

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia
Souk Ahras
Mohamed Chérif Messadia University
Souk-Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديت
سوق أهراس

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أثر استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي
- دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP - وحدة سوق اهراس

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة أعمال

من إعداد

جلابي شادية

لجنة المناقشة

الرئيس: معيوف هدى

الرتبة العلمية : أستاذ محاضر - أ - جامعة محمد الشريف مساعديت

المشرف: طلحي فاطمة الزهراء

الرتبة العلمية : أستاذ محاضر - أ - جامعة محمد الشريف مساعديت

الممتحن : رزايقي ريمة

الرتبة العلمية : أستاذ مساعد - أ - جامعة محمد الشريف مساعديت

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

{يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اتوا العلم درجات}

الحمد و الشكر لله عز و جل الذي يسر لي الطريق و انار لي السبيل لأصل الى ما وصلت اليه فله الحمد و الشكر حتى يرضى و عملا بقول رسول الله صلى الله عليه و سلم: من صنع اليكم معروفا فكافئوه فان لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا انكم كافأتموه ً

فاللهم صلي على رسولك الكريم خاتم الانبياء و المرسلين و بعد:

اتقدم بخالص الشكر و عظيم التقدير الى الاستاذة الدكتورة المشرفة المحترمة

طلحي فاطمة الزهراء

على ما قدمته لي من دعم و جادت عليا بتوجيهاتها السديدة و اعطتني من وقتها الثمين فقد تفضلت بمساعدتها لي بهذا العمل المتواضع و كانت خير مرشدا و ناصحا فجزاها الله خير جزاء.

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل سواء من قريب او من بعيد.

و اخص بالذكر الزوج الكريم و بناتي (عائشة و سارة) قررة عيني على صبرهم معي

و دعمهم لي و لو بالكلمة الطيبة.

كما اخص بالذكر كل من الدكتور سفيان بو غارب و الدكتور سمير رواينية على

المجهودات التي بذلوها في سبيل اتمام هذه المذكرة.

ولا ننسى بالشكر اللجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا البحث.

الى كل هؤلاء خالص الشكر و الامتنان .



الإهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و اهله و من وفى اما
بعد:

اهدي ثمرة جهدي الى من تفضل علي بنعمائه العدل في قضائه
الله (عز و جل)

الى الذي اوصى بالعلم و الحلم و حسن الخلق

النبي المصطفى (صلى الله عليه و سلم)

الى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية

الى روح ابي الزكية الطاهرة

الى روح امي العزيزة الغالية

الى روح اختي الحبيبة الهانية

الى زوجي و بناتي

الى جميع افراد الاسرة العائلية و التربوية في الجزائر الحرة الابية

الى كل هؤلاء و هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع



المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للدهن بشكل عام و العينة المستهدفة بشكل خاص و معرفة درجة تأثيرها في مستوى سلوكيات الصوت الوظيفي، من خلال التركيز على الأبعاد الثلاثة لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي (استراتيجية التعزيز الذاتي، إستراتيجية التزلف، إستراتيجية التهديد)، و من اجل تحقيق هدف الدراسة و اختبار صحة فرضياته تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، التي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 35 فردا من جملة الموظفين بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس.

بعد جمع الاستمارات قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة (الاعتماد على برنامج SPSS V26)، تم استخراج النتائج الخاصة بالتوزيع الطبيعي، و معامل الثبات و الصدق الداخلي، و الأوساط الحسابية، و الانحرافات المعيارية، و الأهمية النسبية، و مصفوفة الارتباط و معامل الانحدار، و من أهم النتائج التي توصلنا إليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي في مؤسسة ENAP عند مستوى دلالة (0.05)، و الذي أكد على أن المؤسسة تولي اهتماما لمفهوم استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من خلال سلوكيات الصوت الممارسة لديها لما لذلك من تأثير كبير و ايجابي على سمعتها و صورتها.

الكلمات المفتاحية:

استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، سلوكيات الصوت الوظيفي، إستراتيجية تعزيز الذات، إستراتيجية التزلف، إستراتيجية التهديد، سلوكيات الصوت المباشر، سلوكيات الصوت غير المباشر.

Abstract :

This study aimed to know the level of organizational impression management strategies in the National Oil Corporation in general and the targeted sample in particular, and to know the degree of their impact on the level of job voice behaviors, by focusing on the three dimensions of organizational impression management strategies (self-reinforcement strategy, adulation strategy, strategy Threat), and in order to achieve the goal of the study and test the validity of its hypotheses, the questionnaire was relied on as a main tool for collecting the necessary data, which was distributed to a random sample of 35 individuals from the total employees of the National Oil Corporation ENAP, SOUK-Ahras .

After collecting the forms, we used a set of appropriate statistical methods (based on the SPSS V26 program), the results of the normal distribution, the reliability coefficient, the internal validity, the arithmetic means, the standard deviations, the relative importance, the correlation matrix and the regression coefficient were extracted. And one of the most important results we have reached is the presence of a statistically significant effect of the organizational impression management strategies on the job voice behaviors in the ENAP organization at the level of significance (0.05), which confirmed that the organization pays attention to the concept of organizational impression management strategies through its practiced voice behaviors. This has had a significant and positive impact on its reputation and image.

Key words:

Organizational impression management strategies, functional voice behaviors, self-enhancement strategy, adulation strategy, threat strategy, direct voice behaviors, indirect voice behaviors..

| الصفحة | المحتوي | |
|--------|---|---------------|
| I | شكر و تقدير | |
| II | الاهداء | |
| V | الملخص | |
| VI | قائمة المحتويات | |
| VII | قائمة الجداول | |
| VIII | قائمة الاشكال | |
| 01 | المقدمة | |
| 14 | الاطار النظري لاستراتيجيات ادارة الانطباع التنظيمي | الفصل الاول |
| 16 | ماهية ادارة الانطباع التنظيمي | المبحث الاول |
| 16 | تطور مفهوم إدارة الانطباع التنظيمي | المطلب الأول |
| 22 | مكونات و خطوات إدارة الانطباع التنظيمي | المطلب الثاني |
| 26 | نظريات إدارة الانطباع | المطلب الثالث |
| 30 | استراتيجيات ادارة الانطباع التنظيمي | المبحث الثاني |
| 30 | وجهات نظر الباحثين حول استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي | المطلب الأول |
| 33 | مبررات و أبعاد إدارة الانطباع التنظيمي | المطلب الثاني |
| 40 | عموميات حول سلوكيات الصوت الوظيفي | الفصل الثاني |
| 42 | ماهية سلوكيات الصوت الوظيفي | المبحث الاول |
| 42 | مفاهيم عامة حول السلوكيات | المطلب الأول |
| 44 | مفهوم الصوت الوظيفي (صوت العاملين) | المطلب الثاني |
| 52 | أشكال و تصنيفات و نظريات سلوكيات الصوت الوظيفي | المبحث الثاني |
| 52 | أشكال الصوت الوظيفي | المطلب الاول |
| 56 | تصنيفات سلوكيات أصوات الموظفين في المنظمات | المطلب الثاني |
| 57 | نظريات الصوت الوظيفي | المطلب الثالث |
| 58 | العلاقة بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي | المبحث الثالث |
| 58 | دوافع أصوات العاملين و النماذج المفسرة لها وعلاقتها بالانطباع | |
| 58 | أثر أبعاد استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي | المطلب الأول |

| | | |
|-----|--|---------------|
| 62 | | المطلب الثاني |
| 67 | دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس | الفصل الثالث |
| 69 | تقدم عام للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس | المبحث الأول |
| 69 | نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للدهن | المطلب الأول |
| 71 | الميكمل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن بسوق أهراس و مهمة مختلف دوائرها | المطلب الثاني |
| 76 | الإطار المنهجي للدراسة الميدانية | المبحث الثاني |
| 76 | مجتمع و عينة الدراسة | المطلب الأول |
| 77 | مصادر جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة | المطلب الثاني |
| 79 | تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) و اختياره | المطلب الثالث |
| 84 | تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات | المبحث الثالث |
| 84 | الوصف الإحصائي لعينة الدراسة | المطلب الأول |
| 91 | تحليل إجابات أفراد العينة و اختبار فرضيات الدراسة الميدانية | المطلب الثاني |
| 105 | الخاتمة | |
| 107 | الاستنتاجات و التوصيات | |
| 107 | الاستنتاجات | |
| 107 | التوصيات | |
| 108 | أفاق الدراسة | |
| 110 | قائمة المراجع | |
| 114 | الملاحق | |

فهرس الجداول

| الرقم | الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | الاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وفقا لوجهة نظر بعض الباحثين | 31 |
| 02 | ردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف | 48 |
| 03 | تصنيفات سلوكيات أصوات الموظفين في المنظمات | 56 |
| 04 | الاستراتيجيات و سلوكياتها | 62 |
| A | مقياس لكارث الخماسي | 80 |
| 05 | نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة | 81 |
| 06 | نتائج اختبار صدق و ثبات أسئلة الاستبيان | 83 |
| 07 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس | 84 |
| 08 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر. | 85 |
| 09 | توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية | 86 |
| 10 | توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي | 87 |
| 11 | توزيع مجتمع البحث حسب الخبرة المهنية | 88 |
| 12 | توزيع مجتمع البحث حسب الدخل | 89 |
| 13 | توزيع مجتمع البحث حسب المستوى الوظيفي | 90 |
| 14 | يبين طول خلايا المقياس | 91 |
| 15 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات من المحور الاول | 92 |
| 16 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات من المحور الثاني | 94 |
| 17 | علاقة الارتباط بين استراتيجيات ادارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي | 96 |
| 18 | المتوسط الحسابي و النحراف المعياري و الأهمية النسبية لبعء إستراتيجية التهديد | 97 |
| 19 | المتوسط الحسابي و النحراف المعياري و الأهمية النسبية لبعء إستراتيجية التزلف. | 99 |
| 20 | المتوسط الحسابي و النحراف المعياري و الأهمية النسبية لبعء إستراتيجية تعزيز الذات | 100 |
| 21 | اختبار الفرضية مستوى استراتيجيات ادارة الانطباع التنظيمي بمؤسسة الدهن سوق اهراس يرقى الى المستوى المطلوب | 101 |
| 22 | اختبار الفرضية مستوى سلوكيات الصوت الوظيفي بمؤسسة الدهن سوق اهراس يرقى الى المستوى المطلوب | 102 |
| 23 | يبين تحليل التباين للانحدار البسيط | 102 |

فهرس الاشكال

| الصفحة | الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| 13 | مخطط يبين فصول البحث المقترح من طرف الباحثة | 01 |
| 25 | يوضح مكونات إدارة الانطباع | 02 |
| 36 | الابعاد الخمسة لسلوكيات ادارة الانطباع التي يشيع استخدامها من قبل الافراد | 03 |
| 53 | يوضح الأشكال و الآليات التي يمارس بها الصوت | 04 |
| 60 | يوضح أنموذج صوت العامل وفقاً ل Liao et al | 05 |
| 61 | يوضح نموذج جاذبية إدارة الانطباع غير اللفظي | 06 |
| 71 | الهيكمل التنظيمي لوحدة انتاج الدهن سوق اهراس | 07 |
| 79 | نموذج الدراسة | 08 |
| 84 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس | 09 |
| 85 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر. | 10 |
| 86 | توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية | 11 |
| 87 | توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي | 12 |
| 88 | توزيع مجتمع البحث حسب الخبرة المهنية | 13 |
| 89 | توزيع مجتمع البحث حسب الدخل | 14 |
| 90 | توزيع مجتمع البحث حسب المستوى الوظيفي | 15 |
| 94 | قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على المحور 1 | 16 |
| 95 | قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على المحور 2 | 17 |

المقدمة:

لقد أصبح العنصر البشري من أهم و أثن الموارد التنظيمية، و مما لاشك فيه أن نجاح أية منظمة من المنظمات يرجع بالدرجة الأولى إلى ما تملكه من موارد بشرية.

نظرا للتطورات الحاصلة على صعيد الفكر الإداري تحولت الدراسات من النماذج التقليدية إلى النماذج الحديثة و ازداد الاهتمام بالمتطلبات المواكبة لهذه التغيرات المتسارعة لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة من بين هذه المتطلبات نجد توجيه الاهتمام إلى المورد البشري داخل المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية لهذا المورد، فنجد في الغالب أن معظم الناس تهتم بإحداث انطباعات أولية جيدة عنهم لدى الآخرين لأنهم يعتقدون أن هذه الانطباعات سوف تمارس تأثيرات دائمة، و يتم هذا خلال التفاعلات الاجتماعية، كمحاولة لسيطرة الأفراد على صورهم بوعي أو دون وعي، و يطلق على هذا المسمى إدارة الانطباع التي أضحت محل اهتمام الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها و أحجامها، اقتصادية أو خدمية، صغيرة كانت أم كبيرة لبناء سمعة ايجابية و ترك انطباع جيد في محيطها الداخلي الذي عادة ما ينعكس آليا على سمعتها خارجيا.

