



## استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي: دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف

د. رافد حميد عباس الحدراوي

مدرس بكلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الكوفة

جمهورية العراق

### الملخص

انطلق البحث من مشكلة واقعية تجسدت بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية، استهدفت إجاباتها التعرف على الأطر الفكرية لمتغيري البحث (استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وسلوكيات الصوت الوظيفي) لكونهما من الموضوعات المهمة والحديثة في البيئة العراقية بصورة عامة والقطاع المصرفي بصورة خاصة، فضلاً عن التعرف على مستوى ممارسة عينة البحث المتمثلة بفروع مصرف الرشيد في محافظة النجف الأشرف (فرع الكوفة، فرع الروضة، فرع شارع الصادق، فرع المناذرة) لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وسلوكيات الصوت الوظيفي، ومن ثم سعى البحث لاختبار تأثيرهما.

المنهجية/ التصميم: اعتمد البحث منهج دراسة الحالة لفروع مصرف الرشيد في محافظة النجف الأشرف، وذلك للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بشكل دقيق، وقد اعتمد الباحث على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات والمعلومات تمثلتا بمقابلات شخصية مع عدد من أفراد العينة، وقائمة استبيان وُجّهت إلى عينة من الموظفين (مدير، م. مدير، رئيس ملاحظين، محاسب، ملاحظ، أمين صندوق) في فروع المصرف المذكورة آنفاً للإجابة عن فقراتها البالغة (37) فقرة، موزعة على متغيري البحث (استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، وسلوكيات الصوت الوظيفي) بأبعادهما الفرعية، إذ بلغ عدد الذين وزعت عليهم قائمة الاستبيان، وتم تسلمها منهم كاملة (117) موظفاً، وهم يشكلون نسبة (77%) من أصل مجتمع البحث البالغ (152) موظفاً. واستعمل البحث أدوات إحصائية لا معلمية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات في الاعتماد على البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS 20).

قيمة البحث: توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات - فكرية نظرية وأخرى تطبيقية - شخصت واقع استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي كان أهمها: وجود تأثير عكسي لاستراتيجية الترهيب في ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي، أي أن الموظفين لا يقبلون بممارسة هذه الاستراتيجية من قبل قادتهم. وأوصى البحث بضرورة التخلي عن ممارسة هذه الاستراتيجية لأنها تعمل على ترك انطباع سلبي لدى الموظفين تجاه مصارفهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الانطباع التنظيمي، استراتيجية التعزيز الذاتي، استراتيجية المثل الأعلى، استراتيجية التزلف، استراتيجية الترهيب، استراتيجية التوسل، سلوكيات الصوت الوظيفي.

### المقدمة

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها - سواء أكانت منظمات إنتاجية أم خدمية، صغيرة أم متوسطة أم كبيرة الحجم - إلى بناء سمعة إيجابية لها على المستويين الداخلي والخارجي. وتستخدم المنظمات عددًا من الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة لتحقيق ذلك. ومن بين هذه الاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، التي تحاول المنظمات-

\* تم استلام البحث في أكتوبر 2016، وقبل للنشر في مارس 2017.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2019.27741

من خلالها - ترك انطباع إيجابي داخل المنظمة وخارجها. إذ تنصب جهود المنظمة داخليًا على تشجيع العاملين والتأثير عليهم لممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي التي تركز على الاشتراك في العمل وتحفيزهم على المبادرة بطرح الأفكار والمقترحات التي من شأنها أن تساهم في حل مشكلات العمل، وبالتالي تعمل على عكس صورة إيجابية للمنظمة تجاه بيئتها الخارجية. وجاء هذا البحث للتحقق من «دور استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بسلوكيات الصوت الوظيفي»، وتم اختيار فروع مصرف الرشيد في محافظة النجف الأشرف ميدانًا تطبيقياً للبحث، إذ اعتمد البحث قائمة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات من خلال إجابات عينة عشوائية من موظفي فروع مصرف الرشيد المبحوثة بلغ عددها (117) موظفًا. وسعى البحث إلى تحقيق جملة من المقاصد كان أهمها «التعرف على استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي الأكثر تأثيرًا في سلوكيات الصوت الوظيفي».

ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم تقسيمه إلى أربعة محاور، احتوى الأول منهجية البحث وعددًا من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري البحث، وحُصص المحور الثاني لبيان الأطر الفكرية لمتغيري البحث «استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وسلوكيات الصوت الوظيفي»، أما المحور الثالث من البحث فاختص بالجانب العملي، فيما اختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات التي احتواها المحور الرابع.

## المحور الأول: منهجية البحث

### أولاً - مشكلة البحث

يعد موضوع «القوة والسلطة» من الموضوعات الديناميكية المهمة والمعقدة التي نالت نقاشات واسعة ومتعددة من قبل المتخصصين في مجالات القيادة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. إذ إن قادة المنظمات دائنًا ما يسعون إلى فرض نفوذهم وسيطرتهم على مختلف موارد المنظمة، بالطرائق المشروعة تارة، وغير المشروعة تارة أخرى، من أجل التأثير على التابعين في تنفيذ الأهداف المطلوبة. وتأتي عملية التأثير هذه من خلال استخدام تكتيكات واستراتيجيات متعددة للتأثير على الآخرين وتوجيههم باتجاه تنفيذ الأهداف المطلوبة.

ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي التي يسعى الأفراد من خلالها لإظهار إنجازاتهم ومقدراتهم وتكوين تصورات معينة تجاههم للتأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم.

ومما لا شك فيه أن البيئات التنظيمية غير المستقرة والمتقلبة تشكل مناخًا إيجابيًا محفزًا لقادة المنظمات لاستخدام أساليب متعددة لتعزيز صورة منظماتهم داخليًا وخارجيًا.

وبما أن منظمات الأعمال العراقية عمومًا والقطاع المصرفي على وجه الخصوص يمارس أعماله في بيئة سريعة التغيير وشديدة التعقيد، الأمر الذي يشجع قادة المنظمات على البحث عن استراتيجيات مختلفة لمواصلة تأثيرهم على الموظفين، ومدى تقبل الموظفين لهذه الضغوط. وقد شكل هذا حافزًا أمام الباحث لاختبار مشكلة بحثه التي تمحورت حول مدى ممارسة المصارف (عينة البحث) لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، وعلاقتها في سلوكيات الصوت الوظيفي.

وبشكل أكثر تحديدًا صيغت مشكلة البحث في ضوء التساؤلات الآتية:

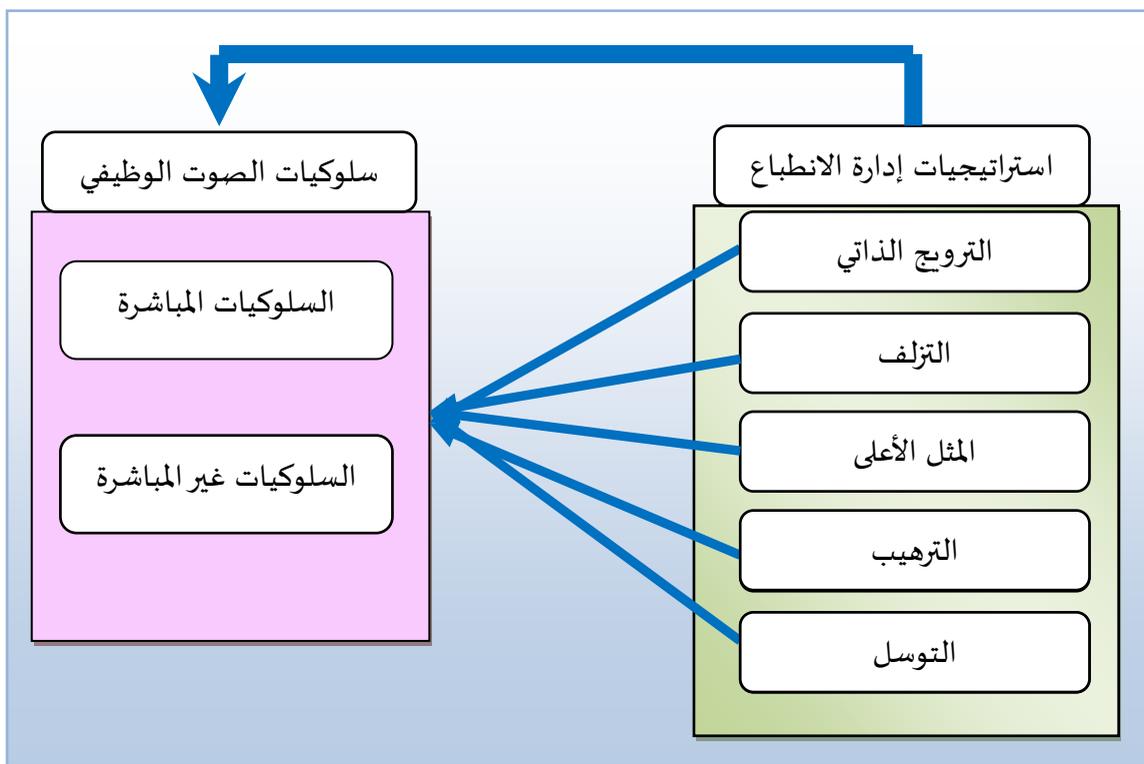
- 1- ما هي أبرز استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي؟
- 2- إي من استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي يفضلها قادة المصارف عينة الدراسة؟
- 3- ما هو المقصود بالصوت الوظيفي؟
- 4- ما هي سلوكيات الصوت الوظيفي السائدة في المصارف عينة البحث؟
- 5- ما هو تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في سلوكيات الصوت الوظيفي؟

### ثانياً- أهداف البحث:

- 1- الكشف عن طبيعة استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي السائدة في المصارف المبحوثة.
- 2- تحديد مستوى ممارسة المصارف عينة البحث لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي.
- 3- التعرف على طبيعة سلوكيات الصوت الوظيفي السائدة في المصارف عينة البحث.
- 4- تشخيص سلوكيات الصوت الوظيفي البارزة في المصارف المبحوثة.
- 5- الكشف عن تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع في سلوكيات الصوت الوظيفي.

