلافات الحاصلة في أدوار القيادة التحويلية ، اما معامل (B) الذي بلغ (0.751) فيشير الى ان التغيير في أسلوب التمثيل بمقدار وحدة واحدة ، سيؤدي بدوره الى احداث تغييرات في أدوار القيادة التحويلية بمقدار (751 %) وهو مؤشر للتأثير الإيجابي من خلال الإشارة الموجبة ، بمعنى ان الانطباع الناتج من اتباع أسلوب التمثيل يؤثر وبدرجة كبيرة على أدوار القيادة التحويلية لعينة البحث .

وجاء أسلوب (الحظوة) في المرتبة الثانية من حيث أهمية التأثير في أدوار القيادة التحويلية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (1878.860) وهي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ، وبلغت قيمة معامل التحديد (95 %) الذي يبين ان الحظوة تفسر ما نسبته (95%) من التذبذب الحاصل في مستوى أدوار القيادة التحويلية ، وتشير قيمة معامل (B) والبالغة (0.727) الى ان مستوى تطبيق أسلوب الحظوة بمقدار وحدة واحدة ، يؤدي الى احداث تغيير في أدوار القيادة التحويلية بمقدار (727%) . ، ويتضح مما تقدم ان أسلوب الحظوة كأحد أساليب إدارة الانطباع ، تساهم وبشكل كبير في تطبيق أدوار القائد التحويلي .

وبالمقابل احتل أسلوب (تعزيز الذات) المرتبة الأخيرة في تأثيره على أدوار القيادة التحويلية ، إذ كان تأثيره اقل بالمقارنة مع الأساليب السابقة على ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (1759.04) وهي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ، وبلغت قيمة معامل التحديد(94%) والذي بين ان التعزيز الذاتي يفسر ما نسبته (94%) من التذبذب الحاصل في مستوى أدوار القيادة التحويلية ، وتشير قيمة معامل (B) والبالغة (0.85) الى ان تطبيق أسلوب تعزيز الذات بمقدار وحدة واحدة ، يؤدي الى احداث تغيير في أدوار القيادة التحويلية بمقدار (85%) .

وعلى مستوى اجمالي المتغيرات فقد تبين ان أساليب إدارة الانطباع تؤثر تأثيراً معنوياً مهماً في أدوار القيادة التحويلية بشكل عام ، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (6974.759) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ، ومن قيمة معامل التحديد يعني انه يفسر ما نسبته (98%) من التذبذب الحاصل في أدوار القيادة التحويلية ، ومن خلال قيمة (B) والذي يعني ان تطبيق أساليب إدارة الانطباع مجتمعة بمقدار وحدة واحدة يحدث تغيراً مقداره (0.848) في اجمالي أدوار القيادة التحويلية .

ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يمكن القول الى ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع وادوار القيادة التحويلية ، وبالتالي يتطلب هذا الامر ان تمتلك القيادات الإدارية المهارة في تطبيق هذه الأساليب في مجتمع البحث ، وبذلك تسمح لنا النتائج التي تم التوصل اليها من خلال أسلوب تحليل الانحدار الى قبول فرضية البحث الثانية .

الجدول (14)

نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير أساليب إدارة الانطباع في أدوار القيادة التحويلية

ت	المتغيرات المستقلة	معامل B	R2 معامل التحديد	مرتبة أولويات التأثير	قيمة (F) المحسوبة
1	تعزيز الذات SP	0.85	0.94	3	1759.04
2	التمثيل EX	0.751	0.95	1	1916.638
3	الحظوة ING	0.727	0.95	2	1878.860
	اجمالي أساليب إدارة الانطباع	0.848	0.98		6974.759