ولا شك أن هذا المسعى لن يتأتى للمنظمات إلا من خلال توافر إدارة الانطباع لما لها من دور كبير في التأثير على العديد من النتائج، سواء بالنسبة للعاملين أو المديرين أو المنظمة ككل. و بالتالي تعتبر عملية إدارة الانطباع مهمة للغاية، لأنها تخلق جسورا من الثقة و التوافق و التعاطف بين العاملين و زملائهم و قادتهم، فإذا استطاع الفرد أن يدير الانطباعات بالطرق السليمة فهو بذلك يترك انطباعا جيدا و ايجابيا، و تكون لديه القدرة على التأثير البالغ، و تخلق بينه و بين الآخرين المحبة و المودة و تستخدم المنظمات عددا كبيرا من التكتيكات و الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الانطباع اللازمة لتحقيق ذلك.

ومؤخرا نالت استراتيجيات إدارة الانطباع الكثير من الاهتمام في الدوائر البحثية في كافة المؤسسات، و تم التوصل إلى أن القيام بعمل جيد في العمل يمثل نسبة قليلة من نسبة الانطباع الذي تقدمه، و أن النسبة الأكبر من الانطباع الذي تقدمه قائم على القدرة على استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي.

وبناء عليه، حتى يكون القادة فاعلين في التأثير على التابعين (موظفيهم)، يجب عليهم ممارسة استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، من اجل الترويج لصورة معينة عن أنفسهم و المنظمة التي يقودونها، و بالتالي تحقيق أهدافهم.

وعلى إثر ذلك سعت المنظمات جاهدة في محيط بيئتها الداخلية على تشجيع العاملين والتأثير عليهم لممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي ورغبتها في الحصول عليه بسبب قيمته في المنظمة الذي يساعد على إنشاء قرارات أفضل، ويساهم في حل المشكلات.

فالسلك هو كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو اتصاله بهم و بالبيئة التي يعمل بها. و تعقياً على ما سبق فإن السلوك الصوتي هو الدور الإضافي المتمثل في تقديم اقتراحات أو آراء أو أفكار يتم تقديمها لتحسين المنظمة من خلال اتصال مفتوح وصريح في اتجاهين، و يمكن أن يشمل صوت الموظفين مجموعة متنوعة من النواحي (مثل ظروف العمل و أساليبه والتعويضات والسياسات و الإجراءات) و يمكن أن يتم ذلك من خلال مجموعة متنوعة من الآليات الرسمية وغير الرسمية، المباشرة و غير المباشرة، الفردية و الجماعية.

و يتطلب ما سبق تعديل و تكييف إجراءات و استراتيجيات إدارة الانطباع في المنظمة بسرعة لتناسب مع المتغيرات شديدة المنافسة ويتم ذلك عن طريق تشجيع الموظفين على ممارسة سلوكيات الصوت لما لها من تأثير كبير و إيجابي على المنظمة والعاملين بها. وانطلاقاً من أهمية استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و بالرغم من وجود بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وعلاقته بمتغيرات أخرى، إلا أن هذه الدراسات تعد قليلة خاصة في المنطقة العربية، و عليه تحاول هذه الدراسة سد الفجوة البحثية، من خلال التعرف على طبيعة الأثر لمتغير استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بأبعاده (تعزيز الذات، التزلف، التهديد) على سلوكيات الصوت الوظيفي (المباشرة و غير المباشرة) للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس.

إشكالية الدراسة:

إن موضوع الدراسة يدور حول أثر استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس حيث تسعى الدراسة إلى التعرف على هذا الأثر و مختلف الأبعاد المشكلة لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي. و عليه يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP و وحدة سوق أهراس؟

للإجابة على هذه الإشكالية و دراستها قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الانطباع التنظيمي؟
- ما هي أبرز السلوكيات المتعلقة بالصوت الوظيفي؟
- هل هناك تأثير للتعزيز الذاتي على سلوكيات الصوت الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟

- هل هناك تأثير للتزلف على سلوكيات الصوت الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟
- هل هناك تأثير للتهديد على سلوكيات الصوت الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟

فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد فروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس. و تندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول بعد إستراتيجية التهديد و سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس على سلوكيات الصوت الوظيفي على المستوى العام. و تتفرع عنها الفرضية التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إستراتيجية التزلف في المؤسسة الوطنية للدهن على سلوكيات الصوت الوظيفي.

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي على المستوى العام. و تتفرع عنها الفرضية الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعزيز الذاتي و سلوكيات الصوت الوظيفي.

❖ الفرضية الرئيسية الرابعة:

مستوى استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن يرقى إلى المستوى المطلوب. و تتفرع عنها الفرضيتان الفرعيتان التاليتان :

- مستوى استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في المؤسسة الوطني للدهن يرقى إلى المستوى المطلوب .
- مستوى سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن يرقى إلى المستوى المطلوب .

أهمية الدراسة:

- اكتسب البحث أهميته من خلال الموضوع الذي يعالجه، و الذي يتعلق بأثر استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي، و تكمن هذه الأهمية فيما يلي:
- 1- أهمية المتغيرات المبحوثة كظواهر إدارية حاسمة و حرجة، إذ تركز هذه الدراسة و تربط بين متغيرين مهمين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي لما لهذين المتغيرين من تأثير كبير على المناخ التنظيمي الداخلي، بالإضافة إلى التأثير على سمعة و صورة المؤسسة.
 - 2- يعتبر المتغيرين من المواضيع الحديثة في الإدارة و التي لم يتم دراستها و معالجتها بالشكل الكافي من قبل الباحثين و الدارسين و هي مازالت تحظى بالاهتمام المتزايد، مما يعطي هذه الدراسة أهمية من خلال التطرق لهذا الموضوع.
 - 3- من جانب آخر حاولت الدراسة لفت انتباه الإدارات في المؤسسة المدروسة أن الخيار الوحيد أمامها لتجاوز المشاكل وتكوين انطباعات جيدة هو ضمان الاحتفاظ بالموظفين عبر الاستماع لأصواتهم و الاستفادة من مقترحاتهم و أفكارهم الكامنة.

أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في طبيعة التأثير الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية كمثال المؤسسة الوطنية للدهن على مستوى وحدة سوق أهراس على سلوكيات صوت الموظفين، و ينبثق من هذا الهدف عدد من الأهداف المهمة يمكن حصرها فيما يلي:
- 1- الوقوف على أهم الاستراتيجيات و الأساليب لإدارة الانطباع و مفهومها و أهميتها في المؤسسات الجزائرية.
 - 2- الوقوف على أهم سلوكيات الصوت الوظيفي و مفهومه و أهميته في المؤسسات الجزائرية.
 - 3- التعرف على مدى استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، و كذلك معرفة واقع سلوكيات صوت الموظفين لديهم، و كذلك كشف طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي لديهم.
 - 4- وضع مجموعة من إجراءات مقترحة لتنفيذ استراتيجيات إدارة الانطباع في المؤسسة الجزائرية في ضوء مجموعة السلوكيات الصوتية للموظفين بها.

دوافع اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا للبحث في هذا الموضوع في التالي:

- 1- حداثة الموضوع، هذا يعني أن الموضوع جديد في جامعتنا، و بالتالي إثراء المكتبة بموضوع يبين احد المداخل الإدارية الحديثة التي تعنى بتوجيه الاهتمام بالموارد البشري من خلال استخدام استراتيجيات لإدارة انطباعاته بتشجيعه على ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي.
- 2- انسجام الموضوع مع معيار التخصص.
- 3- الرغبة الشخصية و الميول للبحث في المواضيع الإدارية الحديثة.
- 4- الأهمية العلمية للموضوع .
- 5- إمكانية البحث في استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس لأنه موضوع ذا نطاق محدود و أبعاد واضحة.

تعريف بعض مفاهيم الدراسة:

- **المتغير المستقل:** استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي هي الأساليب الحديثة لتكوين الصورة المدركة لدى الآخرين، تستخدم كمحاولة لكسب السمعة أو المكانة أو المصداقية و استحقاق الثقة، و أحيانا كأساليب للخروج من موقف معين، أو للتأثير على النتائج الايجابية، و قد قسم بعض الباحثين إدارة انطباع المنظمات إلى تكتيكات مباشرة و هي تكتيك التأكيد على وضعها بغرض إنشاء و تعزيز الصور المرغوب فيها من خلال تقديم المعلومات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالمنظمة إلى الجماهير المستهدفة، و تكتيكات غير مباشرة تتخذ موقف الدفاع من اجل إصلاح الهوية و الانطباع المشوه لدى الجمهور باستخدام الأعدار و التبريرات.
- **المتغير التابع:** سلوكيات الصوت الوظيفي هي ممارسات منظمة تخلق فرصا للموظفين للمشاركة في صنع القرار في المنظمة سيما فيما يخص القضايا المتعلقة بالعمل، و هي التعبير الرسمي للأفكار و الآراء و الاقتراحات أو النهج البديلة التي يطرحها العاملين الموجهة إلى هدف محدد داخل أو خارج المنظمة بقصد تغيير الحالة المثيرة للاعتراض و تحسين الأداء الحالي للمنظمة أو المجموعة أو الفرد.

منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة، و إثبات صحة الفرضيات المتبناة اخترنا المنهج الوصفي التحليلي لعرض المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري. أما الجانب التطبيقي - دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس، حيث اعتمد في المنهج الوصفي على المجالات و الأطروحات و الدراسات السابقة المرتبطة

بكل من استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي بغرض تكوين الجانب النظري للبحث، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام الاستبيان و الاعتماد على جملة من الوسائل و الأدوات الإحصائية بغرض إتمام الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة:

• الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي:

1-دراسة علي حسون فندي و آخرون (2013)، بعنوان اثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على ادوار القيادة الرؤيوية (دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل و المواصلات)، بحث في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، و كانت مشكلة البحث محددة في: مدى قدرة و مهارة القيادة الرؤيوية في المنظمات العراقية التي أخذت وزارة النقل كنموذج لها على استثمار أساليب إدارة الانطباع، تعزيز الذات و التظليل و الخطوة عند تطبيق أدوارها المتمثلة في إيصال و تطبيق الرؤية و تحفيز المرؤوسين على تحقيقها. وكانت النتائج التي توصل إليها الباحث كما يلي:

- وجود علاقة ارتباط بين أساليب إدارة الانطباع و ادوار القيادة الرؤيوية، فضلا عن التأثير الموجب لتطبيق أساليب إدارة الانطباع على ادوار تلك القيادة و نجاحها
- سعي القادة الإداريون إلى تعزيز ذواتهم أمام العاملين من خلال آليات مقنعة مثل قول الحقيقة و امتلاك المعرفة التامة بالعمل.

أما الجوانب التي تم التركيز عليها في هذه الدراسة مقارنة بالجوانب التي تم إغفالها فكانت كالتالي: ركز بحثه على اثر أساليب إدارة الانطباع على ادوار القيادة دون النظر في الصلاحيات الممنوحة للعاملين و بما يساعدهم على معالجة الأخطاء التي يرتكبونها أثناء العمل دون الرجوع إلى رؤسائهم الذي يسهم في معالجة الأخطاء بصورة أسرع في موقع العمل.

2- دراسة كرار نزار نوري الكروي(2016)، بعنوان دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في بعض الكليات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء.

و كانت النتائج التي توصل إليها الباحث كما يلي:

- تهتم عينة الدراسة بشكل رئيس ببعدي إدارة الانطباع التعزيز الذاتي و الخطوة و على عكس بقية الأبعاد.

- يسعى المديرون لتعزيز ذواتهم أمام العاملين معهم من خلال آليات مقنعة مثل قول الحقيقة أو امتلاك المعرفة التامة بالعمل.
 - تسعى الإدارة العليا إلى تضخيم الأحداث الايجابية التي تحققها في العمل و ذلك لزيادة الانطباع الايجابي عنهم لدى الآخرين.
 - يمتلك التدريسيون إدراكا بمستوى جيدا نسبيا بموضوع البحث و أن لم يكن بمستوى الطموح.
 - توجه المسئولين في الكليات إلى العمل في علاقتهم و الاهتمام بكل ما يتصل به سواء من حيث إظهار النتائج الايجابية و إخفاء السلبية أو من حيث السلوكيات المؤدية لخلق انطباع ايجابي كالحضور المبكر للعمل مثلا حسب إجابات أفراد العينة.
 - إن إدارة الانطباع لها دور معنوي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة البحث في الكليات المبحوثة (على المستوى الكلي).
 - أظهرت نتائج الوصف الإحصائي المتعلقة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية وجود تقبل عال لدى أفراد عينة البحث اتجاه ممارساتهم لهذا السلوك.
 - ظهر أن عينة الدراسة تشعر بان العمل التعاوني مع العاملين الآخرين له قيمة كبيرة و أنهم جزء من مجموعة العمل مما سيعزز لديهم سلوك المواطنة التنظيمية.
- أما الجوانب التي تم التركيز عليها في هذه الدراسة مقارنة بالجوانب التي تم إغفالها فكانت كالتالي:
- ركز على تأثير إدارة الانطباع على سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة معينة و اغفل ذلك في قطاعات أخرى كما انه لم يتطرق إلى دراسة الدور التفاعلي لإدارة الانطباع في العلاقة بين رأس المال النفسي و سلوك المواطنة التنظيمية.
- 3- دراسة مها عادل الزيادي (2021)، بعنوان اثر الانطباع على التوحد التنظيمي: بالتطبيق على العاملين في شركة راية القابضة للاستثمارات المالية، بحث في مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية. وكانت النتائج التي توصلت إليها الباحثة كما يلي:
- قبول الفرض الأول للدراسة بشكل جزئي القائل انه وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة الانطباع و التوحد التنظيمي للعاملين في شركة راية القابضة للاستثمارات المالية .
 - وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة الانطباع و التوحد التنظيمي، و اتضح أن أكثر الاستراتيجيات تأثيرا جاء على الترتيب الأتي إستراتيجية الترويج الذاتي ثم إستراتيجية المثل الأعلى ثم إستراتيجية الترهيب.