### ثالثاً- العلاقة بين متغيرات البحث

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث ليعكس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، فضلاً عن التعبير عن مشكلة البحث وأهدافه. واعتمد الباحث في اختياره لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على دراسة الباحث (Jones and Pittman's, 1982)، وعلى دراسة الباحث (Sablok,2014). والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1) العلاقة بين متغيرات البحث

يتضح من الشكل (1) إن المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي تضمن خمسة أبعاد فرعية (استراتيجية الترويج الذاتي، استراتيجية التزلف، استراتيجية المثل الأعلى، استراتيجية الترهيب، واستراتيجية التوسل)، أما المتغير المعتمد سلوكيات الصوت الوظيفي فتضمن بعدي (السلوكيات المباشرة، والسلوكيات غير المباشرة).

### رابعاً- فرضيات البحث

تمت صياغة فرضيات البحث اعتماداً على أهداف البحث ومخططة الفرضي، والتي ستخضع لاختبارات لإثبات صحتها من عدمها.

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وسلوكيات الصوت الوظيفي على المستوى الكلي، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الترويج الذاتي وسلوكيات الصوت الوظيفي.
  - ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التزلف وسلوكيات الصوت الوظيفي.
  - ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المثل الأعلى وسلوكيات الصوت الوظيفي.
  - د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الترهيب وسلوكيات الصوت الوظيفي.
  - هـ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التوسل وسلوكيات الصوت الوظيفي.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: من المتوقع أن تؤثر استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في مصرف الرشيد تأثيراً معنوياً على سلوكيات الصوت الوظيفي على المستوى الكلي، وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:
  - أ- من المتوقع أن تؤثر استراتيجية الترويج الذاتي في مصرف الرشيد تأثيراً معنوياً على سلوكيات الصوت الوظيفي.
  - ب- من المتوقع أن تؤثر استراتيجية التزلف في مصرف الرشيد تأثيراً معنوياً على سلوكيات الصوت الوظيفي.
  - ج- من المتوقع أن تؤثر استراتيجية المثل الأعلى في مصرف الرشيد تأثيراً معنوياً على سلوكيات الصوت الوظيفي.
  - د- من المتوقع أن تؤثر استراتيجية الترهيب في مصرف الرشيد تأثيراً معنوياً على سلوكيات الصوت الوظيفي.
  - هـ- من المتوقع أن تؤثر استراتيجية التوسل في مصرف الرشيد تأثيراً معنوياً على سلوكيات الصوت الوظيفي.

#### خامساً- صدق وثبات المقياس

من أجل التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس (قائمة الاستبيان) تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال اختصاصاتهم (الملحق 1)، وتم تزويدهم بالمفاهيم النظرية لمتغيرات البحث والمصادر المعتمدة لمقياس البحث، وتم تعديل استبانة البحث بناءً على الملاحظات والمقترحات المقدمة من السادة المحكمين لتصبح أكثر دقة واتساقاً مع أهداف البحث، وبهذا فإن صدق مقياس البحث قد تحقق. ولغرض التأكد من ثبات المقياس اعتمد الباحث مقياس الفاكرونباخ (Cronbach Alpha)، إذ إن قيمة الفاكرونباخ ذات الاتساق الداخلي الجيد والموثوق يجب إن تكون أكثر من (70%) في مختلف المجالات (Juil et al., 2012: 83). وهذا ما تحقق في هذا البحث. إذ بلغت قيمة الفاكرونباخ لاستراتيجيات إدارة الانطباع (94%)، ولسلوكيات الصوت الوظيفي (84%)، وبلغت قيمة الفاكرونباخ على المستوى الكلي للبحث (85%)، وهذه القيم تدل على وجود اتساق موثوق بين فقرات المقياس.

#### سادساً- حدود البحث:

1- الحدود المكانية:  
شمل البحث الحالي فروع مصرف الرشيد في محافظة النجف الأشرف (فرع الكوفة، وفرع الروضة، وفرع شارع الصادق، وفرع المناذرة).

#### 2- الحدود الزمانية:

تتمثل بمدة إعداد البحث عملياً في فروع المصارف المبحوثة التي شملت مدة الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، ومدة الحصول على البيانات اللازمة للبحث، ومدة توزيع استمارة الاستبيان واسترجاعها، والتي امتدت للمدة من شهر أيار 2016 لغاية منتصف شهر «أب» 2016.

#### 3- الحدود العلمية:

حدد البحث علمياً بما جاء في أهدافه وتسؤلاته.

## سابعاً- أدوات جمع البيانات

استخدم الباحث الأدوات اللازمة للحصول على البيانات المتعلقة بمتغيري البحث وهي:

### أ- المصادر العلمية المختلفة:

اطلع الباحث على مجموعة من الأدبيات من كتب، ودوريات، ورسائل ماجستير، وأطروحات دكتوراه، وبحوث في مجال السلوك التنظيمي والمجالات ذات العلاقة بموضوع البحث، فضلاً عن الاستعانة بشبكة المعلومات العالمية (Internet)؛ نظراً لما توفره من بيانات ومعلومات غزيرة تساهم في بناء الإطار النظري للبحث.

### ب- المقابلات الشخصية:

تم إجراء عدة مقابلات شخصية مع مدراء فروع المصرف المبحوث ومعاونيهم والعاملين لغرض توضيح ما جاء في قائمة الاستبيان، والإجابة عن استفساراتهم بشأن بعض المتغيرات الواردة فيها.

### ج- قائمة الاستبيان:

تعد قائمة الاستبيان المصدر الرئيس لجمع البيانات والمعلومات المعتمدة في البحث، إذ تألفت من (37) فقرة غطت متغيري البحث الرئيسين (استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، وسلوكيات الصوت الوظيفي)، انتظم تحتها سبعة أبعاد فرعية.

## ثامناً- الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها واختبار فرضياتها، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لغرض تحليل البيانات، وهي كما يلي:

- 1- الوسط الحسابي والنسب المئوية والأهمية النسبية والانحراف المعياري.
- 2- اختبار كرونيباخ ألفا.
- 3- التحليل العاملي.
- 4- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.
- 5- اختبار المعنوية (T) و(F).
- 6- برنامج (SPSS v.18).
- 7- برنامج (Microsoft Office Excel).

## تاسعاً- مجتمع الدراسة وعينتها:

### 1- مجتمع الدراسة:

تم اختيار مصرف الرشيد في محافظة النجف الأشرف بفروعه الأربعة (فرع الكوفة، وفرع الروضة، وفرع شارع الصادق، وفرع المناذرة)؛ ليكون مجتمعاً للبحث الحالي، وذلك للأسباب الآتية:

أ- هناك تأكيدات متزايدة من الإدارة العامة لمصرف الرشيد بضرورة الاستماع لآراء وأفكار الزبائن الداخليين والخارجيين بصورة مستمرة، الأمر الذي يشجع العاملين في المصرف المذكور على انتهاز أحد سلوكيات الصوت الوظيفي (السلوكيات المباشرة أو السلوكيات غير المباشرة)، من أجل تشخيص مواطن الضعف تمهيداً لمعالجتها. وهذا يتوافق مع توجهات البحث.

ب- التعاون الكبير من قبل مديري فروع المصرف المبحوث والمستجيبين في الإجابة عن أسئلة قائمة الاستبيان، فيما لم يلمس الباحث هذا التعاون من المصارف الأخرى في المحافظة.

2- عينة الدراسة:

يسمح الاستدلال الإحصائي للباحث باستخلاص استنتاجات حول المجتمع على أساس العينة الصغيرة بالمقارنة مع حجم المجتمع. (Keller, 2012:165) لأن دراسة المجتمع بأكمله دائمًا ما تكون صعبة إن لم تكن مستحيلة. لهذا تم اختيار الموظفين (مدير، م. مدير، رئيس ملاحظين، محاسب، ملاحظ، أمين صندوق) بواقع (117) موظفًا من أصل مجتمع البحث البالغ (152) موظفًا، وتم تحديد حجم العينة من خلال تطبيق معادلة (Daniel, 1999)

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{d^2(N-1) + Z^2P(1-P)}$$

وعند التعويض بهذه المعادلة:

$$n = \frac{152(1.964)^2(0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2(152-1) + (1.964)^2(0.5)(1-0.5)} = 109$$

فردًا

$$n = \frac{152(1.964)^2(0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2(152-1) + (1.964)^2(0.5)(1-0.5)} = 109$$

$$n = \frac{647(1.694)^2(0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2(647-1) + (1.964)^2(0.5)(1-0.5)} = 242$$

$$n = \frac{647(1.694)^2(0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2(647-1) + (1.964)^2(0.5)(1-0.5)} = 242$$

وأيضًا نحصل على حجم العينة نفسه (109) أفراد عند استخدام طريقة جدول حجم العينة للباحثات (Krejcie & Morgan, 1970: 608). وعليه فإن حجم العينة يجب أن يكون ( $n \geq 109$ )، ولهذا تم اختيار العينة عشوائيًا، وأصبح حجم العينة ( $n=117$ ) فردًا، وهي مناسبة للعدد المطلوب.

والجدول (1) يوضح خصائص عينة البحث.