المصدر :- مخرجات برنامج SPSS v.23

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 98 = 3.92

المحور الرابع :- الاستنتاجات والتوصيات

أولاً :- الاستنتاجات

- من خلال النتائج التي تم التوصل اليها تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات وهي كما يلي :-
1. تسعى القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة الى اظهار انجازاتهم المهنية امام الموظفين لتكوين الانطباع الايجابي عنهم امام الموظفين .
 2. تؤكد القيادات الادارية على اظهار التفاني والجدارة في سلوكياتهم امام العاملين .
 3. تقدم القيادات الادارية النصح والمشورة وان لم يُطلب منها الى كافة العاملين في المنظمات المبحوثة .
 4. امتلاك القيادات الادارية الشخصية القوية والمؤثرة (الكاريزما) التي تعكس امتلاكهم للصفات الاستثنائية .
 5. عدم وجود الاهتمام الكافي من قبل الادارات العليا بالمشاكل الشخصية للعاملين .
 6. تشجع القيادات الادارية للمبادرات والمساهمات الخلاقة والابداعية المقدمة من قبل العاملين .
 7. تعتمد المنظمات المبحوثة استراتيجية الاتصال المفتوح الذي يخلق الانسجام والتواصل بين القيادات الادارية والعاملين .

ثانياً :- التوصيات

1. توسيع دائرة اهتمام القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة بالجوانب السلوكية وزيادة الاطلاع على الادبيات التي تتناول المفاهيم المهمة في هذا المجال وانتخاب السلوكيات اليومية المناسبة في بيئة العمل والتي من شأنها ان تعزز من خلق وتعميق الانطباع الايجابي عنهم في اذهان العاملين .
2. توظيف الشخصية القوية والمؤثرة التي تمتلكها القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة في حث ومناشدة ذكاء العاملين والهامهم للوصول الى الافكار الابداعية في حل مشاكل العمل اليومية .
3. زيادة اهتمام القيادات الادارية بالمشاكل الشخصية للعاملين والعمل على الاستماع لهم وخلق نوع من التواصل الفعال بينهم وبين العاملين الذي ينعكس ايجاباً على الجانب النفسي للفرد العامل والذي بدوره يقلل من الضغوط النفسية التي تسببها المشاكل الاسرية ومحاولة ايجاد الحلول الممكنة مما يسهم في تحسين مستويات الاداء للعاملين .
4. زيادة وتطوير المهارات والامكانيات لافراد العاملين ودعم مشاركاتهم في الدورات التدريبية .

5 . الاخذ بنظر الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين في توزيع المهام والواجبات ، واختيار النهج المناسب لتحفيز العاملين .

Reference :-

1. Adndn . A and Latif , K.I. " Impression Management and Impact of Employee Promotion " , Abasyan Journal of Social Sciences , Vol . 6, No. 1 , pp : 1- 13 , 2012 .
2. Andrew . O.L , Umoh. G.I .& Amah , Edwinah." Upward Impression Management and Career Commitment in Tertiary Institutions in EDOState " , International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences , Vol. 3 , Issue . 4 , pp : 37-50 , 2016 .
3. Antonakis . John . " Leadership : What is it And How it is Implicated in Strategic Change ? " , International Journal of Management Cases , pp : 4-20 , 2006 .
4. Awamleh . Raed & Dmour . Hani . " The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Self- Perceived Performance of Banking Employee : The Case of Jordan " , International Business & Economic Research Journal , Vol. 3 , No. 11 , pp : 29- 42 , 2004 .
5. Bass . B . M. " Ethics , Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior " , Leadership Quarterly , Vol. 10 , No. 2 , pp : 181-217, 1999 .
6. Bell. R.M , " Charismatic Leadership Case Study with Ronald Regan as example " , Emerging Leadership Journeys, Vol. 65, Issue . 1 , pp: 83-91 , 2013 .
7. Bolino , M.C ; Turnley , W.H, " Measuring Impression Management in Organizations; A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy , Organizational Research Methods , Vol. 2 , No. 2 , pp : 187-206 , 1999 .
8. Bratton , V.K , Dodd . N.G & Brow . F.W . " The Impact of Emotional Intelligence on a Accuracy of Self – Awareness and Leadership Performance " ,