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين (إستراتيجية الترويج الذاتي و إستراتيجية المثل الأعلى) و التوحد التنظيمي، و أن هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية الترهيب و التوحد التنظيمي.
- رفض الفرض الثاني بكل أجزائه القائل انه وجود فروق معنوية بين إدراك مفردات عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة الانطباع و التوحد التنظيمي للعاملين ترجع للعوامل التالية (النوع، و سنوات الخبرة، و المستويات الإدارية و الوظائف النمطية) حيث تبين انه لا يوجد اختلافات بالنسبة للنوع، و الخبرة أما بالنسبة للمستويات الإدارية و الوظائف النمطية يوجد اختلافات لإدراك إدارة الانطباع و لا يوجد اختلافات للتوحد التنظيمي.
- أما الجوانب التي تم التركيز عليها في هذه الدراسة مقارنة بالجوانب التي تم إغفالها فكانت كالتالي:
- ركزت الدراسة على قياس متغيرات البحث المتمثلة في إدارة الانطباع من خلال مجموعة من المقاييس و أغفلت مقاييس أخرى.
- ركزت على إدارة الانطباع من جانب العاملين و أغفلت الجانب التنظيمي.
- ركزت على التوحد التنظيمي و أغفلت متغيرات أخرى تابعة كالقوة التنظيمية و الصحة النفسية و الاحترق و الإنغراز الوظيفي.

● الدراسات السابقة المتعلقة بسلوكيات الصوت الوظيفي:

- 1- دراسة هبة احمد محمد فراج (2019)، بعنوان تأثير صوت الموظف على انخراطه في المنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة (كمتغير وسيط)، دراسة تطبيقية، بحث في المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، تتمثل الإشكالية البحثية في التالي: ما مدى وجود علاقة بين سلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا، ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) و انخراطه في الوظيفة من خلال انخراطه في المنظمة كمتغير وسيط تفسيري؟
- و كانت النتائج البحثية المتوصل إليها كالتالي:
- اتفقت نتائج اختبار الفرض الأول بالبحث نسبيا مع ما توقعته، حيث يوجد تأثير طردي معنوي لسلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا) على انخراطه في الوظيفة، بينما لم تجد نتائج الاختبار تأثيرا معنويا لردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف على انخراطه في الوظيفة.
- فيما يتعلق بالفرض الثاني، فقد توصل الباحث إلى أن هناك تأثيرا مباشرا معنويا لردود فعل الإدارة العليا على انخراطه في المنظمة، في حين لا يؤثر الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا على انخراطه في المنظمة.
- أسفرت نتائج الفرض الثالث عن وجود التأثير الايجابي المعنوي لانخراطه في الوظيفة على انخراطه في المنظمة.

- يوجد تأثير كلي للوسيط (انخراطه في الوظيفة) في العلاقة التأثيرية بين الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا و انخراطه في المنظمة، و عدم وجود تأثير للمتغير الوسيط نتيجة لعدم معنوية العلاقة لردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف على انخراطه في المنظمة.

أما البحث فقد ركز فيه الباحث على دراسة الآثار المترتبة على سلوكيات صوت الموظف (الاتصال التصاعدي للإدارة العليا و ردود فعل الإدارة العليا تجاه صوت الموظف) على انخراطه في الوظيفة و انخراطه في المنظمة دون غيرها من الأبعاد الأخرى، و كذلك تم إجراء البحث من وجهة نظر العاملين و ليس رؤسائهم.

2 - دراسة عباس حسين عمار الكرعوي (2021)، بعنوان تأثير آليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين و الإدارة، رسالة ماجستير، جامعة القادسية العراق، و كانت مشكلة الدراسة متمثلة في: ما هي آليات الاستماع لصوت العامل المناسبة التي يمكن من خلالها للمصارف الأهلية تعزيز ثقة العاملين بالإدارة من اجل تحفيزهم على الانخراط الوظيفي؟ وكانت النتائج التي توصل إليها الباحث كما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل و الثقة المتبادلة بين العاملين و الإدارة.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات صوت العامل و انخراط العاملين.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة المتبادلة بين العاملين و الإدارة و انخراط العاملين.
 - يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في الثقة المتبادلة بين العاملين و الإدارة.
 - يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لآليات صوت العامل في انخراط العاملين.
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين العاملين و الإدارة في انخراط العاملين.
 - يزداد تأثير آليات صوت العامل في انخراط العاملين بوجود الثقة المتبادلة بين العاملين و الإدارة.
- نجد أن الباحث ركز في بحثه فيما يتعلق باليات صوت العامل وعلاقتها بالثقة المتبادلة بين العاملين على بعد القدرة و الإحسان و النزاهة، أما علاقة آليات صوت العامل بانخراط العاملين فقد ركز على بعد الانخراط الجسدي والانخراط الشعوري و الانخراط المعرفي، لذلك فهناك جانب من الإغفال في أبعاد أخرى متعلقة بمتغيرات البحث.

التعقيب على الدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية:

1- من حيث الموضوع: لقد قمنا بتوضيح البعض من الدراسات العربية السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث بلغ عدد هذه الدراسات خمسة منها ثلاثة متعلقة بالمتغير الأول المستقل و هو استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و دراستين متعلقتين بالمتغير التابع ألا وهو سلوكيات الصوت الوظيفي، حيث كانت هذه الدراسات متنوعة من حيث أهدافها، وبيئات تطبيقها و المقاييس المعتمدة في دراستها، و كذا الأبعاد المتناولة فيها، و تم اختيار تلك الدراسات السابقة بناء على علاقتها بمتغيرات الدراسة الحالية بغرض تحديد كل متغير و كافة أبعاده و علاقته بالمتغيرات الأخرى لكي نستطيع تناول هاته الدراسة بنهج سليم من خلال ما توصلت إليه من نتائج بعد التحليل و المقارنة بينها و بين نتائج الدراسة الحالية، و يمكن التعقيب عليها من عدة جوانب نذكر منها:

- اهتمام بعض الدراسات بإبراز استراتيجيات إدارة الانطباع و علاقتها بمتغيرات أخرى.
- اهتمام بعض الدراسات بإبراز مفهوم سلوكيات الصوت الوظيفي و علاقتها بمتغيرات أخرى.
- لم يتم الربط في الدراسات السابقة بين المتغيرين.
- وجود تباين في الدراسات السابقة فيما يتعلق بأبعاد متغيرات الدراسة.

2- من حيث زمن إجرائها: نجد أن زمن إجراء الدراسات السابقة عرف اختلافا و تنوعا في فتراتها بالرغم من حدوثها حيث امتدت فترة الدراسة من سنة 2013 إلى سنة 2021 .

- 3- من حيث مكان إجرائها: تنوعت الأماكن التي أجريت فيها الأبحاث السابقة بين: (مصر، العراق).
- 4- من حيث المنهج المتبع: استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.
- 5- من حيث أدوات الدراسة: اغلب الدراسات استخدمت الاستبيان في جمع المعلومات.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

أوجه الاختلاف:

- 1- ربط إدارة الانطباع مع متغيرات أخرى (التوحد التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، ادوار القيادة الرؤيوية)، بينما دراستنا الحالية ربطت بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي.
- 2- طبقت الدراسات السابقة في منظمات القطاع (العام، المصرفي، التعليم، الكهرباء)، بينما دراستنا الحالية طبقت في منظمات القطاع الصناعي.

- 3- بيئة الدراسات السابقة تنوعت بين (العراق، مصر)، بينما الدراسة الحالية طبقت في بيئة جزائرية.
- 4- الدراسات السابقة درست صوت العامل كمتغير مستقل و قامت بقياس تأثيره على متغيرات أخرى تابعة، أما الدراسة الحالية فاتخذته كمتغير تابع و قاست تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على أبعاده المباشرة و غير المباشرة.

أوجه التشابه:

- 1- استخدام الدراسات السابقة استمارة الاستبانة لجمع البيانات كالدراسة الحالية.
- 2- اتفقت الدراسات السابقة على اعتماد بعض الأبعاد المعتمدة في الدراسة الحالية.
- 3- استخدمت الدراسات السابقة وسائل إحصائية مشابهة لدراستنا مثل معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، تحليل T).
- 4- الدراسات السابقة تناولت إدارة الانطباع كمتغير مستقل يؤثر على المتغيرات الأخرى، و هذا يتوافق مع ما تم في الدراسة الحالية.

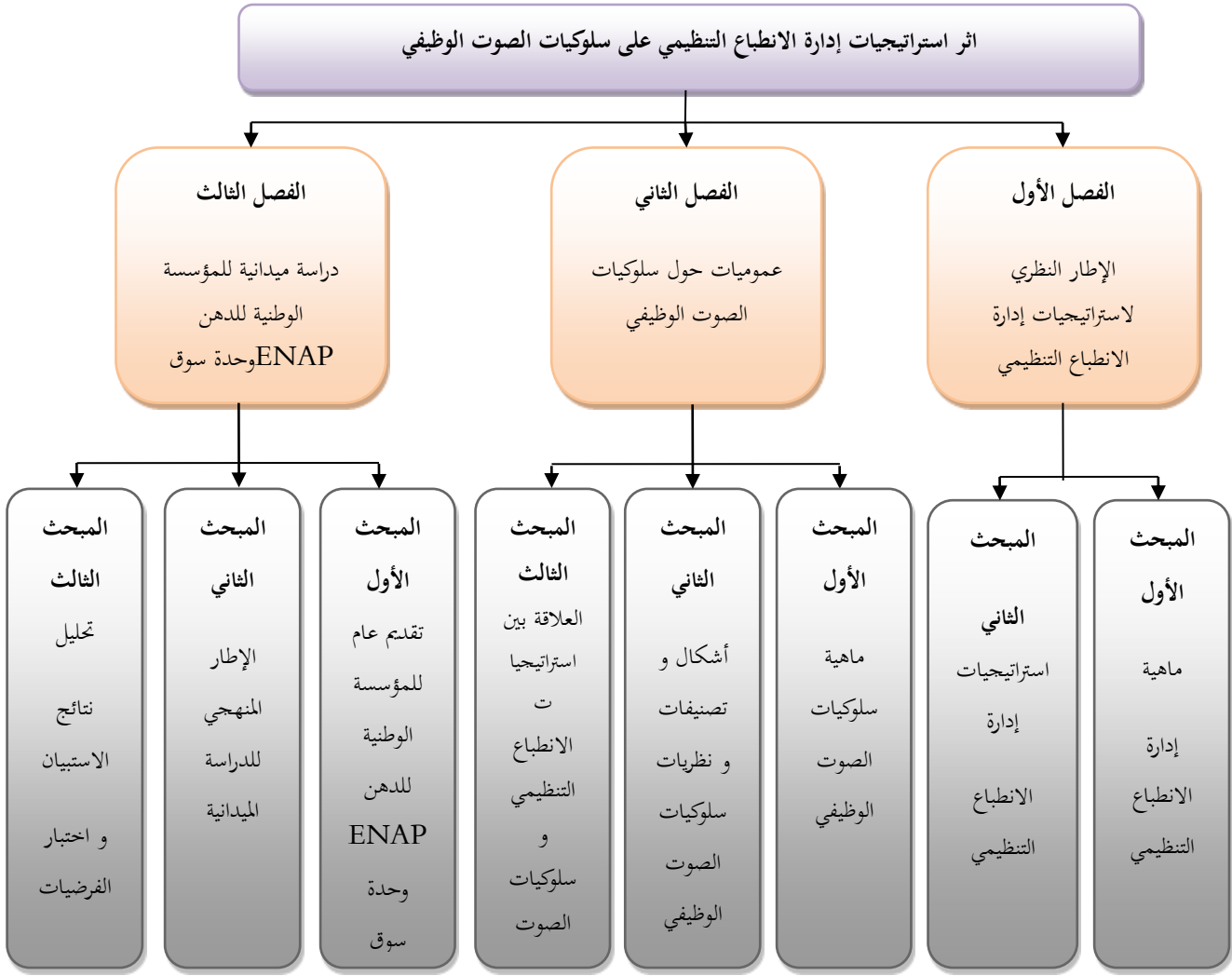
حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: تم القيام بتوزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان على مجموعة من الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية لقياس و تحليل اثر استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي من منظورهم الخاص.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على التركيز على اثر استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من خلال الأبعاد المتمثلة في (تعزيز الذات، التزلف، التهديد) و علاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي (المباشرة و غير المباشرة).
- الحدود المكانية: تم إجراء البحث على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس.
- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذا البحث من خلال بعض الزيارات للمؤسسة الوطنية للدهن على فترات زمنية قدرت ب 30 يوما من 2022/05/01 إلى غاية 2022/05/30 .