### الجدول رقم (1)

#### خصائص عينة البحث

الجنس							
إناث				ذكور			
العدد		%		العدد		%	
74		63		43		37	
الفئة العمرية							
أقل من 30		39-30		49-40		50 فأكثر	
العدد		%		العدد		%	
8		7		19		16	
41		35		49		42	
المؤهل الدراسي							
شهادة عليا		بكالوريوس		معهد		إعدادية	
العدد		%		العدد		%	
0		0		42		36	
54		46		18		15.4	
3		2.6		3		2.6	
سنوات الخدمة							
أقل من 5 سنوات		15-5		25-16		25 فأكثر	
العدد		%		العدد		%	
14		12		26		22	
36		31		41		35	

المصدر: الباحث.

## المحور الثاني: الأطر الفكرية لمتغيري البحث

### أولاً- المتغير المستقل (إدارة الانطباع التنظيمي):

#### 1- مفهوم إدارة الانطباع التنظيمي:

يشير عدد من الباحثين أنه يمكن تطبيق استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بشكل روتيني ودون وعي في التفاعل اليومي للأفراد، فيما يرى البعض الآخر أن الأوضاع الظرفية- مثل الغموض والخصائص الشخصية- يمكن أن تساهم في ممارسة إدارة الانطباع (Ghara, et al. 2013: 1446) وإدارة الانطباع هي العملية التي يسعى الأفراد من خلالها للتأثير على صورة البعض الآخر منهم. وعلى الرغم من أن هذا الموضوع تم فحصه أصلاً من قبل علماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعي، لكن العلماء التنظيميين أصبح أيضاً لهم اهتمام متزايد في إدارة الانطباع في السنوات الأخيرة. وبالتالي، يتم التعامل مع إدارة الانطباع الآن بوصفها أمراً شائعاً في الأوضاع التنظيمية. وعلاوة على ذلك، فقد بدأ الباحثون في الأونة الأخيرة بإجراء دراسات تجريبية لسلوكيات إدارة الانطباع في مجموعة متنوعة من السياقات التنظيمية، بما في ذلك البحث في ردود الفعل، وتقويم الأداء (Bolino & Turnley, 1999: 187).

ويشار إلى إدارة الانطباع بأنها مجموعة من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية، التي تستخدم للسيطرة على المعلومات؛ للتأثير على تصورات الآخرين عنا وعن سلوكهم تجاهنا (Hodigere & Bilimoria, 2008:13).

فيما يصور (Merkel-Davies & Brennan, 2010:24) إدارة الانطباع بوصفها الانتهازية الإدارية من خلال سلوكيات التقدير، والتحيز في التقارير، والتحيز في خدمة المصالح الذاتية، وإدارة الرموز والكلام عديم الجدوى. وهذا المعنى يتفق مع مفهوم (Tedeschi & Riess, 1981:3) الذي فسر إدارة الانطباع بوصفها وسيلة يسعى الشخص من خلالها للتلاعب أو التحكم في انطباعات الآخرين وسلوكهم. وأيضاً نجد هذا المعنى عند عدد من الباحثين، إذ أشار (Leary & Kowalsky, 1990:34) لإدارة الانطباع بأنها العملية التي يمارسها الفرد للسيطرة على انطباعات الآخرين. وعدها (Aslant 3) et al., 2015: بأنها محاولة واعية أو غير واعية للسيطرة على الصورة المتوقعة في التفاعل الاجتماعي الحقيقي أو الوهمي.

وبشكل أكثر تفصيلاً وصفها (Meydan et al., 2014:108) بأنها سلوكيات التأثير الصاعدة من الموظفين المشاركين في العمل، وذلك لتوجيه تقييم للمديرين والتصورات الخاصة بهم. وبما أن الأفراد يتفاعلون، بعضهم بعض، فإنهم يشكلون تصورات محددة وتقييمات تجاه الآخرين من حولهم. وعندما يطلب من الأفراد الحكم على الآخرين، فإنهم غالباً ما يتذكرون تصنيفاتهم المحددة سابقاً، التي تنقسم إلى قسمين: محبوب أو غير محبوب. وهذا يدخل في عملية التقييم، التي تولد في وقت لاحق الانطباعات تجاه الآخرين.

وتجدر الإشارة إلى وجود نهجين رئيسيين في إدارة الانطباع هما: النهج الشامل والنهج السياقي المتعدد. إذ جرى بحث النهج الشامل منذ عقود خلت، وركز ذلك النهج على إظهار الشخص أن يكون طرفاً فاعلاً كفرد. ويشمل المزيد من التحليل المفصل، مع التركيز على إدارة الانطباع في بيئة متحررة ثقافياً. إما النهج السياقي المتعدد فهو على العكس من ذلك، إذ يناقش تشكيل أو تكوين انطباع خاص مع سياقات مختلفة، بما في ذلك التقاليد والثقافات العامة، ومجموعة التميز الاجتماعي والاقتصادي والديموغرافي والحالات والظروف الخاصة والشخصية التنظيمية، مثل الأدوار الإدارية والفئات العاملة (Nayar and Raja, 2012: 914-915).

#### 2- استراتيجيات إدارة الانطباع Organizational impression management

سيقوم البحث الحالي في قياس إدارة الانطباع التنظيمي باعتماد الاستراتيجيات الخمس التي حددها الباحثان (Jones & Pittman's, 1982)، وذلك لأنها أكثر شمولية، ولأنها اعتمدت من قبل العديد من الباحثين، وهذه الاستراتيجيات هي (التعزيز الذاتي، والتزلف، والمثل الأعلى، والترهيب، والتوسل).

#### أ- استراتيجية التعزيز الذاتي Self-promotion Strategy

يشير الترويج الذاتي إلى قيام الأفراد بإظهار قدراتهم أو إنجازاتهم؛ من أجل أن ينظر إليهم المراقبون على أنهم متخصصون وذوو كفاءة (Gwal, 2015: 38). ويحذر (Jones, 1990) من أن هناك مخاطر متأصلة من استخدام هذه الاستراتيجية؛ لأن الفاعلين الذين يقومون بالترويج الذاتي قد تتناقص محبتهم عند غيرهم، ويُنظر إليهم على أنهم مغرورون أو متغطرسون. (Mclane, 2012: 19).

#### ب- التكامل (التزلف) Ingratiation Strategy:

يشير إلى قيام الأفراد بفعل الأشياء التي يفضلها المسئولون، أو مجاملتهم من أجل أن يسندوا إليهم مسئولية عمل معين (Gwal, 2015: 38). ويُطلق على هذه الاستراتيجية اسم «إدارة الجاذبية» Attraction Management لكونها تهتم أكثر بأن يكون الفرد محبوبًا وجذابًا للآخرين. والمهمة والتحدى لهذه الاستراتيجية يكمن في معرفة ما الذي يجده الأفراد والجمهور في المتزلفين، وماذا يمكن لهم أن يقدموا حتى يجذبوا الأفراد والجمهور إليهم (Soran & Balkan, 2013: 156).

#### ج- استراتيجية المثل الأعلى Exemplification Strategy:

يشير التمثيل إلى قيام الفرد بالتضحية الذاتية أو الذهاب إلى أبعد من أداء الواجب المناط به؛ من أجل أن يظهر وكأنه متفانٍ في عمله في نظر المراقبين (Gwal, 2015: 38). وبموجب هذه الاستراتيجية يحاول الفرد خلق هوية من التفاني والتضحية والالتزام والجدارة الأخلاقية، من أجل أن يُظهر أنه على استعداد للمعانة من أجل قضية معينة. (Mclane, 2012: 21).

#### د- استراتيجية الترهيب Intimidation Strategy:

تشير إلى إبراز الأفراد لقوتهم أو قدرتهم على معاقبة الآخرين من أجل أن ينظر إليهم على أنهم أشخاص خطيرون (Gwal, 2015: 38). وتستخدم استراتيجية الترهيب لبناء هوية السلطة التي تكون مبنية على التهديد والتصريحات والبيانات الغاضبة وتكتيكات أخرى لفرض السلطة وانتزاع احترام الموظفين بالخوف (Jones, 1990: 194).

#### هـ- استراتيجية التوسل Supplication Strategy:

هي قيام الأفراد بالإعلان عن مواطن ضعفهم وأوجه قصورهم من أجل استثارة الآخرين لكونهم يحتاجون إلى الدعم والمساعدة (Gwal, 2015: 38). ويطلق على هذه الاستراتيجية «استراتيجية الملاذ الأخير Last Resort»، إذ يلجأ الفاعلون - بموجب هذه الاستراتيجية - إلى استخدام التوسل والتضرع في المحادثات؛ من أجل كسب تعاطف الرؤوسين عن طريق التواضع والتقليل من قيمة أنفسهم (Jones, 1990: 196).

### ثانيًا- المتغير المعتمد (الصوت الوظيفي):

#### 1- مفهوم الصوت الوظيفي Concept of Employment Voice

يستخدم مصطلح صوت الموظف بشكل متزايد لتغطية مجموعة متنوعة كاملة من العمليات والهيكل التي تمكّن الموظفين بصورة مباشرة وغير مباشرة من المساهمة في صنع القرارات في منظماتهم. إذ يُنظر إلى الصوت الوظيفي بأنه قدرة الموظفين على التأثير على تصرفات صاحب العمل. ويشمل هذا المفهوم توفير فرص عمل للموظفين وتسجيل حالات الاستياء والشكاوى والتظلمات الصريحة أو تعديل قوة الإدارة (Armstrong, 2009: 936). وتأخذ سلوكيات صوت الموظف شكلين (مباشر وغير مباشر)، حيث إن السلوكيات المباشرة تميل إلى أن تكون موجّهة حول أداء العمل الفردي للموظف، وعلى النقيض منها الأشكال غير المباشرة تكون من خلال ممثلي العمال. ويعبر صوت الموظف عن المدى الذي يمكن خلاله إعادة التفاوض مع الإدارة حول الأداء، سواء أكان من خلال المسار الجماعي غير المباشر، أم من خلال عملية مساومة

أكثر تكاملية بين صاحب العمل والموظف بشكل فردي (Bennett, 2010: 447). ويستخدم مصطلح صوت الموظف للتعبير المقصود عن الأفكار، والمعلومات، والآراء المتصلة بالعمل (Kulkarni, 2010: 444).