- Leadership & Organization Development Journal , Vol. 32 , No. 2, pp : 127–149 , 2011.
9. Cannell . P.W , " Transformational Leadership , Leader – Member Exchange (LMX) and OCB: The Role of Motives , Ph.D . The Univesity of South Florida ,
 10. Deng .Gui & Zhao . Xiao , " Empirical Resrarch of Manager`s Impression Management " , International Conference on Education , Training and Management Innovation , pp : 187–195 , 2016 .
 11. Elbadawy. T. A , Martinez. Isis & Magdy. M.M."Impression Management and Its Interaction with Emotional Intelligence and Locus of Control : Tow Sample Investigation " , International Review of Management and Business Research , Vol.5, Issue . 3 , pp : 1191– 1203 , 2016 .
 12. Ghara . Mehdi , Abdi . Marjan , Langari. Fatemeh & Danaee.Hasan. " Evaluating the Impression of Positive and Negative Affictivity on the Implementation of Impression Management Tactics " , Management Science letters , Vol. 3 , pp : 1445–1458 , 2013.
 13. Göncü . Asli , Aycan. Zeynep & Johnson . R.E, " Effects of Parternalistic & Transformational Leadership on Follower outcomes " , The Internatinal Journal of Management and Business , Vol. 5 , Issue . 1 , pp : 36–58 , 2014 .
 14. Gwal , R, " Tactics of Impression Management : Relative Success on Workplace Relationship" , The International Journal of Indian Psychology , Vol. 2 , Issue . 2 , pp : 37–44 , 2015 .
 15. Hairudinor , Astuti . Endang , Kumadji , Srikandi & Vtami . Hamidah . " The Effect of Transformational Leadership on Social Competence , Self–Efficacy , Work Engagement , and Individual Performance " , European Journal of Business and Management , Vol. 6 , No. 21 , pp : 137– 143 , 2014 .
 16. Higgins .C. A, & Judge . T.A." The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendation : A field Study " , Journal of Applied Psychology , Vol . 89 , No. 4 , pp : 622–632, 2004 .
 17. Ho. Jui , " The Effect of Supervisor Support on Employee Voice Behavior Based on the Self – Determination theory : The Moderating Effect of

Impression Management Motive " , Journal of Entrepreneurship , Vol . 6 , Issue 1 , pp : 1– 8 , 2017 .

18. Khandu . Yeshey . " Transformational Leadership of Expatriates and Home Country National Managers : A Comparison in the Context of Bhutan " , M . S thesis , The University of Twente The Nether Lands , 2010 .

19. Magdy , M.M , " Exploring the Relationship between Impression Management , Emotional Intelligence and Locus of Control : Evidence from Egypt " , International Journal of Human Resource Studies , Vol. 7 , No. 1 , pp : 20–37 , 2017 .

20. Marinova. Sophia , Dyne. Linn & Moon. Henry. " Are Good Citizens Good Transformational Leaders as Well ? An Employee – Contric Perspective on Transformational Leadership " , Group & Organization Management , Vol. 40 , No. 1 , pp : 62–87 , 2015 .

21. Masood . S.A , Dani . S.S , Burns . N.D & Backhouse . C . J , " Transformational Leadership and Organizational Culture : The Situational Strength Perspective " , Journal of Engineering Manufacture , Vol. 22 , No. 6 , pp : 941– 949 , 2006 .

22. Mclane. T.A." Impression Management Strategies and Organizational Identity in Executive – Authored Webloges " , M ..S .thesis , University of Central Florida , 2012 .

23. Mitchell . Jyree ." The Mediating Effects of Transformational Leadership on Leader Goal Orientation and Team Performance " ,M . S thesis , The University of Chicago , Illinois , 2014 .

24. Nicholas . T.W , " A uthentic Transformational Leadership and Implicit Leadership Theories " , Ph.D , The University of North Texas , 2008 .