هيكل الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية المطروحة حول أثر استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي تم تقسم البحث إلى ثلاث فصول وفق المخطط التالي:

شكل رقم (01) فصول البحث المقترح من طرف الباحثة



المصدر: من إعداد الباحثة.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة جمع المعلومات من مصادر مختلفة.
- قلة و ندرة المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع سواء ما تعلق منها بالمتغير المستقل استراتيجيات إدارة الانطباع أو ما تعلق بالمتغير التابع سلوكيات الصوت الوظيفي.
- عدم توفر الكتب ذات العلاقة بموضوع البحث على مستوى المكتبات الوطنية للمؤسسات الجامعية.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته.
- الصعوبة في التجاوب من طرف عينة البحث محل الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي

تمهيد:

تعمل اي منظمة باختلاف حجمها و طبيعة نشاطها على تحسين صورتها، سواء تجاه الأفراد العاملين بها، أو تجاه مختلف المتعاملين معها، و بالتالي فإنها تحرص على تحقيق سمعة ايجابية لها من خلال تشجيع العاملين و التأثير عليهم باستخدام العديد من الأساليب لتحقيق ذلك.

و في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال و الضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولي المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لمواردها البشرية، خاصة إدارة الانطباعات التي نشأت من علم النفس الاجتماعي، الذي يركز على سلوك الأفراد بشكل أساسي لما لها من تأثير فعال على بناء الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الانطباع التنظيمي.

و بغرض التعرف على مفهوم استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و كيفية إعدادها، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، و سنخصص المبحث الأول من هذا الفصل لتحديد مفهوم إدارة الانطباع و أهميتها، و شرح لمستوياتها و ذكر لأهم مكوناتها و الخطوات المتبعة لإدارة الانطباع مع تسليط الضوء على أهم النظريات التي تطرقت لدراستها.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فيخصص لعرض هذه الاستراتيجيات من وجهات نظر مختلفة للباحثين و الدوافع لتبني هذه الاستراتيجيات، و شرح لأبعاد و تصنيفات استراتيجيات الانطباع التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية إدارة الانطباع التنظيمي

في الغالب يهتم معظم الناس بإحداث انطباعات أولية جيدة عنهم لدى الآخرين لأنهم يعتقدون أن هذه الانطباعات سوف تمارس تأثيرات دائمة، و يتم هذا خلال التفاعلات الاجتماعية، كمحاولة لسيطرة الأفراد على صورهم بوعي أو دون وعي، و عادة ما يطلق على هذا المسمى إدارة الانطباع Impression Management حيث كان الاهتمام بها في الأول من قبل علماء الاجتماع و علماء النفس الاجتماعي، لكن العلماء التنظيميين أصبح لهم اهتمام متزايد لإدارة الانطباع حيث يتم التعامل معها بوصفها أمراً شائعاً في الأوضاع التنظيمية.

المطلب الأول: تطور مفهوم إدارة الانطباع التنظيمي

عرفت إدارة الانطباع عدة تعريفات وذلك حسب وجهات نظر الباحثين.

أولاً: مفهوم إدارة الانطباع التنظيمي

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الانطباع يجب إبراز مفهوم الانطباع أولاً.

01- مفهوم الانطباع

- لغة : طبع الشيء _ طبعاً، وطباعة: صاغه و صوره في صورة ما، و فلانا على كذا: عوده و نشاه عليه و يقال انطبعت الفكرة في ذهنه أي رسخت و ثبتت.

- إصطلاحاً: عملية الانطباع هي واحدة من أكثر المجالات الناشئة في مجال بحوث مقابلة اختيار الأشخاص للوظائف فالنظرة السريعة أو اللقاء السريع الخاطف يحدد أحياناً الكثير من الانطباعات عن الشخص و مدى تقاربنا النفسي منه . لذا فان عملية تكوين الانطباعات هي عملية تقويم الآخرين و مدى إمكانية الحكم على سلوكهم و خصائصهم الداخلية و الخارجية النفسية و البدنية و تضم خصائصهم، و عليه عرف الانطباع على انه القدرة العقلية التي تملكها لفهم شيء عن شخصية الفرد الأخر لتكون عنه صورة بوصفه إنساناً ذا خصائص معينة تشكل شخصية مميزة .

و عرفها بريت بأنها تأثيرات اللوائح التي يضعها الشخص عن الآخرين مما يفهم بها الفرد عن الآخرين بصورة سلبية أو ايجابية¹.

يعرف قاموس أكسفورد ، الانطباع بأنه: فكرة أو شعور أو رأي حول شيء ما أو شخص ما، خاصة ما

¹-كرار نزار نوري الكروي، دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في بعض الكليات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2016، ص34.

يتكون دون تفكير واعٍ أو على أساس القليل من الأدلة، فالانطباع هو نوع من الظواهر العقلية المرتبطة بالعواطف.¹

02- مفهوم إدارة الانطباع

بعدما تم التعرف على الانطباع و الكيفية التي يمكن تكوينها لدى الأفراد، فلا بد من الاهتمام بإدارة هذا المفهوم لاسيما انه يعد من المفاهيم التي يمكن أن تعكس سلوكيات الفرد تجاه الآخرين.

- لغة: يقال أدار الشيء أي جعل حركاته تتواتر بعضها في اثر بعض.

- إصطلاحاً: الإدارة تعني الاستخدام الفعال و الكفاء للموارد البشرية و المادية و المعلومات و الأفكار

و الوقت من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و ذلك بغرض تحقيق الأهداف.

يقول شيشرون، الأديب والخطيب الروماني إن الوجه صورة العقل التي تعكسها العيون، و يقول العالم أرسطو انه من الممكن استنتاج شخصية الإنسان من سماته الخارجية، و لكون البشر كائن بصري، فغالبا ما يتم الحكم على الأشخاص وتكوين الانطباعات عنهم في الثواني الأولى التي ينظر فيها إلى سمات الوجوه وكذلك هو الحال عند النظر إلى المنظمات فتتكون الصورة الذهنية وخلق الانطباعات من النظرة الأولى للمنظمة. إذن إدارة الانطباع هي محاولة الأفراد للتحكم في الصورة التي يوضحونها في العلاقات الاجتماعية من خلال تقييد المعلومات المتاحة للآخرين وتعد إدارة الانطباع تحيزا اجتماعيا ينطوي على التحكم أو التلاعب بالصفات أو الانطباعات للآخرين بهدف إدراكهم بشكل ايجابي.²

وكما يسعى الأفراد كفاعلين اجتماعيين لإدارة انطباع جيد عنهم، كذلك تهتم المنظمات المختلفة بتكوين صورة ايجابية من خلال إدارة الانطباع عنها، فالمنظمات تسعى لتكوين انطباعات معينة تود توصيلها للجمهور و الحفاظ على هذه الانطباعات بما يجعل أداؤها ناجحا، و هي غالبا ما تستخدمها لتعظيم شرعية و جودها بين مختلف الجماهير.³ و كان كل من Schipper و Whittington من أوائل الباحثين الذين درسوا تطبيق إدارة الانطباع في مجال الأعمال، حيث اتضح أن الشركات تحاول أيضا التأثير على نظرة أصحاب المصالح عن الشركة، فذكر Leary, M.R&Kowalski,R.M أن إدارة الانطباع هي عملية عقلانية تحلل فيها الشركة الاختلافات بين

¹ - سهام احمد محمد علوان، استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الرقازيق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي، نموذج

ماير و سالوني، مجلة دراسات تربوية و اجتماعية، جامعة حلوان، كلية التربية، المجلد 25، العدد 11، نوفمبر 2019، ص58.

² - رافد فاضل مراد، صلاح مهدي عباس اليساري، تأثير التسويق البصري في إدارة انطباع الزبون، مجلة الريادة للمال و الأعمال، جامعة وارث

الأنبياء/ كلية الإدارة و الاقتصاد، بغداد، العراق، المجلد الثاني، العدد 1 - كانون الثاني، 2021، ص 58.

³ - أماني ألبرت، استراتيجيات إدارة الانطباع لوزارة الداخلية على شبكات التواصل الاجتماعي و علاقتها بصورة الوزارة لدى الجمهور، المجلة

العلمية لبحوث العلاقات العامة و الإعلان، كلية الإعلام، جامعة بني سويف، المجلد 2016، العدد الخامس جانفي، 2016، ص 77.

الوضع الحالي أو الحقيقي و الوضع المرغوب، ثم تقرر استخدام إدارة الانطباع لسد هذه الفجوة. و من الملاحظ أن المديرين يميلون إلى الحجب أو التعتيم على النتائج السيئة و التأكيد على النتائج الايجابية في تقاريرهم السنوية، بالإضافة إلى رغبتهم لتبرير بعض الإجراءات أو القرارات التنظيمية و ذلك من خلال التحكم في المعلومات التي يقدمونها في التقارير السنوية بطريقة تؤثر على آراء مستخدمي هذه التقارير.¹

و تشير إدارة الانطباع إلى نشاط الترتيب المسبق للمعلومات لتوجيه آراء الآخرين في خدمة الأفراد أو الأهداف الاجتماعية على الرغم من أن الأشخاص يمكنهم التعامل مع الانطباعات عن أي شيء. إلا أن الأشخاص غالباً ما يديرون الانطباعات التي يتخذها الآخرون عن أنفسهم، و هي جزء من إدارة الانطباع الذي يسمى غالباً العرض الذاتي.²

● و عليه نجد أن بعض الباحثين نظر إلى إدارة الانطباع كعملية فيعرفونها بأنها عملية التحكم في المعلومات و توجيهها من اجل توجيه آراء الآخرين نحو خدمة أهداف شخصية أو اجتماعية، و هي أيضاً الأهداف التي يسعى الفرد للوصول إليها بإتباع أساليب سلوكية معينة لخلق تصورات جديدة مرغوبة لدى الآخرين تجاهه أو تغيير الأفكار المأخوذة عنه و ذلك لتحقيق هدف معين (شخصي أو اجتماعي)، أي انه يعد هدفاً في توجيه رأي الآخرين مع استخدام السيطرة على المعلومات إما بالوضع الشخصي أو الاجتماعي و هذا حسب ما جاء به كل Drory&Zaidman.³

أما Morgan و Aleksander فعرفوا إدارة الانطباع على أنها عملية يسعى الأفراد من خلالها إلى التحكم في كيفية نظر الآخرين إليهم، أو التحكم في الانطباعات التي يكونها الآخرون عنهم، و محاولة التأثير في تلك الانطباعات.⁴

و إدارة الانطباع هي عملية واعية أو غير واعية موجهة للهدف الذي يسعى الأفراد من خلالها للتأثير في تصورات الآخرين عن شخص أو شيء أو حدث ما، يقومون بذلك عن طريق تنظيم و مراقبة المعلومات في التفاعل الاجتماعي ، أن إدارة الانطباع العملية التي يحاول الفرد السيطرة من خلالها على انطباعات الأفراد

¹ - سامح لطفي سعودي، محددات ممارسات إدارة الانطباع في سياق السرد المحاسبي، مجلة البحوث المحاسبية، المجلد 6، العدد 1 جوان 2019، ص 10.

²-MarwaFawzy, TokaMahrous, **The relationship between Impression Management and Organizational Politics in the Egyptian Travel Agencies**, Journal of Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, Vol 1, June, 2017, p 24.

³-كرار نزار نوري الكروي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 36، 37.

⁴ - سوزان فؤاد السيد بكر، دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع و أثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، المجلة العربية للإدارة، مصر، مجلد 38، عدد 2 يونيو 2018، ص 174.