ويشمل الصوت الوظيفي الاتصالات غير المطلوبة التي تتضمن المعلومات بهدف تحسين مجموعة العمل أو الوظائف التنظيمية، ولا تعتمد على السلطة أو التسلسل الهرمي (Makens, 2016: 6). كذلك يتضمن الصوت الوظيفي أي محاولة للتغيير، بدلاً من الهروب منها، مثل الحالات المكروهة، سواء أكانت من خلال تقديم التظلمات الفردية أم الجماعية للإدارة مباشرة في موقع المسؤولية، عن طريق الطعن إلى السلطة الأعلى، بقصد إحداث تغيير بالقوة في الإدارة، أو من خلال أنواع مختلفة من الإجراءات والمظاهرات، بما فيها تلك التي تهدف إلى تعبئة الرأي العام للعاملين في المنظمة (Yoon, 2012: 13). وأيضاً ينطوي الصوت الوظيفي على التواصل الاختياري للأفكار والاقتراحات والمخاوف، أو الآراء التي تهدف إلى تحسين أداء الوحدة التنظيمية أو المنظمة بأكملها (Morrison et al., 2011: 184).

## 2- فوائد الصوت الوظيفي Employment Voice Advantage

يتضمن الصوت الوظيفي فوائد إدارية من خلال الدور التعليلي المتمثل في الاستفادة من أفكار الموظف، ومعلوماته، فضلاً عن أنه يساعد على تحسين الأداء (Wilkinson et al., 2004: 310). ويعطي الصوت القدرة على تعزيز معنويات الموظفين التي تؤثر على اشتراك الموظفين وإبداعهم، وهذا بدوره يعزز الإنتاجية في مكان العمل. ووفقاً لنظرية الدوافع التي قدمها «فروم» (1964) يكون للأفراد الدافع لإنجاز شيء ما إذا ما كانوا يرغبون في ذلك، ويعتقدون أن لديهم القدرة على تحقيق ذلك، وأيضاً إذا كان قابلاً للتحقيق. وبالتالي، فإن تطبيق المديرين لهذا المبدأ من خلال سماع الموظفين والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم ومكافأتهم عن العمل الجاد- سوف يحفزهم على العمل (Sablok, 2014: 27). إن وجود مشاركة في صنع القرار يساعد على تحسين الاتصالات الثنائية بين العاملين والإدارة العليا، ويولد بيئة أفضل للعمل، يكون فيها العاملون أكثر التزاماً تجاه المنظمة، وتتيح تدفقاً أكثر حرية للاتصالات (Patrick, 2011: 12). وأن أغلب الدراسات بينت أن الصوت الوظيفي يعطي ثلاثة نتائج هي: خلق فعالية على مستوى الوحدة التنظيمية، والمساعدة في اشتراك الموظفين في المواقف والتصورات بشأن العمل، وتوضيح ردود فعل المستفيدين في المنظمة (Jung, 2014: 19).

## 3- سلوكيات الصوت الوظيفي Behavior of Employment Voice

من متابعة الأدبيات التي تناولت الصوت الوظيفي، نلاحظ أنها ركزت على شكلين رئيسيين للصوت هما: الأشكال المباشرة والأشكال غير المباشرة (Ben-Ner & Jones, 1995; Kim, et al., 2010; Bennett, 2010; Farzadnia, 2012). وسنوضح بإيجاز كلاً من شكلي الصوت المباشر وغير المباشر اللذين سيعتمدهما هذا البحث في قياس سلوكيات الصوت الوظيفي من خلال تطوير مقياس (Van Dyne & LePine, 1998; Sablok, 2014)، وكالاتي:

### أ- الشكل المباشر للصوت:

يكون الشكل المباشر للصوت من خلال الاتصال المباشر بين الموظفين والإدارة (Bryson et al., 2006: 442). ويمكن أن يتم هذا الشكل إما بصورة فردية أو في صورة مجموعات، ففي كثير من الأحيان يكون من خلال التواصل وجهًا لوجه بين الموظفين أو مجموعة من الموظفين ومديريهم. ويحدث هذا الشكل من الصوت في كل من الطرائق الرسمية (الشفوية أو اللفظية)، وغير الرسمية (معلومات مكتوبة، أو برامج مشاركة الموظف، أو مقترحات) (Farzadnia, 2012: 8). وهناك شكلان من أبرز الأشكال المباشرة للصوت شيوغاً، وهما: «الشراكة» Participation، و«المشاركة» (Involvement). إذ بموجب الشراكة يحق للموظفين أن يلعبوا دوراً كبيراً في عملية صنع القرار، عن طريق إعطائهم الفرصة للتأثير على القرارات الإدارية، والمساهمة في تحسين الأداء التنظيمي (Armstrong, 2010: 936). وشراكة الموظف - مثل أية عملية في مكان العمل - هي التي تسمح للموظفين بممارسة بعض التأثير على عملهم والتأثير على الظروف التي يعملون فيها. ويمكن تقسيمها إلى نهجين رئيسيين، الشراكة المباشرة وغير المباشرة. إذ تنطوي الشراكة المباشرة على قيام الموظف باتخاذ القرار الخاص في عملية الإنتاج على مستوى المهام الخاصة بعمله. والأشكال الأكثر شيوغاً من الشراكة المباشرة تشمل مجموعات حل المشكلات أو دوائر الجودة، وفرق عمل صنع القرار أو مجموعات العمل (Markey et al., 2002: 130).

أما المشاركة Involvement، فهي العملية التي من خلالها تسمح الإدارة للموظفين بمناقشتهم في القضايا التي تؤثر عليهم (Armstrong, 2010: 936). وتشير المشاركة أيضاً إلى الشعور بالمسئولية وتوليد الالتزام بذلك، وأنها تستلزم بناء القدرات البشرية والملكية والمسئولية. وأنها تؤدي إلى توحيد الرؤية والقيم والأغراض. وتسمى أيضاً مشاركة الموظف في الإدارة التشاركية التي تشير إلى الدرجة التي يتبادل فيها العاملون المعلومات والمعرفة والمكافآت والسلطة في جميع أنحاء المنظمة، وأنه عندما تكون هناك مشاركة، عندها يمتلك الموظفون مستوى معيناً من السلطة في اتخاذ القرارات التي لم تكن سابقاً ضمن صلاحياتهم. وأن حالة مشاركة الموظف تتجاوز السيطرة على الموارد عن وظيفة الفرد، بل تشمل القدرة على التأثير في القرارات في وحدة العمل والتنظيم (Markey et al., 2002: 130).

#### ب- الشكل غير المباشر للصوت:

ينظر إلى الأشكال غير المباشرة لصوت الموظف في القضايا ذات الصلة بمكان العمل، ولكن تحت إشراف ممثلي الموظفين، الذين يتم انتخابهم من قبل الموظفين عموماً أو يتم اختيارهم من قبل الإدارة (Farzadnia, 2012: 8). ويضمن الشكل غير المباشر كلاً من (التشاور المشترك Joint Consultation، وبرامج الشراكة Partnership Schemes، والتمثيل الجماعي Collective Representation) الذي يحدث من خلال ممثلين عن الموظفين (Armstrong, 2010: 936). كذلك يمكن أن يحدث الصوت غير المباشر من خلال الترتيبات القانونية النيابية، بما في ذلك النقابات وهيكل المساومة غير النقابية، واللجان الاستشارية المشتركة ومجالس إدارة الشركة (Marginson et al., 2010: 154). وينطوي الشكل غير المباشر على أن يلعب طرف ثالث دور تمثيلاً لتوصيل مخاوف الموظفين إلى الإدارة. وتشير الدلائل إلى أن الموظفين هم أقل تعبيراً عن مخاوفهم للإدارة، وذلك للخوف من التعرض للعقاب (Sablok, 2014: 4).

### المحور الثالث: الجانب العملي

#### أولاً- وصف وتشخيص متغيرات البحث

يعرض هذا المحور وصفاً لمتغيري البحث (استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وسلوكيات الصوت الوظيفي) وفقاً لما أسفرت عنه نتائج الاستبيان الميداني، والذي يصفه الجدولان (2)، و(3)، كما يلي:

#### 1- استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي:

##### أ- استراتيجية التعزيز الذاتي:

أظهرت نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (1-5) المكونة لهذا البعد والموضحة في الجدول (2) نسبة اتفاق إيجابي حول هذا البعد بواقع (81%) من آراء المبحوثين، إذ إنه حقق وسطاً حسابياً (4.01)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري يعكس حرص قادة المنظمات عينة البحث على أن يكون الموظفون على دراية بإنجازاتهم ومواهمهم ومؤهلاتهم.

أما الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات، فقد سجلت الفقرة (q1) أعلى وسط حسابي هو (4.22) وبانحراف معياري قدره (0.81)، وهذا يعني سعي قادة المنظمات عينة البحث للحديث عن تجاربهم ومستواهم العلمي من أجل ترك انطباع جيد تجاههم. فيما سجلت الفقرة (q4) ادني وسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري مقداره (1)، مما يعني انخفاض اهتمام القادة حيال تعريف الموظفين بما يمتلكونه من سمعة في مجال اختصاصهم.

##### ب- استراتيجية التزلف:

عبرت عن هذه الاستراتيجيات الفقرات (6-10) كإحدى استراتيجيات إدارة الانطباع الموضحة في الجدول (2)، إذ أشارت النتائج إلى حصول هذه الاستراتيجية على نسبة اتفاق (79%) من آراء المبحوثين، وبوسط حسابي مقداره (3.97)،

وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري (0.93) وهذا يعني إن قادة المنظمات المبحوثة يأخذون بنظر الاعتبار ولو بشكل نسبي مصالح الموظفين عند سعيهم لتكوين انطباع إيجابي تجاههم.