25. Norris . A. R . , " Impresion Management : Considering Cultural , Social and Spiritual Factors " , Inquiries Journal , Vol. 3 , No.7 , pp : 1–1 , 2011 .

26. Purnamasari . Dian , " Strategic Impression Management Pada Komunikasi Interpersonal Antarcalon Mertua Dan Cclon Menatu Delma Mas Apenyesuian

Sebelum Pernikahan ", Journal E-Komunikasi , Vol. 1 , No. 2 . pp : 71-82 , 2013 .

27. R. C .Sandhya & Priyaadharshini . R.G." Astudy on the Relationship between Emotional Intelligence , Organizational culture and Impression Management , Journal of Contemporary Research in Management , pp : 641-105 , 2010 .

28. Racusin .Corinne, " Understansding Women`s Self- Promotion Detriments : The Backlash Avoidence Model " , Ph.D, The University of New Jersey , 2011 .

29. Robertson . J.M , " From Managing Impression to Leadership Perspectives " , International Journal of Educational Research , Vol, 29 , pp : 359- 370 , 1998 .

30. Rosenfeld . P.R. , Giacalone . R.A & Riordan . C.A., " Impression Management in Organization : Theory, Measurment , and Practice " , New York : Routledge , 1995 .

31. Sadal, G.M & Hetland . Hilde, " Transformational Leadership in Norway : Outcomes and Personality Correlates " , European Journal of work and Organizational Psychology , Vol . 12 , No. 2 , pp : 147-170 , 2003 .

32. Schlosser . F.K & Todorovic . Zelimir , " An Enterpreneur and a Leader ! : Aframe work Conceptualizing the Influence of Leadership Style on a firm`s Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship " , Journal of Small Business and Entrepreneurship , Vol. 20 , No. 3 , pp : 289- 308 , 2007.

33. Sharma . Manoj & Jain. Shilpa , " Leadership Management : Principles , Models and theories , Global Journal of Management and Business Studies , Vol. 3 , NO. 3 , pp: 309- 318, 2013 .

34. Sharma. Abhimanya . " Drama , Narrative and Charismatic Leadership (The Case of Steve Jobs) " , Ph.D , The University of Sydney , 2008 .

35. Soran , Smith ; Balkan .M.O ,"The Effects of Impression Management Expression : Research on Banking Ssctor , Journal of Tactics on Emotional Global Strategic Management , Vol. 7 , No. 1 , pp : 154-165 , 2013 .

36. Takala . Juomo , " Charismatic Leadership and Power " , Journal of Problems and Perspectives in Management , Vol. 3 , No.3 , pp : 44–57 , 2005
37. Tetlock , P.E & Manstead . A , " Impression Management Versus Intrapsychic Explanation in Social Psychology : A Useful Dichotomy " , Psychological Review , Vol. 29 , No. 1 , pp: 59–77 , 1983. Uitdewilligen . S , " Impression Management in Group Situation ; Effects of Self – Presentations on the Formation of Positive Impression and Influence in Project Team " , Ph.D. Maastricht University , 2005 .
39. Watts , J. H , " Impression Management afrom of Emotion work for Women in amale – dominated Profession " , InderScience Interprises Ltd , Vol. 2 No. 3 , pp : 221–235 , 2008 .
40. Weng .Liang , Chang . Wen ." Does Impression Management Really Help ? Role of Impression Management between Personality Traits and Leader – Member Exchange " , Asia Pacific Management , Vol. 20 , pp : 2–10 , 2015 .
41. Witty . S . & Schulz. M. " The Proceeding of 20 th IPMA World Congress on Project Management " , International Journal of Project Management , Vol. 1 , pp : 466– 472 , 2006 .
42. Yilmaz .O, "Perception of Organization Politics and Impression Management Behaviors ; A Tourism Industry Perspective " , International Journal of Business and Social Science , Vol . 5 , No. 8 , pp : 98–109 , 2014 .