الآخرين التي تشكل ذاته و محاولة التأثير في تعابير الأفراد الآخرين تجاه فرد ما من خلال بعض السلوكيات مثل استعمال العبارات الصوتية أو غير الصوتية التي تكمل أنماط السلوك للشخص.¹

• فيما يرى البعض الآخر أن إدارة الانطباعات عبارة عن إتباع الأفراد استراتيجيات معينة كوسيلة لتحقيق هدف معين، إذ يعرفها كل من Tetlock&manstead,1985 أنها الاستراتيجيات السلوكية التي يتبعها الأفراد لخلق صور اجتماعية مرغوبة أو هوية اجتماعية معينة و اعتبرها كل من Goffman et al,1973 توظيف استراتيجيات و أساليب يعمل من خلالها الأفراد أو الجماعات في المواقف و الوظائف.²

ولقد أوضح Kandpal et Chanboy, 2017 أن إدارة الانطباعات تهتم بدراسة كيفية تقديم الأفراد أنفسهم للآخرين لكي ينظر إليهم الآخرون بشكل ايجابي، لذلك فان الفرد يرغب في إتباع إستراتيجية معينة تلبي توقعاته من الآخرين. و مع ذلك، تعتمد الإستراتيجية التي يستخدمها الفرد لإدارة الانطباعات على عوامل مختلفة مثل الدافع الشخصي، و الجمهور المستهدف، و العوامل الظرفية.³

• و يعتبر آخرون أن إدارة الانطباعات ما هي إلا سلوكيات يتخذها الأفراد لغاية ما كالتحكم بآراء الآخرين أو قناعاتهم، إن إدارة الانطباعات هي سلوكيات يقوم بها الأفراد للتأثير على إدراك الآخرين نحو صورتهم الشخصية، أو لتكوين انطباعات مرغوبة في ذهنهم و المحافظة عليها.⁴

و بشكل أكثر تفصيلا إدارة الانطباعات هي سلوكيات التأثير الصاعدة من الموظفين المشاركين في العمل، و ذلك لتوجيه تقييم للمديرين و التصورات الخاصة بهم، و بما أن الأفراد يتفاعلون بعضهم ببعض، فإنهم يشكلون تصورات محددة و تقييمات تجاه الآخرين من حولهم. و عندما يطلب من الأفراد الحكم على الآخرين، فإنهم غالبا ما يتذكرون تصنيفاتهم المحددة سابقا، التي تنقسم إلى قسمين: محبوب أو غير محبوب و هذا يدخل في عملية التقييم، التي تولد في وقت لاحق الانطباعات تجاه الآخرين.⁵

¹-كرار نزار نوري الكروي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² - علي حسون فندي و آخرون، اثر تطبيق أساليب إدارة الانطباعات على ادوار القيادة الرؤيوية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد/العدد 34، 2013، ص 95.

³ - مها عادل الزبيدي، اثر إدارة الانطباعات على التوحد التنظيمي، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مصر، المجلد 58، العدد السادس أكتوبر 2021، ص38.

⁴ - أيمن عبد العال مبارز و آخرون، تحليل اتجاهات العاملين نحو اثر أساليب إدارة الانطباعات التنظيمي على المناخ التنظيمي و دوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات، مجلة البحوث المالية و التجارية، المجلد 21، العدد الرابع أكتوبر 2020، ص 502.

⁵ - رافد حميد عباس الحدراوي، استراتيجيات إدارة الانطباعات التنظيمي و علاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، جامعة الكوفة، جمهورية العراق، مجلد 39 عدد 1 مارس 2019، ص 29.

إدارة الانطباع هي جهود متعمدة لخلق صورة ذهنية أو الحفاظ عليها أو تغييرها بصورة أخرى يمكن أن تكون بإشارات لفظية أو غير لفظية¹.

و يرى Griffin أن إدارة الانطباع هي شكل من أشكال التأثير الخاص عادة ما يمارس بالذكاء و يمثل جهد مباشر، يقصد به الفرد تعزيز صورته في عيون الآخرين. و ينخرط الأفراد في سلوك إدارة الانطباع لمجموعة متنوعة من الأسباب:

- لمواصلة حياتهم الوظيفية بجعل أنفسهم يبدو أنهم جيّدون، فالأفراد يعتقدون أنهم أكثر احتمالاً للحصول على المكافآت و الوظائف الجذابة، الترفقيات و تعزيز احترام ذاتهم، و تكوين صورة إيجابية في المنظمة، من خلال الحصول على احترام الآخرين.
- السبب الآخر لاستخدام إدارة الانطباع هو من اجل اكتساب المزيد من القوة و السيطرة، إذ يحاول الأفراد إدارة الآخرين من خلال الظهور بالمظهر الذي يفضلوه عنهم لذا يسعون إلى اختيار نوع الملابس و نمط اللغة و الأدب و الهيئة التي يظهرون بها أمام الآخرون.²
- و من هنا نستطيع تحديد بعض الخصائص لإدارة الانطباع من خلال التركيز على ابرز ما جاءت به أطروحات الكتاب و الباحثين المذكورة أنفاً:

- إدارة الانطباع عملية واعية أو غير واعية (شعورية أو غير شعورية).
- يسعى الأفراد من خلالها للتأثير على تصورات الآخرين تجاه شخص او شيء معين.
- تنتج بسبب التفاعل الاجتماعي.
- تهدف لتحقيق أهداف شخصية أو اجتماعية.³

ثانياً: أهمية إدارة الانطباع التنظيمي

- تمثل أهمية إدارة الانطباع التنظيمي كما بينها شوالي و آخرون، بالآتي:
- إن سلوكيات إدارة الانطباع هي آلة مهمة للتأثير على القادة لتوليد الدعم عن أفعال العاملين كما أنها تعطي نظرة رؤيويه جيدة للقائد للتعامل مع الأمور.
 - إن العديد من سلوكيات إدارة الانطباع التنظيمي واعية و يمكن السيطرة عليها، و أنها تمثل سلوكاً هاماً من سلوكيات المدير للتأثير على النجاح الشخصي و القيادة في المنظمة.

¹ - مها عادل الزبادي، مرجع سبق ذكره، ص38.

² - زينة علي صالح، صادق كاظم الشمري، إدارة الانطباع لدى مديري المدارس الثانوية، مجلة القادسية للعلوم الإنسانية، مجلد 24، العدد 2، 2021، ص 107.

³ - كرار نزار نوري الكروي، مرجع سبق ذكره، ص39.

- تمثل سلوكيات إدارة الانطباع التنظيمي معرفة للآليات الفعالة لفهم تطلعات و رغبات الآخرين.
- تكمن أهمية إدارة الانطباع التنظيمي كما بينها Mahrous&Fawzy بتأكيد استخدام الأساليب و التكتيكات الخاصة بتحفيز إدارة الانطباعات للحصول على نتيجة مرغوبة عن العمل علاوة على ذلك فان، إدارة الانطباع تركز على المستوى التنظيمي على خمسة مجالات تشمل:
 1. استخدام تكتيكات إدارة الانطباع بشكل دفاعي.
 2. تستخدم المؤسسات تكتيكات إدارة الانطباع بطريقة حازمة لزيادة قبول القرار المثير للجدل.
 3. استخدام التكتيكات لبناء صورة أو تحقيق هدف.
 4. دور الجمهور.
 5. ما هي التكتيكات الإجرامية التي تستخدمها المنظمة لإلحاق الضرر بسمعة منافسيها.¹

ثالثاً: مستويات إدارة الانطباع التنظيمي

في الغالب إن الفرد يدير الانطباعات التي يأخذها عنه الآخرون عن طريق ما يسمى بتقلص الذات، إذ يعمل كل يوم على نقل انطباع يرغب في تركه لدى الآخرين من حوله لغرض تحقيق هدف ما يسعى إليه. و هذا ما يسمى بالأداء، و هو نشاط يقوم به أمام الآخرين من اجل التأثير فيهم بأي شكل من الأشكال. و لكي نفهم ذلك فقد حدد Schlenker ثلاث مستويات لهوية الفرد و هي:

أ- **المستوى الأول:** يسمى **هوية الأنا** و فيه يقدم الفرد نفسه لنفسه، و يرتبط بمشاعره و أحاسيسه، فالفرد منا عليه أن يعرف من هو و ما هي حدوده و قدراته، و ما نقاط ضعفه و نقاط قوته، و يمكن تحقيق ذلك عن طريق مبدأً حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا.

ب - **المستوى الثاني:** يسمى **الهوية الاجتماعية:** و فيه يقدم الشخص نفسه للآخرين في دائرة أوسع من دائرة الأسرة و الأصدقاء المقربين، فهذه الدائرة تشمل زملاء العمل و الجمهور، و فيه أيضاً تحدد الشكل الذي تريد أن يراك به الآخرون، هل أنت شخص اجتماعي، أم انطوائي، هل أنت متكبر أم متواضع، كريم أم بخيل.

ج - **المستوى الثالث:** يسمى **الهوية الفردية** و فيه يقدم الشخص نفسه لعائلته و أصدقائه المقربين، فأنت الوحيد الذي تقرر شكل الصورة التي تظهر بها أمام أفراد أسرتك من حيث انطباعاتهم عنك (هادئ أو عصبي، متزن أم متهور،.....) و كذلك الأمر بالنسبة لأصدقائك المقربين منك، فأنت من خلال أدائك تقرر كيف يحددون ماهية شخصيتك.

¹ - رافد فاضل مراد، صلاح مهدي عباس اليساري، مرجع سبق ذكره، ص 59.

و في الحقيقة فإن أداء الشخص الذي يريد ترك انطباعا ما يهدف إلى إيصاله لدى الآخرين، يشبه أداء الممثل أمام جمهوره على خشبة المسرح من حيث المناظر و الديكورات التي تتناسق مع المشهد الذي يؤديه مثل طريقة اللبس و شكله و طريقة التحدث و شكل المكان و نوع الأثاث...، و المظهر مهم جدا في ترك الانطباع لدى الجمهور إذ انه يؤثر في الشكل الاجتماعي للشخص أمام الآخرين، كما تلعب طريقة التحدث دورا هاما أثناء الحوار في ترك الانطباع الذي تريد، و لذلك تجد أن شركات الاتصالات مثلا تحرص على أن يرتدي موظفو خدمة الزبائن زي معين خاص بالشركة، و أن تكون طريقة تعاملهم مع الزبائن تتسم بالرفق و اللين. هذا المستوى هو طريقة حديثك مع العميل من حيث ترتيب الجمل و دقتها و حسن اختيار الكلمات التي تتناسب مع الحوار. إذن فإن إدارة الانطباع تعتمد على التناسق في الأداء من حيث مكونات المشهد و المظهر الخارجي و نوع و طريقة التحدث، كذلك فإن فنون إدارة الانطباع هو القدرة على منع الوقوع في التناقض و الارتباك من اجل التمكن من المحافظة على الإسقاط الهادف طوال الوقت.¹

المطلب الثاني: مكونات و خطوات إدارة الانطباع التنظيمي

أولاً: مكونات إدارة الانطباع (دافع الانطباع / بناء و تشكيل الانطباع)

تعتبر أدبيات علم النفس الاجتماعي أن إدارة الانطباعات تتألف من عمليتين مختلفتين، هما دافع الانطباع و بناء و تشكيل الانطباع حيث يتعلق دافع الانطباع بالظروف التي تحفز الأفراد على الانخراط في إدارة الانطباع، كما يستلزم تشكيل الانطباع اختيار نوع الانطباع المقصود و تحديد آليات تحقيقه أي اختيار الإستراتيجية المناسبة.

و تعد العوامل الاجتماعية احد المؤثرات على دوافع الانطباع و جزءا لا يتجزأ من العلاقات الاجتماعية بل و تعتمد عليها. و بما أن إدارة الانطباع تتضمن العملية التي يحاول الناس من خلالها التحكم في انطباعات الآخرين عنهم، و بالتالي فهي ذات طابع اجتماعي هذا يعني أن الوجود الاجتماعي للآخرين هو جزء أساسي من إدارة الانطباع.²

1- بناء الانطباع

تتضمن إدارة الانطباع الناجحة رصد و مراقبة سلوكيات المرء غير اللفظية، و ذلك تماشيا مع ما هو مناسب في بيئة اجتماعية معينة. و من اجل تحديد ما هو مناسب، مع ايلاء الاهتمام لسلوك الآخرين غير اللفظي. و على هذا الأساس فإن هناك فروقا فردية في قدرة الناس على المراقبة الخاصة بهم لسلوك الآخرين غير اللفظي، و تعرف

¹ كرار نزار نوري الكروي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 40، 41.

² سهام علوان، مرجع سبق ذكره، ص 66.

المراقبة الذاتية بوصفها ممارسة لمراقبة و تسجيل السلوكيات الأكاديمية و الاجتماعية الخاصة و تتأثر عملية بناء الانطباع بخمسة عوامل حسب ما جاء به بولينيو:

- مفهوم الأفراد الذاتي.
- هوياتهم (المرغوب و غير المرغوب فيها).
- قيود الدور الذي يجدون فيه أنفسهم.
- قيمة الأهداف.
- تصورات الأفراد.

و هذه العوامل تمكن من تحديد المتغيرات بسهولة. وفقا لتوضيح Leary&Kowalski، فان المحدد الأساس للانطباع هو الناس في محاولة لإبراز مفهوم الذات للفرد. إن معظم الناس يظهرون قيمة معينة لأنفسهم، إذ يعرضون أنفسهم بنوع من الفخر إلى الآخرين في الأوقات المناسبة.