وإن أبرز الفقرات التي ساهمت في إغناء هذه الاستراتيجية هي الفقرة (q9) التي بلغ وسطها الحسابي (4.36K) وانحرافها المعياري (0.77). والتي تعني إن قادة المنظمات يركزون على إنجاز مصالح الموظفين من أجل تكوين انطباع إيجابي حولهم. فيما سجلت الفقرة (q8) أدنى وسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري (1.11)، وهذا يشير إلى تباين واضح في آراء عينة البحث حول اتفاق قادة المنظمات المبحوثة مع الأفكار أو المعتقدات الرئيسة للموظفين.

#### ج- استراتيجية المثل الأعلى:

غطت هذه الاستراتيجية الفقرات (11-15) الموضحة في الجدول (2)، إذ حصلت استراتيجية المثل الأعلى على نسبة اتفاق (67%) من آراء المبحوثين، ووسط حسابي (3.36) قياساً بالوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة مقياس البحث، وانحراف معياري قدره (1.14). ويتبين من هذه القيم أن الموظفين في المنظمات المبحوثة يدركون جيداً الأساليب التي يتظاهرونها قادتهم من أجل ترك انطباع إيجابي في منظماتهم.

إن أبرز الفقرات التي ساهمت في إغناء هذه الاستراتيجية هي الفقرة (q12) التي بلغ وسطها الحسابي (4.12) وانحرافها المعياري (0.90)، والتي تتضمن بقاء المسئول في عمله لوقت متأخر حتى يبدو أن عمله شاق. فيما سجلت الفقرة (q14) أدنى وسط حسابي بلغ (2.84)، وانحراف معياري (1.14)، وأكدت على أن الموظفين يعرفون أن المسئولين يتظاهرون بأنهم مشغولون، وهم ليسوا كذلك، ولهذا حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي أقل من الوسط الفرضي.

#### د- استراتيجية الترهيب:

عبرت عن هذه الاستراتيجية الفقرات (16-20) كإحدى استراتيجيات إدارة الانطباع الموضحة في الجدول (2)، إذ أشارت النتائج إلى حصول هذه الاستراتيجية على نسبة اتفاق (74%) من آراء المبحوثين، وبوسط حسابي مقداره (3.74)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري (0.96)، وهذا يعني أن قادة المنظمات المبحوثة عند سعيهم لتكوين انطباع إيجابي تجاههم يلجؤون إلى استخدام التهديد ومعاقبة الموظفين من أجل ذلك.

وإن أبرز الفقرات التي ساهمت في إغناء هذه الاستراتيجية هي الفقرة (q17) التي بلغ وسطها الحسابي (4.068)، وانحرافها المعياري (0.83)، والتي تركز على إدراك الموظفين أن قادتهم يتمكنون من السيطرة على الأمور التي تهمهم، من أجل تكوين انطباع إيجابي حولهم. فيما سجلت الفقرة (q16) أدنى وسط حسابي أقل من الوسط الفرضي بلغ (2.88) وانحراف معياري (1.15)، وهذا يوضح أن ما يعتقده المسئول من أن استخدام التهديد سوف يساعده على تنفيذ مهام العمل، وبالتالي يترك انطباعاً إيجابياً هو اعتقاد غير صحيح استناداً إلى آراء عينة البحث.

#### هـ- استراتيجية التوسل:

غطت هذه الاستراتيجية الفقرات (20-25) الموضحة في الجدول (2)، إذ حصلت استراتيجية التوسل على نسبة اتفاق (80%) من آراء المبحوثين، ووسط حسابي (4) على مساحة مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قدره (1.14)، ويتبين من هذه القيم أنه من أجل ترك انطباع إيجابي، فإن قادة المنظمات المبحوثة يلجؤون إلى التودد إلى موظفي منظماتهم والاتفاق معهم حول أغلب الأمور الخاصة بعملهم.

إن أبرز الفقرات التي ساهمت في إغناء هذه الاستراتيجية هي الفقرة (q22) التي بلغ وسطها الحسابي (4.33)، وانحرافها المعياري (0.81)، والتي تتضمن سعي القادة للاتفاق مع الآخرين حتى عندما تكون آراؤهم مختلفة مع توجهاتهم. فيما سجلت الفقرة (q25) أدنى وسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري (1.11)، وأكدت على أن القادة يتظاهرون بضعف المعلومات والمعرفة من أجل تجنب المهام المزعجة. ويتضح أن هذا الأسلوب ضعيف نوعاً ما وغير مُجدٍ.

الجدول رقم (2)  
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
1	0.859	.8122	4.299	يتحدث المسئول بفخر عن تجربته العملية.	q1
3	0.793	.968	3.965	يعمل المسئول على جعل الموظفين على بينة بمؤهلاته العلمية.	q2
3	0.793	.982	3.965	يسعى المسئول إلى جعل الموظفين الآخرين يعرفون أنه ذو قيمة للمنظمة.	q3
4	0.757	1.001	3.786	يعمل المسئول دائماً على جعل الآخرين يعرفون أن لديه سمعة (شهرة) في مجال اختصاصه.	q4
2	0.810	1.105	4.051	يحرص المسئول على أن يكون الموظفون على بينة بإنجازاته الخاصة.	q5
1	0.80	0.97	4.013	استراتيجية التعزيز الذاتي	
3	0.788	.8437	3.940	يشيد المسئول بإنجازات الآخرين.	q6
4	0.758	1.030	3.794	لدى المسئول الاستعداد لفعل شيء ما لأحد الموظفين حتى لو لم يطلب منه ذلك.	q7
5	0.750	1.113	3.752	يتفق المسئول مع الأفكار أو المعتقدات الرئيسة للموظفين.	q8
1	0.873	.772	4.367	يأخذ المسئول المصلحة الشخصية للموظفين بعين الاعتبار.	q9
2	0.805	.8950	4.025	يقضي المسئول الوقت في الاستماع إلى المشكلات الشخصية للموظفين حتى إذا كان لديه القليل من الاهتمام بها.	q10
3	0.794	0.93	3.97	استراتيجية التزلف	
2	0.772	1.181	3.863	يصل المسئول إلى العمل في وقت مبكر لكي يبدو متفانياً.	q11
1	0.839	.9024	4.196	يبقى المسئول في العمل إلى وقت متأخر حتى يرى الآخرون أن عمله شاق.	q12
3	0.608	1.354	3.042	يحاول المسئول أن يتصرف كأنه موظف متفاني في العمل.	q13
5	0.569	1.141	2.846	يتظاهر المسئول بأنه مشغول حتى لو لم يكن كذلك.	q14
4	0.576	1.130	2.880	يأتي المسئول إلى العمل خارج أوقات الدوام الرسمي أو في أيام العطل لكي يظهر بأنه حريص على العمل.	q15
5	0.67	1.14	3.36	استراتيجية المثل الأعلى	
5	0.574	1.148	2.878	يعتقد المسئول أن استخدام التهديد سوف يساعده على تنفيذ مهام العمل.	q16
1	0.813	.8276	4.068	يجعل المسئول الموظفين يدركون أنه يتمكن من السيطرة على الأمور التي تهمهم.	q17
4	0.757	1.032	3.786	يعاقب المسئول الموظفين عندما لا يتصرفون كما يريد.	q18
2	0.810	.898	4.051	يتعامل المسئول بقوة مع الموظفين؛ من أجل تنفيذ المهام التي يريد.	q19
3	0.789	.917	3.948	يتعامل المسئول بقوة وعنق مع الموظفين والمسؤولين الذين يتدخلون في عمله.	q20
4	0.74	0.964	3.746	استراتيجية الترهيب	
3	0.827	.860	4.136	يحاول المسئول الظهور بمظهر العاجز أو المحتاج لكسب ود الآخرين.	q21
1	0.866	.809	4.333	يسعى المسئول للاتفاق مع الآخرين حتى عندما تكون آراؤهم مختلفة مع توجهاته.	q22
2	0.832	.964	4.162	يتصرف المسئول كأنه يعرف أقل مما يعمل الآخرون من أجل الحصول على مساعدتهم.	q23
4	0.825	.978	4.128	يحاول المسئول كسب المساعدة أو تعاطف الآخرين عندما يحتاجهم في مجال ما.	q24
5	0.649	1.113	3.247	يتظاهر المسئول بأنه يعرف أقل مما كان يعمل من أجل تجنب المهام المزعجة.	q25
2	0.80	0.944	4.001	استراتيجية التوسل	
	0.763	0.991	3.820	جميع الأبعاد	

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 20.

2- سلوكيات الصوت الوظيفي:

أ- سلوكيات الصوت المباشر:

أظهرت نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (26-31) المكونة لهذا البعد والموضحة في الجدول (3) نسبة اتفاق إيجابي حول هذا البعد بواقع (68%) من آراء المحوثين، إذ إنه حقق وسطاً حسابياً (3.4) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري (1.1)، والذي يعكس حرص العاملين على التواصل مع مسئولهم والتعبير عن آرائهم في القضايا التي تهم عملهم.

أما الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات، فقد سجلت الفقرة (q29) أعلى وسط حسابي هو (3.726)، وبانحراف معياري قدره (1.17)، وهذا يدل على حرص المرؤوسين بالمحافظة على المعلومات المتعلقة بقضايا العمل عندما تكون آراؤهم مهمة. أما الفقرة (q26) فقد سجلت أدنى وسط حسابي (2.70)، وهو أدنى من الوسط الفرضي لمقياس البحث، وانحراف معياري (0.99)، مما يعني انخفاض اهتمام عينة البحث بالعمل على تقديم توصيات للمسؤولين بشأن القضايا التي تؤثر على عملهم.