و بناء الانطباع يمكن تعريفه أيضا على انه كيفية صنع الآخرين لرؤية واحدة، بمعنى أحر فانه يتصل بنوع محدد من الانطباع (بان الناس يرغبون القيام بها) على سبيل المثال، شخص ما قد يريد أن يظهر قدرة على المنافسة، انه أو إنها قد تبدي اهتماما في رياضة تنافسية مثلا، و يرتبط بناء الانطباع بالسلوكيات الفعلية التي تحدث من اجل التأثير في الانطباع الآخر للناس.¹

2- دافع الانطباع

يسبق دافع الانطباع عادة ما يسمى بسوابق أو مقدمات لإدارة الانطباع، و هي أن يدرك الفرد نفسه التناقضات بين صورته الذاتية الحالية و الصورة المرغوبة. فدافع الانطباع ليس مجرد رغبة في التحكم في كيفية إدراك الآخرين له، و لكنه يستلزم أيضا اتخاذ إجراءات من جانب الفرد الفاعل. و تعد الإجراءات عبارة عن دوافع للانطباع و منها دوافع أو أهداف خاصة كالقدير و الاحترام الذاتي أو لديه أهداف عامة كالاعتراف/ الاعتماد، فيسعى الفرد لتحقيقها من خلال بناء و تشكيل الانطباعات.²

و من الممكن أن يكون الناس أكثر حماسا لإدارة انطباعاتهم عندما يرون أن مثل هذه الانطباعات تعمل على مساعدتهم على تحقيق أهدافهم، و رصد الأفراد بصورة منتظمة و تأثيرها في الآخرين و محاولتهم في قياس انطباعات الآخرين التي تتشكل عنهم، و في كثير من الأحيان، فإنها تفعل ذلك من دون إي محاولة لخلق انطباع معين، و لكن ببساطة لضمان أن الشخصية العامة لها سليمة، و يصبح للناس دوافع للتحكم في كيفية رؤية

¹ -كرار نزار نوري الكروي، مرجع سبق ذكره، ص46.

² - سهام علوان، مرجع سبق ذكره، ص67.

الآخرين لهم، و ترتبط هذه العملية (دافع الانطباع) بالرغبة في خلق انطباعات معينة في عقول الآخرين Leeary&kowalski و قام Yilmaz بإيجاد المكونات الثلاثة الحالية لدافع الانطباع و هي:

- أهمية هدف إدارة الانطباعات: الناس يكونوا أكثر حماسا لإدارة الانطباع عندما تكون الانطباعات التي يقدمونها هي ذات الصلة لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف (النتائج الاجتماعية و المادية، و صيانة احترام الذات، تطوير الهوية).
- قيمة الأهداف المرجوة من تلك الانطباعات: مع زيادة قيمة الأهداف التي يأمل الفرد في تحقيقها من خلال الانطباعات و هكذا، فان طالب العمل مثلا يجب أن يكون أكثر دافعا لإدارة انطباعاته أمام لجنة المقابلة إذا كان العمل هو مرغوب فيه للغاية من قبله.
- التناقض بين الصورة المطلوبة و الحالية: هو العامل الثالث الذي يحفز إدارة الانطباع إذ ينطوي على درجة من التناقض بين صورة واحدة يرغب الآخريين تكوينها عن الشخص و صورة يعتقد الآخريين أنها موجودة بالفعل. و أن الدافع للمشاركة في إدارة الانطباع ينشا من مصدرين لتحفيز الناس في كل سلوك هما:

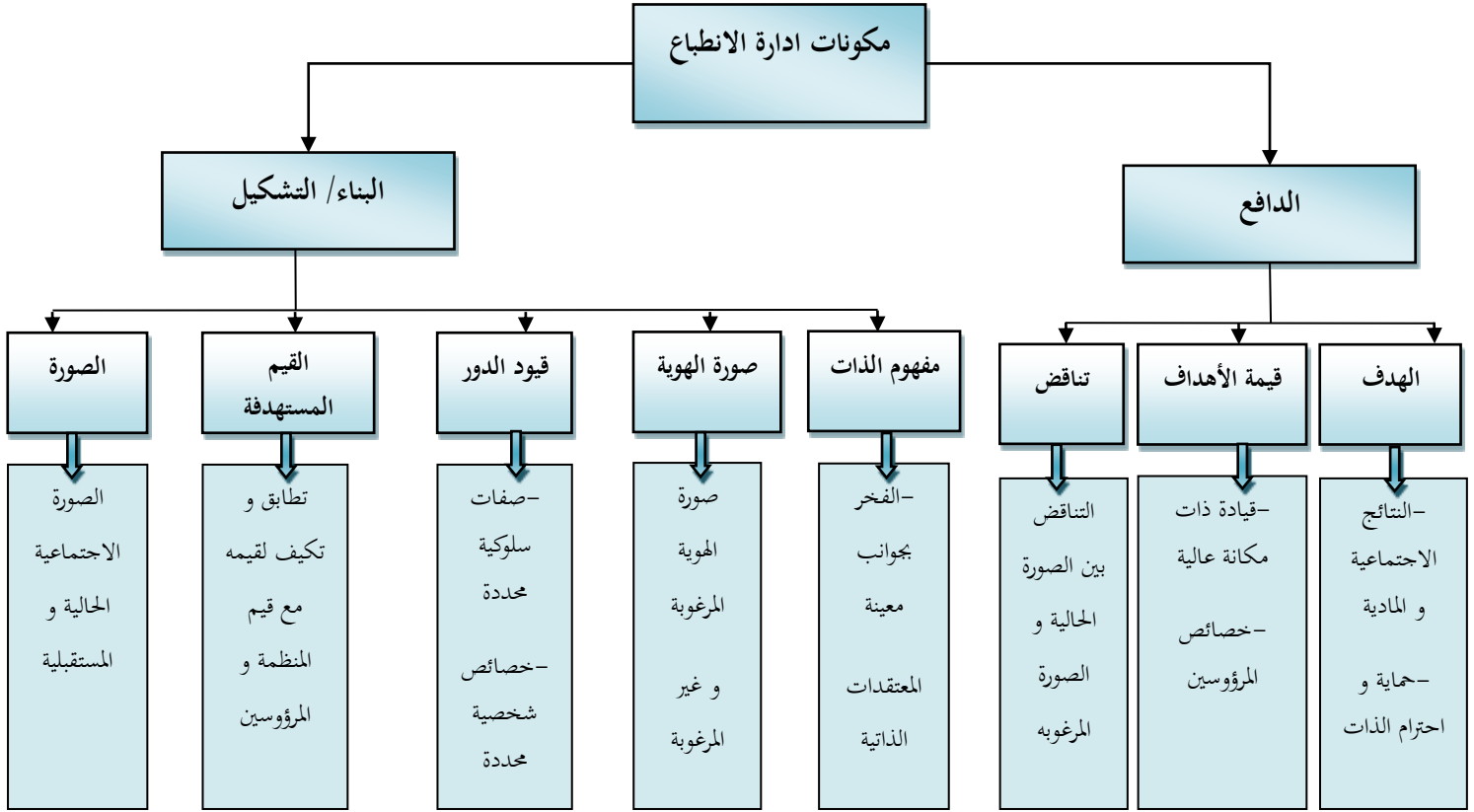
1. تحقيق أقصى قدر من المزايا المتوقعة.

2. الحد من العقوبات المتوقعة.¹

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي.

¹ -كرار نزار نوري الكروي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 46، 47.

شكل رقم (02) مكونات إدارة الانطباع



المصدر: سهام احمد محمد علوان، استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الزقازيق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي، نموذج ماير و سالوبي، مجلة دراسات تربوية و اجتماعية، جامعة حلوان، كلية التربية، المجلد 25، العدد 11، نوفمبر 2019، ص 67.

ثانيا: خطوات/ مراحل إدارة الانطباع

لقد تعددت المراحل التي تتألف منها إدارة الانطباع، فقد تناولها البعض على أنها عملية تمر بخطوتين أو مرحلتين منفصلتين و قد تمتد للمرحلة الثالثة أو تتوقف كالتالي:

- إدارة الانطباع، تتم من خلال عدة استراتيجيات تستخدم خلال العرض الذاتي للشخص يوضح خلالها مميزات شخصيته و آماله و أهدافه و قيمته و معاييرها و التي تتفق مع المعايير التنظيمية. و يلي هذه المرحلة رد فعل الجمهور.
- ردود الجمهور على إدارة الانطباع، و التي تعتبر إدارة الانطباع عبارة عن عملية تفاعلية بين القائد والجمهور، وناجحة عن توقع ردود أفعال متلقي المعلومات لشرح تصرفات المنظمة أو أدائها. في بعض الحالات لا ترضي الجمهور فالمبررات غير مقنعة، فتمتد مراحل عملية إدارة الانطباع إلى المرحلة الثالثة.
- محاولة القائد والجمهور حل المتعارضات التفسيرية فيما يتعلق بالتفسير المناسب لحدث ما، مما يؤدي إلى تعديلات محتملة في التفسيرات. فإدارة الانطباع عملية تفاعلية بين طرفين مما يسمح بزيادة شرعيتها.

• و من ناحية أخرى، فقد تناول آخر مراحل إدارة الانطباع خلال مرحلتين هما إدارة و بناء الانطباع، و التي يعتمد عليها القائد الناجح في مؤسسته، و ذلك وفقا للنظرية الثنائية لنشوء الأدوار، حيث تتطور العلاقات بين القائد و المرؤوس على ثلاث مراحل تتضمن كالتالي:

1. الأخذ/ القيام بالأدوار: في هذه المرحلة يقوم القائد بجمع المعلومات حول المرؤوسين فيما يتعلق بقدراتهم و دوافعهم و ما إلى ذلك. في هذه المرحلة، يبحث القائد بنشاط عن البيانات ذات معنى عن المرؤوس، لهذا السبب، من المحتمل أن تكون سلوكيات المرؤوسين المرسلين مفيدة في هذه المرحلة الأولى من العلاقة. بعد ذلك، أثناء تكوين و صنع الأدوار.

2. صنع الأدوار: في هذه المرحلة تصبح العلاقات بين القائد و المرؤوسين محددة بشكل متزايد، و يتراكم لدى القائد عادة ما يكفي من المعلومات عن موظفيه لبدء إجراء تقييمات مستنيرة حول المرؤوسين استنادا إلى سجل المسار الخاص بهم. على سبيل المثال، أثناء اتخاذ الأدوار، قد تستند الأحكام المتعلقة بالأداء إلى حد كبير على متطلبات المرؤوسين بشأن كفاءتهم، و في مرحلة صنع الأدوار، يكون القائد على الأرجح على علم بالأداء الفعلي للمرؤوسين. ثم تأتي المرحلة النهائية.

3. تنسيق الأدوار: خلال تلك المرحلة أصبحت الأدوار و السلوكيات التي أظهرها القائد و المرؤوسين أثناء صنع الأدوار روتينية و مستقرة نسبيا. الأهم من ذلك في هذه المرحلة، يكون لكل من القائد و المرؤوسين فهم جيد لأدوار كل منهم للأخر، و هنا ينجح القائد في أدواره حيث طور انطبعا واضحا و متشابها و توافقا مع المرؤوسين منعا للصراعات و النزاعات و بالتالي يستطيع تحقيق أهدافه التنظيمية بسهولة و يسر.¹

المطلب الثالث: نظريات إدارة الانطباع

أولا: نظرية كوفمان Goffman

يعد عالم الاجتماع الشهير Erving goffman أول من تطرق إلى هذا المصطلح في نموذجه عن الحياة الاجتماعية عام 1959، و عرفه على انه عملية يقوم بها الأفراد للتأثير و السيطرة على انطباعات الآخرين عنهم، و ذلك في كتابه The presentational self، فالأفراد و الجماعات الفاعلون المختلفون من منظمات تجارية أو كيانات عامة، يحاولون التحكم و السيطرة على نوعية الصورة التي يراها الآخرون عنهم، حيث لخص كوفمان نموذجه الأساس لإدارة الانطباع في أربعة عوامل هي: الأشخاص الفاعلين Actors، الذين يندمجون في الأداء

¹ - سهام علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 66، 75.

Performances، في مواضيع مختلفة Setting، مع الجمهور Audience، إذ يقوم الأشخاص الفاعلون بالتفاعل مع الجمهور مما يساعدهم على التصرف بطريقة معينة، و ذلك من خلال سياق معين للأحداث تندمج فيه صفات و سلوكيات الفاعلين مع البيئة المحيطة بالموقف لإنتاج محفزات السلوك بطريقة محددة، و افترض كوفمان أن هؤلاء الفاعلين حينما يتواصلون مع الآخرين يكون لهم دور محدد يقومون به، و هو ما يسمى بالأداء من اجل أن الآخرين يرضون انطبعا معينا عنهم.¹

و تسوق نظرية إدارة الانطباع على أن الفرد يحاول تغيير تصور الشخص وفقا لأهدافه، أي أن النظرية تدور حول كيفية رغبة الأفراد في تقديم أنفسهم، و لكن بطريقة تلي احتياجاتهم و أهدافهم. و اقترح Goffman التركيز على كيفية تقديم الأشخاص في مواقف العمل اليومية لأنفسهم، و في القيام بذلك بما يفعلونه للآخرين، و كان مهتما بشكل خاص بكيفية توجيه الشخص و التحكم في كيفية تكوين الآخرين للانطباع عنه و ماذا يفعلون.

و يمكن تحديد مجموعة من العوامل التي تحكم إدارة الانطباع منها:

- تصبح إدارة الانطباع ضرورية كلما كان هناك نوع من المواقف الاجتماعية، سواء كانت حقيقية أو وهمية.
- يعد الوعي بكون الموضوع محتملا للرصد أمرا بالغ الأهمية.
- تعد خصائص الوضع الاجتماعي المعين أمرا مهما للغاية.
- تحدد المعايير الثقافية المحيطة ملائمة سلوكيات معينة غير لفظية.
- يجب أن تكون الإجراءات مناسبة للأهداف، و ضمن هذه الثقافة، بحيث يؤثر نوع الجمهور و كذلك العلاقة مع الجمهور على تحقيق إدارة الانطباع.

- أهداف الشخص تعتبر عاملا آخر هاما يحكم طرق و استراتيجيات إدارة الانطباع.²

إذن فهذه النظرية تقوم فكرتها الأساسية على أن أي فرد ينتمي أو يتقابل مع آخرين لأول مرة فان ذلك يدفع الجماعة إلى طلب معلومات عنه و هو ما يدفع الفرد الجديد إلى التعبير عن نفسه و تقديم ذاته بالصورة التي يريد الآخرون رؤيته فيها، و ذلك نتيجة دوافع داخلية لهؤلاء الأفراد مثل طبيعة الأدوار و الوظائف الاجتماعية التي يؤديها هذا الفرد في المجتمع، و مكانته الاجتماعية و أهدافه من الاتصال و يتم ذلك بشكل واع و متعمد أو غير متعمد، و أن الأفراد عندما يكشفون سماتهم الشخصية الحقيقية فان ذلك يسهم في رسم صورة دقيقة عنهم لدى

¹ - سارة محمود عبد العزيز، استراتيجيات إدارة الانطباع و علاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، مجلة البحوث الإعلامية، كلية الإعلام، جامعة الأزهر، المجلد/ العدد 55 ج5 أكتوبر 2020، ص ص: 2864، 2865.

² - عبد الهادي السيد عبده، الكفاءة الشخصية (الانفعالية-الاجتماعية-الأخلاقية)، توزيع مكتبة الانجلو المصرية، سنة النشر 2020، ص 33.

هؤلاء الأفراد، و هذا الانطباع الذي يريد الفرد خلقه لدى الآخرين قد لا يلتزم به في حالة غياب السبب و هو ما أطلق عليه جوفمان ب BackRegion و هي المنطقة التي يشعر فيها الفرد بالاسترخاء و يتصرف بشكل تلقائي، دون أن يهدف إلى رسم صورة ما نظرا لغياب السبب الذي يدعوه للاحتفاظ بهذه الصورة.¹

و قد وضع بعض الباحثين فرضيات لنظرية إدارة الانطباع بناء على الفرضية الرئيسية لها، و منها أن هناك علاقة بين العوامل الجسدية ، كالسن و النوع أو نوعية الصور المتكونة الناتجة عن الانطباعات لدى الجمهور ، كما تم افتراض أن هناك علاقة ايجابية بين جاذبية أو مظهر أو سلطة أو إمكانيات الفاعلين و نوعية الانطباعات المتكونة و مقدارها، و أن هناك ارتباطا ايجابيا بين الإدراك الذاتي للفاعلين و تصرفاتهم و سلوكيات إدارة الانطباع، و كذلك بين استراتيجيات إدارة الانطباع المستخدمة و إدراك المنظمات لحالة الجمهور و قوته، فالعاملون بالمنظمة يخلقون صورا لا لأنفسهم فقط، و لكن لتقديم واجهة ايجابية عن المنظمة، فإدارة الانطباع هي العملية التي يسعى الأفراد من خلالها إلى التأثير على صورة البعض الأخر عنهم، و على الرغم من أن هذا الموضوع تم فحصه من قبل علماء الاجتماع و علماء النفس الاجتماعي، و لكن العلماء التنظيميين أصبح أيضا لهم الاهتمام المتزايد بإدارة الانطباع في السنوات الأخيرة.

وبالتالي يتم التعامل مع إدارة الانطباع الآن بوصفها أمرا شائعا في الأوضاع التنظيمية. فقد بدا الباحثون في الآونة الأخيرة بإجراء دراسات لسلوكيات إدارة الانطباع في مجموعة متنوعة من السياقات التنظيمية بما في ذلك البحث في ردود الفعل و تقديم الأداء، ف دائما ما تبحث إدارة الانطباع التنظيمي في سلوكيات التأثير الصاعدة من الموظفين المشاركين في العمل و ذلك لتوجيه تقييم المديرين و التصورات الخاصة بهم و بما أن الأفراد يتفاعلون بعضهم ببعض فإنهم يشكلون تصورات محددة و تقييمات تجاه الآخرين من حولهم، و عندما يطلب من الأفراد الحكم على الآخرين فإنهم غالبا ما يتذكرون تصنيفاتهم المحددة سابقا، التي تنقسم إلى قسمين محبوب أو غير محبوب، و هذا يدخل في عملية التقييم التي تولد في وقت لاحق الانطباعات تجاه الآخرين.²

ثانيا: نظرية جونز 1984 Jones

تؤكد نظرية جونز على أن إدارة الانطباع يعني رغبة الفرد في التعامل بطريقة مثالية مع الآخرين ً إذ اعتقد الآخرون بان تأثير انطباع الآخرين على الفرد يؤثر على الصفات الحسنة لذلك الفرد، فالفرد يضع لنفسه أهدافا شخصية بطريقة ايجابية بدلا من توقعات الآخرين و رغباتهم، فيقدم ذاته ليس لاسترضاء الآخرين أو نيل

¹ - إيناس محمد مسعد سرح، القيادات السياسية: تقديم الذات و إدارة انطباعات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، المجلة العلمية لبحوث

الصحافة، المجلد 2018، العدد 14 ج 1، ابريل 2018، ص 580.

² سارة محمود عبد العزيز، مرجع سبق ذكره. ص ص: 2864، 2865.

استحسانهم و قد يكون تقديم الآخرين جيدا لان الآخرين شعروا أن هذا السلوك حقيقي و يتمثل بسلوك مثالي يسعى الفرد من خلاله في المرغوبية الاجتماعية و لم يكن السلوك بسبب الخوف أو نوع من النفاق، و بذلك فان النظرية وضعت أساسا لفهم تأثيرات الآخرين. فوضح جونز أن الفرد يسعى لتعديل الانطباع السلبي حيث يقدم انطباعات و أفعال ايجابية تعزز من قبل الآخرين و هذا التعديل يحتاج إلى وقت و جهد من الفرد. إذ يرى جونز أن هذه التأثيرات ما هي إلا مجموعة من النتائج لإدارة الانطباع تتأثر بالعلاقات المتداخلة مع الآخرين التي تؤدي بدورها إلى تغيرات في سلوك الفرد بطريقة مثالية و بذلك فان عملية خلق انطباعات لدى الآخرين أي صورة الفرد عند الجمهور. أي رغبة الأفراد بخلق صورة أو نموذج ايجابي في مخيلة و عقول الآخرين.

يمكن إيجاز نظرية جونز في إدارة الانطباع بأنها تعني رضا الآخرين و سرورهم بان يكون الفرد ذا سمات مثالية يفضلها الآخرين. أما بخصوص خلق الانطباع المرغوب، فيعتقد جونز بأنه ليس السبب الرئيسي و الحقيقي كي نتحكم بالانطباعات التي نمارسها بل نحن نستعمل إدارة الانطباع للتأثير على الآخرين لكي يحترمون ما نريده منهم، فإدارة الانطباع وسيلة لنا لتحقيق ذلك. و في إدارة الانطباع قد يجذب النظر أسلوب ما و يثير الإعجاب تصرف ما يصدر من الأفراد أثناء العلاقات اليومية مع الناس. و قد يكون البعض مصدر حب و إعجاب بما يظهره من قدرة على التحكم بسلوكه و انفعاله.

و بناء على ما تقدم يتبنى الباحثين نظرية كوفمان في تحديد مفهوم إدارة الانطباع و بناء المقياس و تفسير النتائج، و يوجز الباحثين أسباب مسوغات تبني هذه النظرية في النقاط التالية:

- تعد نظرية كوفمان النظرية الأولى أو الأساسية التي أشارت إلى مفهوم إدارة الانطباع بشكل صريح و واضح في ضوء عدد من الاستراتيجيات التي يتخذها الأفراد في المواقف الاجتماعية.
- تطرق كوفمان إلى أسلوب إدارة الانطباع بوصفه احد الأبعاد الشخصية التي يستخدمها الفرد من خلال تفاعله اليومي ليكون انطباعا ايجابيا عن نفسه لدى الآخرين بقصد تحقيق أهدافه أثناء التفاعل الاجتماعي.
- أنها نظرية متكاملة فسرت إدارة الانطباع على أنها جانب من الشخصية يربط بين السمات الشخصية و الوظائف العقلية و يؤثر في صورة الذات المدركة و هذه المسوغات دفعت الباحثين إلى تبني نظرية كوفمان.¹

¹ - زينة علي صالح، صادق كاظم الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 111، 112.

المبحث الثاني: استراتيجيات /أساليب إدارة الانطباع التنظيمي

تعد رغبة الفرد (قائد/ موظف) في إحداث انطباع إيجابي عند الآخرين هي رغبة قوية، لذلك فهو يبذل جهداً لتعزيز صورته، ممارساً بعض استراتيجيات إدارة الانطباع، والتي غالباً ما تمنحه مزايا مهمة في العديد من المواقف، حيث تعد استراتيجيات إدارة الانطباع ذات تأثير قوي على الفرد وعلى ثقافة المنظمة وأدائها، لذا سيتم تناول الأسس المفاهيمية والفكرية المتعلقة بها كما يلي.

المطلب الأول: وجهات نظر الباحثين حول استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي

هناك عدة استراتيجيات لإدارة انطباع الأفراد بشكل جيد داخل المنظمات، ويمكن عرض ذلك فيما يلي:

أولاً: مفهوم استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي

مصطلح الإستراتيجية هي المقابل العربي للكلمة الإنجليزية Strategy التي يعود أصلها إلى الكلمة اليونانية المكونة من كلمتين Stratatos و Agos، والتي تعني (قائد الجيش). وهذا يتفق مع ما ورد في تعريف قاموس المورد بأنها علم أو فن أو الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية والتي ترسم المسارات المختلفة للحملات وتنظيم المعارك.

وقد تطور هذا المفهوم عبر عصور التاريخ مع نمو المجتمعات البشرية وتطورها وتعقدتها وانتقل المجال العسكري إلى المجالات الأخرى والتي منها العلوم الاجتماعية، والعلوم السياسية والاقتصاد والإدارة... الخ وقد أخذ حصته الكبيرة في حقل العلوم الإدارية ومن بينها إدارة الانطباع التنظيمي.¹ واستراتيجيات الانطباع هي سلوكيات تهدف لمحاولة التحكم والسيطرة على الصور التي يتم تقديمها وعرضها للآخرين لزيادة قوة الفرد وتعزيز مكانته الاجتماعية وتساعد الأفراد في تحقيق الأهداف وشعورهم بالسعادة، كما أن لها دوراً مهماً في بيئة العمل.²

فهناك أساليب واستراتيجيات عدة يتبناها الأفراد بهدف تغيير تصورات الآخرين نحوهم، إذ يشير Carter , Dukerich إلى أساليب عدة مثل: (الاعتذار، التبرير، تحسين الخبرة، التعلم) ويتم اختيار أي منها تبعاً للموقف، في حين قسم Ellis, west, Ryananddeshon أساليب إدارة الانطباع إلى أساليب (التوافق،

¹ - سعيد سمير أبو جليدة، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص 18.

² - مها عبد العزيز عبد الرؤوف عبد العزيز وآخرون، استراتيجيات تقديم الذات وعلاقتها بالقلق الاجتماعي لدى طلاب الجامعة، المجلة العلمية المحكمة لدراسات وبحوث التربية النوعية، المجلد الخامس، العدد الأول، مسلسل العدد 9 جانفي 2019، ص 435.

التعزيز) تكون الأولى عبر القيم و المعتقدات التي يتمسك بها الأفراد، و الثانية أي التعزيز فتكون عبر تقييم ايجابي للهدف أو إتباع أساليب تعزيز عامة (الكلام، التغلب على العقبات، و التحسين) و أساليب تعزيز الذات ترقية الذات، استحضار سلوكيات ترتبط بصفات الفرد الفعلية بدل من الجاذبية، و تتمثل في (إعطاء الذرائع، التبرير، الاعتذارات).