الجدول رقم (3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لسلوكيات الصوت الوظيفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الأهمية	الفقرات ترتيباً
q26	أعمل على تطوير وتقديم توصيات إلى مسئولني بشأن القضايا التي تؤثر على عملي.	2.7009	.99364	0.54018	
q27	أتكلم بصوت عال، وأشجع الآخرين في وحدة عملي للانخراط في القضايا التي تؤثر على عملنا.	3.8462	.89650	0.76924	
q28	يمكنني التواصل بالأراء مع الآخرين في وحدة عملي حول قضايا العمل، حتى لو كانت آراؤهم مختلفة معي.	2.8803	1.14593	0.57606	
q29	أحافظ بشكل جيد على المعلومات المتعلقة بقضايا العمل عندما يكون رأيي مفيداً.	3.7265	1.17168	0.7453	
q30	اشترك في القضايا التي تؤثر على جودة الحياة في وحدة عملي.	3.7179	1.15852	0.74358	
q31	أتواصل بشكل مباشر مع مشرفي بشأن الأفكار الخاصة بالمشروعات الجديدة أو التغييرات في إجراءات العمل.	3.5812	1.26790	0.71624	
	<b>سلوكيات الصوت المباشر</b>	3.408	1.10	0.68	
q32	يتبع المصرف التدرج الهرمي في توصيل الأوامر والتعليمات.	3.4017	1.39618	0.68034	
q33	يناقش المصرف مع ممثلي الموظفين وجهات نظرهم بشأن العمل، وتبقى الإدارة حرة في اتخاذ القرار.	3.2821	1.484	0.65642	
q34	يعتمد المصرف على اللجان في حل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل.	3.22	1.480	0.64444	
q35	يأخذ المصرف القرارات الخاصة بعمل الموظفين بعد المناقشة مع ممثلهم.	3.5983	1.204	0.71966	
q36	يقدم الموظفون التوصيات والمقترحات الخاصة بتطوير العمل إلى ممثلهم لمناقشتها مع الإدارة.	3.730	1.18	0.7453	
q37	تتبع إدارة المصرف سياسة الباب المفتوح مع الموظفين	3.6154	1.00727	0.72308	
	<b>سلوكيات الصوت غير المباشر</b>	3.47	1.29	0.69	

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 20.

ب- سلوكيات الصوت غير المباشر:

سجلت نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (32-37) المكونة لهذا البعد والموضحة في الجدول (3) نسبة اتفاق إيجابي حول هذا البعد بواقع (69%) من آراء عينة البحث، إذ إنه حقق وسطاً حسابياً (3.47)، وهو أعلى من

الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري (1.29) والذي يعكس حرص المصرف على اتخاذ القرارات الخاصة بعمل الموظفين بعد المناقشة مع ممثليهم.

أما الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات، فقد سجلت الفقرة (q36) أعلى وسط حسابي هو (3.73)، وانحراف معياري قدره (1.18)، وهذا يدل على رغبة الموظفين في تقديم التوصيات والمقترحات الخاصة بتطوير عملهم إلى ممثليهم لتتم مناقشتها مع الإدارة. أما الفقرة (q34) فقد سجلت أدنى وسط حسابي (3.22)، وانحرافاً معيارياً (1.14)، مما يعني اعتماد المصرف نوعاً ما على اللجان في حل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل.

### ثانياً- التحليل العاملي

سيتم في هذا التحليل الكشف عن قوة فقرات قائمة الاستبيان باعتماد أسلوب تحليل العوامل الأساسية. وقد اعتمدت الدراسة على النسب المستخرجة بأسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.20) لبناء نموذج التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات قائمة الاستبيان، كما نستطيع من خلاله الحكم بصحة الأبعاد الفرعية التي تقيس المتغير الرئيس، فضلاً عن عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرة من فقرات الاستبيان. إذ إن نسبة التشعب محددة إحصائياً بـ (0.30) بحسب رأي الإحصائيين، وهي النسبة المعتمدة في البحث.

### الجدول رقم (4)

نسب التشعب لمتغيرات البحث (استراتيجيات الانطباع التنظيمي وسلوكيات الصوت الوظيفي)

البعد	الفقرة	نسبة التشعب	تميز الفقرة	البعد	الفقرة	نسبة التشعب	تميز الفقرة
التعزيز الذاتي	q1	0.486	مميزة	التوسل	q21	0.579	مميزة
	q2	0.648	مميزة		q22	0.456	مميزة
	q3	0.462	مميزة		q23	0.553	مميزة
	q4	0.668	مميزة		q24	0.552	مميزة
	q5	0.501	مميزة		q25	0.483	مميزة
التزلف	q6	0.509	مميزة	المباشر	q26	0.529	مميزة
	q7	0.617	مميزة		q27	0.577	مميزة
	q8	0.509	مميزة		q28	0.475	مميزة
	q9	0.404	مميزة		q29	0.621	مميزة
	q10	0.693	مميزة		q30	0.428	مميزة
الأعلى	q11	0.594	مميزة	سلوكيات الصوت غير المباشر	q31	0.465	مميزة
	q12	0.545	مميزة		q32	0.608	مميزة
	q13	0.684	مميزة		q33	0.597	مميزة
	q14	0.126	غير مميزة		q34	0.696	مميزة
	q15	0.236	غير مميزة		q35	0.518	مميزة
الترهيب	q16	0.598	مميزة	q36	0.563	مميزة	
	q17	0.517	مميزة	q37	0.463	مميزة	
	q18	0.629	مميزة				
	q19	0.571	مميزة				
	q20	0.549	مميزة				

يتضح من معطيات الجدول (4) أن جميع فقرات قائمة الاستبيان حققت نسب تشعب كافية لكل متغير من متغيرات البحث باستثناء الفقرتين (q14، q15) اللتين لم تحصلا على نسبة التشعب المطلوبة، وأن هاتين الفقرتين قد أخفقتا أيضاً في إظهار مستوى أهميتهما سابقاً، أما باقي النتائج فقد جاءت متوافقة مع نتائج تحليل مستوى الأهمية لمتغيرات البحث،

مما يعني أن فقرات المقياس جاءت متناسقة وان نسب تشبع المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي) تعكس قدرتها على إحداث التأثير في المتغير المعتمد (سلوكيات الصوت الوظيفي).

### ثالثاً- اختبار فرضيات البحث:

#### 1- الفرضية الأولى:

تشير هذه الفرضية إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي (X) في سلوكيات الصوت الوظيفي (Y). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن استراتيجيات إدارة الانطباع (X) تؤثر في سلوكيات الصوت الوظيفي (Y)، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لاستراتيجيات إدارة الانطباع وسلوكيات الصوت الوظيفي (Y). وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:  $Y = a + \beta X$

إذ إن (a) تمثل مقداراً ثابتاً (Constant)

إن هذه العلاقة تعني أن سلوكيات الصوت الوظيفي (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لاستراتيجيات إدارة الانطباع، وتم حساب تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية على مستوى عينة البحث البالغة (117) موظفاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي:

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الانطباع وسلوكيات الصوت هي: سلوكيات الصوت الوظيفي = (1.25) + (0.884) استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي.

وفي إطار هذه الصياغة أسفر جدول معاملات العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث عن القيم المبينة في جدول (5)، وكما يأتي:

#### الجدول رقم (5)

#### معاملات نموذج العلاقة التأثيرية لاستراتيجيات إدارة الانطباع في سلوكيات الصوت الوظيفي

المتغيرات	المؤشر	سلوكيات الصوت الوظيفي
	قيمة (f)	411.621
	a قيمة ألفا	1.25
استراتيجيات إدارة الانطباع	b قيمة بيتا	0.884
	R <sup>2</sup> معامل التحديد	0.782
	Adjusted R <sup>2</sup>	0.78

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى برنامج (Spss, vev.20) n=117

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (5) إلى معنوية تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع في سلوكيات الصوت الوظيفي، إذ بلغت قيمة (F) (411.621)، وهي قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (0.05). وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=1.25)، وهذا يعني إن هناك وجوداً لسلوكيات الصوت الوظيفي (Y) مقداره (1.25) عندما تكون قيمة استراتيجيات إدارة الانطباع (X) مساوية صفراً.

أما قيمة الميل الحدي فبلغت (β=0.884)، وتدل على أن تغييراً مقداره (1) في استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.884) في سلوكيات الصوت الوظيفي، وهو تغيير كبير يعول عليه.

كما إن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة وفقاً لقيمة (R<sup>2</sup>) البالغة (0.782)، وهذا يشير إلى أن استراتيجيات إدارة الانطباع تفسر ما قيمته (78.2%) من التغيرات الحاصلة في سلوكيات الصوت الوظيفي، وأن (21.8%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الاختبار، وهو مؤشر عالٍ. وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في سلوكيات الصوت الوظيفي.

## 2- الفرضية الثانية:

من المتوقع أن تؤثر الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الانطباع التنظيمي (استراتيجية الترويج الذاتي، واستراتيجية التزلف، واستراتيجية المثل الأعلى، واستراتيجية التوسل، واستراتيجية التهيب) تأثيرًا معنويًا في سلوكيات الصوت الوظيفي.

ويلخص الجدول (6) مؤشرات التحليل على مستوى الاستراتيجيات الفرعية، كالآتي:

أ- حققت استراتيجية الترويج الذاتي تأثيرًا ذا دلالة معنوية في سلوكيات الصوت الوظيفي، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة المعلمة ( $\alpha$ ) لهذا المتطلب (4.411)، في حين كانت قيمة ( $\beta$ ) (0.436)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$\text{سلوكيات الصوت الوظيفي} = (4.411) + (0.436) \text{ استراتيجية التعزيز الذاتي}$$

وهذا يعني أن تغييرًا مقداره (1) في استراتيجية الترويج الذاتي يحدث تغييرًا مقداره (0.436) في سلوكيات الصوت الوظيفي، وأن المتغير المستقل (استراتيجية الترويج الذاتي) تفسر (19%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (سلوكيات الصوت الوظيفي)، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.190$ ). وعلى أساس هذه النتائج تُقبل هذه الفرضية.

ب- لم تحقق استراتيجية التزلف تأثيرًا معنويًا في (سلوكيات الصوت الوظيفي)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى (0.05)، وبقية ( $\alpha$ ) تعادل (3.186)، في حين كانت قيمة (b) (0.049)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$\text{سلوكيات الصوت الوظيفي} = (3.186) + (0.049) \text{ استراتيجية التزلف}$$

وهذا يعني إن تغييرًا مقداره (1) في استراتيجية التزلف يقود إلى تغيير مقداره (0.049) في سلوكيات الصوت الوظيفي، وأن المتغير المستقل (استراتيجية التزلف) يفسر (0.02%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (سلوكيات الصوت الوظيفي) وفقًا لقيمة ( $R^2$ ) وهذا مؤشر ضعيف جدًا لا يمكن التعويل عليه. وعلى أساس هذه النتائج تُرفض هذه الفرضية.

ج- حققت استراتيجية المثل الأعلى تأثيرًا ذا دلالة معنوية في (سلوكيات الصوت الوظيفي)، استنادًا إلى قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية، وقيم المعلمة ( $\alpha$ ) التي بلغت (4.935)، ثم قيمة المعلمة (b) (0.326)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$\text{سلوكيات الصوت الوظيفي} = (0.326) + (4.935) \text{ استراتيجية المثل الأعلى}$$

وهذا يعني أن تغييرًا مقداره (1) في استراتيجية المثل الأعلى يحدث تغييرًا مقداره (0.326) في سلوكيات الصوت الوظيفي، وأن المتغير المستقل (استراتيجية المثل الأعلى) يفسر (10.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (سلوكيات الصوت الوظيفي) وفقًا لقيمة ( $R^2$ ). وعلى أساس هذه النتائج تُقبل هذه الفرضية.

د- حققت استراتيجية التهيب أثرًا ذا دلالة معنوية في سلوكيات الصوت الوظيفي، عبر ما تؤشره قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية، وقيم المعلمة ( $\alpha$ ) التي بلغت (2.237)، ثم قيمة المعلمة (b) (-0.224)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$\text{سلوكيات الصوت الوظيفي} = (-0.224) + (2.237) \text{ استراتيجية التهيب}$$

وهذا يعني أن تغييرًا مقداره (1) في استراتيجية التوسل يحدث تغييرًا مقداره (0.224) في سلوكيات الصوت الوظيفي، وأن المتغير المستقل (استراتيجية التهيب) تفسر (5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (سلوكيات الصوت الوظيفي) وهو مؤشر ضعيف وفقًا لقيمة ( $R^2$ ). وبناءً على هذه النتائج تُقبل هذه الفرضية.

هـ- لم تحقق استراتيجية التوسل أثرًا ذا دلالة معنوية في (سلوكيات الصوت الوظيفي)، عبر ما تؤشره قيمة (F)

المحسوبة التي لم تتجاوز قيمتها الجدولية، وقيم المعلمة ( $\alpha$ ) التي بلغت (3.609)، ثم قيمة المعلمة (b) (-0.021)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$\text{استراتيجية التوسل} = (0.021) + (3.609) \text{ سلوكيات الصوت الوظيفي}$$

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في استراتيجية التوسل يحدث تغييراً مقداره (0.021) في سلوكيات الصوت الوظيفي، وإن المتغير المستقل (استراتيجية التوسل) تفسر (44%) من التغييرات الحاصلة في المتغير المعتمد (سلوكيات الصوت الوظيفي) وفقاً لقيمة ( $R^2$ ). وبناءً على هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

#### الجدول رقم (6)

خلاصة المؤشرات التحليلية لتأثير الاستراتيجيات الفرعية للانطباع التنظيمي في سلوكيات الصوت الوظيفي

المتغيرات	F	P	R <sup>2</sup>	$\alpha$	$\beta$	قبول الفرضية
استراتيجية الترويج الذاتي (X1)	26.956	0.000	0.190	4.411	0.436	تقبل الفرضية
استراتيجية التزلف (X2)	0.274	0.602	0.002	3.189	0.049	ترفض الفرضية
استراتيجية المثل الأعلى (X3)	13.688	0.000	0.106	4.935	0.326	تقبل الفرضية
استراتيجية التهيب (X4)	6.083	0.015	0.050	2.237	-0.224	تقبل الفرضية
استراتيجية التوسل (X5)	0.053	0.818	0.441	3.609	0.021	ترفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث في الاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.20) (n=117)

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً - الاستنتاجات:

- 1- اتضح أن هناك ممارسة فعلية لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من قبل قادة فروع مصرف الرشيد المبحوثة.
- 2- حصلت استراتيجية التعزيز الذاتي على الترتيب الأول بالنسبة لممارستها من بين باقي استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في فروع مصرف الرشيد، وهذا يعكس الاهتمام الكبير لدى قادة المصارف المبحوثة على تسويق أنفسهم من خلال الحديث بفخر عن تجاربهم أو مستواهم التعليمي، فضلاً عن حرصهم الشديد على إطلاع الموظفين على إنجازاتهم الخاصة.
- 3- يعتمد المسؤولون في فروع مصرف الرشيد وبنسبة كبيرة على استخدام استراتيجية التوسل، من أجل تكوين انطباع إيجابي تجاههم، من خلال سعيهم للاتفاق مع الآخرين حتى لو كانوا مختلفين معهم في الآراء والتوجهات، وكذلك يعملون على كسب ود الآخرين من خلال الظهور بمظهر العاجز والمحتاج. إذ جاءت هذه الاستراتيجية بالمرتبة الثانية من بين استراتيجيات إدارة الانطباع.
- 4- على الرغم من حصول استراتيجية التهيب على الترتيب الرابع من حيث مستوى استخدامها في فروع مصرف الرشيد كإحدى استراتيجيات إدارة الانطباع، فإن هذه المرتبة المتدنية بالترتيب تعكس مستوى استخدام ملاحظاً لهذه الاستراتيجية من قبل قادة المصارف المبحوثة.
- 5- لم تحظ ممارسات مسؤولي فروع مصرف الرشيد الخاصة باستراتيجية «المثل الأعلى» على قبول كبير لدى الموظفين، وهذا يعني أن هناك بعض الممارسات يفهمها الموظفون على أنها ممارسات شكلية غير حقيقية، وتكون الغاية منها التظاهر بالحرص على العمل من أجل ترك انطباع إيجابي.
- 6- اتضح أن الموظفين يمارسون سلوكيات الصوت المباشر وسلوكيات الصوت غير المباشر بشكل متوازن إلى حد ما في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وتقديم التوصيات الخاصة بحلول مشكلات عملهم.
- 7- إن إتباع قادة فروع مصرف الرشيد لاستراتيجية «التعزيز الذاتي» والحديث بفخر عن إنجازاتهم وخبراتهم لزيادة

- الانطباع التنظيمي يدفع الموظفين للتعبير عن آرائهم بهذه الاستراتيجية من خلال الحديث المباشر مع المسئول الأعلى أو الحديث مع المشرفين.
- 8- اتضح إن اعتماد قادة فروع مصرف الرشيد على استراتيجية «التزلف» لا تعمل على دفع الموظفين باتجاه التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم العملية. وبالتالي لا يحصل قادة المصارف على التغذية العكسية من الموظفين بشأن القضايا الخاصة بالعمل والتي من شأنها أن تزيد من الانطباع الإيجابي للمصارف عينة الدراسة.
- 9- هناك تأثير عكسي لاستراتيجية الترهيب على ممارسة السلوكيات المباشرة والغير المباشرة للصوت الوظيفي، أي أن الموظفين لا يقبلون بممارسة هذه الاستراتيجية من قبل قادتهم.
- 10- لا تعمل الممارسات الخاصة باستراتيجية «التوسل» على دفع الموظفين إلى التعبير عن آرائهم بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذا يعني عدم جدية هذه الممارسات.

#### ثانياً- التوصيات:

- 1- ضرورة إحاطة فروع مصرف الرشيد بالمرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغيري البحث (استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، وسلوكيات الصوت الوظيفي)، وذلك لزيادة معرفتهم بمضامين هذه المتغيرات.
- 2- إعادة النظر في بعض الممارسات المعتمدة من قبل فروع مصرف الرشيد والخاصة باستراتيجية المثل الأعلى، وذلك لعدم جديتها، والاعتماد على ممارسات حقيقية يكون فيها المسئول قدوة حقيقية لباقي الموظفين.
- 3- التخلي عن ممارسة استراتيجية الترهيب لأنها تعمل على ترك انطباع سلبي لدى الموظفين تجاه مصارفهم، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الإفصاح عن مشكلات العمل، فضلاً عن تقديم مقترحات لحلها.
- 4- إعادة النظر بالممارسات المتبعة وفقاً لاستراتيجية التزلف، وتشجيع الأفكار والمعتقدات والآراء والمقترحات العملية السليمة وقبول ودعم الحلول المبتكرة.
- 5- تعزيز سلوكيات الصوت الوظيفي المباشر من قبل قادة المصارف المبحوثة لأنها تزرع الثقة في نفوس الموظفين، وتشجعهم على الكشف عن المشكلات والسلبيات التي تواجه عملهم، فضلاً عن أنها تزيد اشتراكهم في وظائفهم.
- 6- اعتماد قادة فروع مصرف الرشيد على مقدراتهم الحقيقية وما يمتلكونه من معرفة فعلية، والابتعاد عن طلب المساعدة من خلال الظهور بمظهر العاجز والمحتاج، لأنها تترك انطباعاً سلبياً تجاه المصرف.

## المراجع

- Adawiyah, Wiwiek Rabiatul. (2015). «Impression Management Tactics, Work Related Behavior and Perceived Individual Performance of Sales Clerks: A Case of Indonesia», *JABER*, Vol. 13, No. 7, pp. 5479 - 5499.
- Armstrong, Michael. ( 2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*; 11<sup>th</sup> ed., London and Philadelphia.
- Aslan, Şebnem; Şükrü Anıl Toygar; Ulutaş ,Demet Akarçay Ulutas. (2015). «The Role of Personal and Social Factors at Impression Management's Impact on Career Succe»; *Eul Journal of Social Sciences*, VI (li): pp.118.
- Becker-Lindenthal, Hjördis. (2015). «Students' Impression Management in Moocs: An Opportunity for Existential Learning»; *Merlot Journal of Online Learning and Teaching*, Vol. 11, No. 2, pp. 320 - 330.
- Bolino, M. C. and W. H. Turnley. (1999). «Measuring Impression Management In Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy», *Organizational Research Methods*, 2 (2), 187.
- Budd, John W. (2012). «The Future of Employee Voice; The Handbook of Research on Employee Voice. The Public Sector: Views from the Workplace», *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 23, No. 5.
- Carroll. (2011). «A Case Study Analysis of the Employee Voice Mechanisms Utilized Within: A Unionized Sme», *Master Thesis*, Galway-Mayo Institute of Technology.
- Daniel, W. W. (1999). *Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences*. 7<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons.
- Farzadnia, Sepideh.(2012). «Conceptualizing the Nexus between Employee Voice and Participation and Ethical Decision Making», *Master's Thesis*, Chalmers University of Technology.
- Ghara, Mehdi Molae; Marjan Abdi; Fatemeh Alinaghi Langari and hasan Danaee. (2013). «Evaluating The Impression of Positive and Negative Affectivity on the Implementation of Impression Management Tactics», *Managemen Science Letters*, 3, 1445–1458.
- Gwal, Rajeshwari. (2015). «Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship», *The International Journal of Indian Psychology*, Vol. 2, Issue 2. Pp. 37- 44.
- Hodigere, Renuka and Diana Bilimoria. (2008). *Impression Management: Means of Mitigating the Effects of Sex-stereotyping in Organizations*. Case Western Reserve University.
- Jain, Ajay K. (2012). «Does Emotional Intelligence Predict Impression Management», *Journal of Organizational Culture*, Communications and Conflict, Vol. 16, No. 2.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal Perception*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Jones, E. E. and T. S. Pittman. (1982). «Toward a General Theory of Strategic Self-presentation», In: J. Suls (Ed.), *Psychological Perspectives of the Self*, Erlbaum, Hillsdale, N. J., pp. 231 - 262.

- Jung, Yong Suhk. (2014). «Employee Voice and Recipients' Appraisals/ Reactions: The Effects of Speech Style, Voice Type, and Voicer Status», *Doctor Thesis*, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
- Juul, L; J. A. Van Rensburg and P. S. Steyn. (2012). «Validation of the King's Health Questionnaire for South Africa in English, Afrikaans and Isixhosa», *Sajog*, Vol. 18, No. 3. pp. 82 - 84.
- Kim, Jaewon; Macduffie John Paul and Pil Frits K. (2010). «Employee Voice and Organizational Performance: Team Versus Representative Influence», *Human Relations*, 63 (3), pp. 371–394.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. (1970). «Determining Sample Size for Research Activities», *Educational and Psychological Measurement*, 30, pp. 607 - 610.
- Kulkarni, Subodh P. (2010). «Sustaining the Equality of Employee Voice: A Dynamic Capability», *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 18, No. 4.
- Makens, Marc Anthony .(2016). «Employee Voice: The Roles of Organizational Identification, Informational Justice and Power Distance», *Master Dissertation*, University of Catolica, Portuguesa.
- Marginson P.; P. Edwards; T. Edwards; A. Ferner and O. Tregaskis. (2010). «Employee Representation And Consultative Voice In Multinational Companies Operating In Britain», *British Journal of Industrial Relations*, 48 (1): pp.151 - 180.
- Mclane, Teryl A. (2012). «From the Top: Impression Management Strategies and Organizational Identity In Executive-Authored Weblogs», *Master Thesis*, University of Central Florida, Orlando, Florida.
- Merkl-Davies, Doris M. and Niamh M. Brennan. (2010). *Conceptual Framework of Impression Management: New Insights from Psychology, Sociology, and Critical Perspectives*. Bangor Business School, Bangor University pp.1 - 37.
- Meydan, Cem Harun; H. Nejat Basim and Ufuk Başar. (2014). «Power Distance as a Moderator of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Impression Management;», *Eurasian Journal of Business and Economics*, 7, (13), pp. 105 - 118.
- Morrison, E. W.; S. L. Wheeler-Smith and D. Kamdar. (2011). «Speaking Up in Groups: A Cross Level Study of Group Voice Climate and Voice», *Journal of Applied Psychology*, 96 (1), pp.183 - 191.
- Nayar, Saba and Nain Tara Raja. (2012). «The Impact of Impression Management Behavior on Organizational Politics among Male and Female Employees in Organic and Mechanistic Organizational Systems of Pakistan Telecommunication Sector», *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. 3, No. 9, pp. 914 - 924.
- Sablok, Gitika. (2014). «Employee Voice in Foreign Owned Multinational Enterprises in Australia», *Doctor Thesis*, Victoria University.
- Soran, Semih; M. Balkan and M. Onur. (2013). «The Effects of Impression Management Tactics on Emotional Expressions: Research on Banking Sector», *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 154 - 165.

- Tedeschi, J. T. and M. Riess. (1981). «Identities, The Phenomenal Self, and Laboratory Research», In: James T. Tedeschi, Marc Riess (Eds.), *Impression Management Theory and Social Psychological Research*. New York: Academic Press.
- Van Dyne, L. and J. Lepine. (1998). «Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity», *Academy of Management Journal*, 41: pp.108 - 119.
- Wilkinson, A.; T. Dundon; M. Marchington and P. Ackers. (2004). «Changing Patterns of Employee Voice: Case Studies from the UK and Republic of Ireland», *Journal of Industrial Relations*; 46 (3): pp. 298 - 322.
- Yilmaz, Ozgur Devrim. (2014). «Perception of Organizational Politics and Impression Management Behaviors: A Tourism Industry Perspective», *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 8.
- Yoon, Hea Jun. (2012). «Predicting Employee Voice Behavior: An Exploration of the Roles of Empowering Leadership, Power Distance, Organizational Learning Capability, and Sense of Empowerment In Korean Organizations», *Doctor Dissertation*, Graduate School of The University of Minnesota.

#### ملحق (1) أسماء السادة محكمي مقياس البحث

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
أ.د. مؤيد يوسف الساعدي	سلوك تنظيمي	المعهد التقني المسيب/ جامعة الفرات الأوسط	
أ.د. ليث علي الحكيم	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة	
أ.م.د. عبد الله كاظم حسن	الإدارة المالية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية	
أ.م.د. حامد كريم الحدراوي	استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة	
أ.م.د. عباس مزعل مشرف	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة	

## **Organizational Impression Management Strategies And Its Relationship to the Employment Voice Behaviors: Case Study to the AL-Rasheed Bank Branches in AL-Najaf Province**

**Dr. Rafid Hameed Abbas AL- Hadrawi**

Lecturer in Faculty of Administration and Economics

University of Kufa

Republic of Iraq

### **ABSTRACT**

**Purpose:** This paper was an attempt realistic problem embodies a number of intellectual and practical questions, answers targeted to identify the intellectual frameworks for the variables of paper (i.e. organizational impression management strategies and Employment voice behaviors). These variables are important topics and modern in relation to the Iraqi environment in general and the banking sector in particular. As well as to identify the level of practice of the research sample (represented by AL- Kufa, , AL- Roada, AL- Sadiq St. and AL- Manadhra Branchs of Al Rasheed bank in Najaf) for organizational impression management strategies and Employment voice behaviors, and verify their influence on this sector.

**Methodology / Design:** that studies in the paper adopts a case study methodology to the branches of AL-Rasheed Bank in AL-Najaf province in order to accurately obtain the required data and information. Basically, two major procedures are employed in the data collecting process, which is conducting personal interviews with several individuals the sample, as well as the use a questionnaire form. In this regard, a selected sample of the employees has been presented the questionnaire form. The employees sample include: manager, associate manager, observant head, accountant, observant, cashiers) who work at the bank branches and are asked to respond to the (37) items of the questionnaire. These items are distributed over the research variables and their subsidiary dimensions. Moreover, the number of responded who fully answered the questionnaires items is (117) employees that form 77% of the entire research Population that amount to (152) employees. Also, a statistical means represented by (SPSS20) software is used to analyze and process the collected data and information.

**Research value:** The current paper has arrived at number theoretical and applicative (practical) conclusions that actualize and reveal the status of organizational impression management strategies. The most the most important conclusions are: First intimidation strategy has a counteractive impact employing employee voice behaviors, i.e. Employees show objection to the use of this strategy by their leaders. Therefore, it is recommended here to avoid or stop using the practice of this strategy, since it gives a negative impression to the employees in relation to the bank at which thy work.

**Key Words:** Organizational Impression Management, Self-promotion Strategy, Exemplification Strategy, Ingratiating Strategy, Strategy of Intimidation, Supplication Strategy, Employee Voice Behaviors.