وحسب Kaplan & Fisher هناك ثلاث أساليب أساسية هي الأكثر استخداما من جانب العاملين في محاولة منهم لتغيير مدركات و انطباعات المشرفين أو المديرين عنهم و تتمثل في: (إدارة انطباع معتمدة على الذات، إدارة انطباع معتمدة على الآخرين، و إدارة انطباع معتمدة على الوظيفة).

كما سعى بعض الباحثين باتجاه تشخيص عدد من أساليب إدارة الانطباع و الموضحة في الجدول أدناه الذي يعكس اتفاقهم على مجموعة من الأساليب مثل: (الخطوة، تعزيز الذات، الاعتذار، الترهيب، التضرع...)¹.

جدول رقم (01) استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وفقا لوجهة نظر بعض الباحثين

| الباحث | السنة | الأساليب أو الاستراتيجيات |
|----------------------------------|--------------|---|
| Schlenker | 1980 | التبرير، تقديم الاعتذار، تحسين الذات، التأييد، مطابقة الرأي. |
| Jounes&pittman | 1982 | الخطوة، الترهيب، تعزيز الذات، القدوة، التضرع. |
| Carter&dukerich | 1989 | الاعتذار، التبرير، تحسين الخبرة، التعلم. |
| Gardner,et .al | 1988 1989 | الإطراء، المدح، الخطوة، المصادقة. |
| Mcfarland,et.al, Bolino,et.al | 2003 2008 | التبرير، الإعلان، الضبابية، التفاخر، الإخفاء، الانضواء، القوة، التعزيز، الخطوة، الترهيب، تعزيز الذات، التضرع. |

المصدر: علي حسون فندي و آخرون، اثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على ادوار القيادة الرؤيوية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد/العدد 34، 2013، ص 97.

¹ - علي حسون فندي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 96، 97.

ثانيا: أساليب إدارة الانطباع التنظيمي

من بين هذه الأساليب نجد:

أ: الأساليب التي تركز على المشرف (المعتمدة على الآخرين)

تشمل هذه الأساليب السلوكيات التي توضح التأييد للمديرين أو المشرفين مثل تقديم المساعدة للمدير أو المشرف، و مجاملته، و امتداحه، و الاهتمام بحياته الشخصية، و القيام بأعمال شخصية معارضة له، و بيان الاستحسان لقراراته و سلوكياته، مثل أساليب المجاملة و الثناء. و يشير Brownand Jones إلى أن الأشخاص الأكثر قدرة على التحكم بسلوكياتهم هم الأشخاص الذين يمتلكون المهارة السياسية و هم الأكثر قدرة على التأثير بالآخرين، و قد تبين أن تبادل المناصب القيادية يرتبط إلى حد كبير بمهارات إدارة الانطباع.

ب- الأساليب التي تركز على العمل (الوظيفة):

يحاول الأفراد في هذه الأساليب التحكم في المعلومات المرتبطة بأداء الوظيفة من اجل تحقيق انطباع ايجابي لدى الرؤساء أو المديرين، مثل سلوك التحفيز الذاتي، و هي مصممة لجعل الموظفين تظهر أكثر كفاءة و براعة و قدرة في عملهم، و تجعل أيضا الموظفين أكثر حذرا و تعاونا لبعضهم البعض، و يستخدم الأفراد هنا تكتيكات و أساليب مختلفة حسب مواقف العمل.

ج- الأساليب التي تركز على الذات:

هذه الأساليب تضم السلوكيات التي يقصد منها خلق الانطباع بان الفرد حسن السلوك مهذب و لطيف و أن يطلع مديره في العمل بما يقوم به من انجازات بالإضافة إلى تفاني الموظفين و العمل الدعوب من الأفراد، مثل سلوك التمثيل Stringer. و أوضح Deluga بان العديدين يعتقدون بأهمية سلوكياتهم الشخصية و اتجاهاتهم الحياتية لتحقيق أغراضهم أكثر من اعتقادهم بالقدر و النصيب و لذا فهم الأكثر قدرة على استخدام إستراتيجية إدارة الانطباع المعتمدة على الذات.¹

في حين قام كل من Tedeschi&norman بتحديد أو تعيين أشكال من أساليب إدارة الانطباع على أساس نظرية تقديم الذات، إذ قسما أساليب إدارة الانطباع إلى فئتين:

أ- الأسلوب الدفاعي

و هذا الأسلوب يستخدمه الفرد من اجل الدفاع أو استعادة هويته الذاتية التي تم إتلافها. وتتضمن مجموعة من التكتيكات هي:

¹ -عبد الفتاح سليمان الشوالي و آخرون، تأثير إدارة الانطباع التنظيمي للعاملين بشركات السياحة، مجلة كلية السياحة و الفنادق-جامعة مدينة السادات، المجلد الثاني، العدد 2 ديسمبر 2018، ص 112.

- 1- الأعدار: تصريح من قبل الفرد بالإنكار عن مسؤوليته عن الأحداث السلبية.
 - 2- التبريرات: توفير أسباب قاهرة (انفعالية) لسلوك سلمي بدلا من توفير أسباب عقلانية عن مسؤوليته عن ذلك السلوك السلمي.
 - 3- التنكر: تعبيرات تقدم لتفسير حدث لم يقع بعد.
 - 4- العجز الذاتي: وضع عقبات في طريق النجاح مع نية أو رغبة لمنع الآخرين من القيام باستنتاجات عن فشل الفرد.
 - 5- الاعتذار: الاعتراف بالمسؤولية عن أي ضرر لحق بالآخرين نتيجة لسلوكه، و التعبير عنها بالندم و الشعور بالذنب.
- ب- الأسلوب التوكيدي (الحازم) و يتضمن:**

- 1- الخطوة بالآخرين: و هو الإجراء الذي يقوم به الفرد للحصول على بعض المزايا الشخصية من الآخرين أثناء تفاعله معهم.
- 2- التخويف: هي الإجراءات التي يقوم بها الفرد لكي يظهر قوته و سطوته في وجه من يكلمه، و يستخدم هذا التكتيك للتخويف على الآخرين بهدف زيادة قوته و كفاءته تجاه تهديدات الآخرين.
- 3- الدعاء و التوسل: يدعي نفسه بأنه ضعيف، ولا حول ولا قوة، و يقوم بذلك للحصول على مساعدة من الشخص المستهدف.
- 4- الحق: مطالبة الآخرين للحصول على حقه، و ذلك من خلال اعتماده على إنجازاته الذاتية.
- 5- التعزيز: إقناع الآخرين بان نتائج سلوكه أكثر ايجابية مما لدى الآخرين.
- 6- الفرح أو التمتع: الطلب من الآخرين النظر إلى الفرد بإيجابية أو يؤكد هذه الصفات عند الأشخاص الذين تربطه بهم علاقات قوية.
- 7- التفجير أو النسف: يقوم على تقديم تعابير سلبية للآخرين بعد أن كان يمدحهم.
- 8- ضرب المثل: تقديم السلوك بصورة أخلاقية على انه جدير بالاحترام و النزاهة أو الإعجاب.¹

المطلب الثاني: مبررات و أبعاد إدارة الانطباع التنظيمي

هناك محاولات عديدة باتجاه تحديد أبعاد الاستراتيجيات التي يتم اللجوء إليها في عملية إدارة الانطباع من قبل الأفراد، لان الفرد يعتقد بان تقديم نفسه بإحدى الأساليب ستكون له نتيجة عالية، و انه إذا لم ينخرط في

¹ -كرار نزار نوري الكروي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 48، 49.

مثل هذه التكتيكات فسيقل احتمال تقدمه في عملية القبول لموقفه، لذلك فان تكلفة عدم الانخراط في إدارة الانطباع هي فقدان الميزة أو الوقوف، و ربما فقدان الوظيفة نفسها.

أولاً: مبررات تبني استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي

تعددت مبررات تبني الأفراد لأساليب إدارة الانطباع باختلاف المراكز الوظيفية (قائد، مدير، موظف) فقد تكون مبررات شخصية أو جماعية، أو بسبب الحاجة أو المناخ أو التصرف، إلا أن اغلب الدراسات و البحوث تؤكد انه يذهب الفرد إلى تبني هذه الاستراتيجيات بهدف تعزيز المصالح الشخصية أولاً، و هذا ما أكدته أدبيات علم الاجتماع.

ويعتمد اختيار أي منها على الاتجاهات التي يرغب الفرد في خلق تصور معين عنها (النفس و الآخرين، و الموقف) والغرض أو الهدف من ذلك، و المدى الزمني المطلوب لتحقيقه (قصير المدى، بعيد المدى) إذ أن إدارة الانطباع هي سلوكيات تركز على ثلاث اتجاهات (النفس: و هي استراتيجيات لإظهار النفس، المدراء: وهي استراتيجيات للتأثير، العمل: و ترتبط بالسمة التعاقدية جدا أي الارتباط الوثيق بالعمل).

أو هي سعي الأفراد لتبني أساليب للخروج من موقف معين و هو هدف قصير المدى، في حين يعتمدون على أخرى لكسب السمعة أو المكانة أو المصداقية، و الجدارة بالثقة، و هي أهداف بعيدة المدى، أما المأزق الذي يمر به الأفراد يعطي مبررات لاتخاذ أساليب معينة.

فقد يرتبط تبني كل أو بعض من أساليب إدارة الانطباع بالخصائص الشخصية و الموقفية، و هذا ما أشارت إليه نتائج إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول السلوك السياسي و علاقته بالخصائص الشخصية و الموقفية و بعضا من أساليب إدارة الانطباع و اثر ذلك على النتائج التنظيمية، إذ أكدت على أن اختيار الفرد لأي من هذه الأساليب يتوقف على الخصائص الشخصية (الحاجة للإنجاز، و للانتماء، و الاستقلالية، و الهيمنة، و المعرفة) و الخصائص الموقفية (ضغوط الدور، و الهرمية، و الثقافة التنظيمية).

وقد يكون المبرر وراء إتباع أي من الاستراتيجيات للتأثير بشكل مباشر على النتائج المادية و تقييمات الأداء، و تعزيز الفرص المهنية والحاجة إلى الانتماء والإنجاز، وأحيانا إلى الهيمنة، و الحكم الذاتي، أو الحاجة إلى المعرفة، و زيادة القوة في العلاقات إضافة إلى تعظيم المخرجات و النتائج المرجحة، أو للحصول على نتائج ايجابية مثل الاحتفاظ بالوظيفة، و الترقية.¹

كما يشير Nguyen&hartman إلى أن أساليب إدارة الانطباع يمكن أن تكون مفيدة لأداء فرق العمل، لأنها تساهم في تكوين علاقات جيدة فيما بين أعضاء الفريق من جهة، و تقلل من عدد المواقف المحرجة

¹ - علي حسون فندي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 97، 98.

كالاختلافات و النزاعات من جهة أخرى، ذلك أنها تسمح بتحديد المواقف و الأدوار التي سيقوم بها كل فرد، مما يمنح لهم المجال لتوضيح الرؤية المرتبطة بالأهداف المطلوبة، ويمكن الذهاب إلى أبعد من ذلك حيث أن أساليب إدارة الانطباع لها هدف مشترك بحيث تجعل الفرد أكثر قبولاً لدى الآخرين، و هذا من خلال معرفة رغبة الطرف الآخر و العمل على تليبيتها.¹

و اقترح كل من Leary&Kowalski ثلاثة دوافع رئيسية لممارسة استراتيجيات إدارة الانطباع هي:

- تعظيم العوائد المتوقعة أو الحد من العقوبات المتوقعة، فقد ينخرط الأفراد في ممارسة إدارة الانطباع إذا كان لذلك صلة بتحقيق هدف أو عدة أهداف، على سبيل المثال: تعظيم نتائج اجتماعية أو مادية، أو تدعيم و تعزيز احترام الذات. و كلما كانت قيمة النتائج المرجوة مرتفعة كلما كانت دوافع الانخراط في إدارة الانطباع مرتفعة. و كما أن الفرق بين وضع المرء الاجتماعي المرغوب و الحالي يمكن أن يمثل دافعا للمديرين للانخراط في إدارة الانطباع.

- سعي الأفراد لضمان أن الانطباع العام عنهم متسق مع دورهم الاجتماعي. و يحاول الأفراد أيضا بناء الصور الذاتية التي تتناسب مع قيم و تفضيلات اللاعبين الكبار و المجموعات ذات الأهمية.

- إن إدارة الانطباع تعتمد على وضع أو صورة المدير الحالية و المحتملة للمستقبل، و التي تحدد من استراتيجيات إدارة الانطباع المعتمدة، كما أن الفشل أمام المجتمع أو المواقف المحرجة قد تكون دافعا للأفراد للانخراط في إدارة الانطباع لمواجهة أو إصلاح الصورة السلبية.²

ثانيا: أبعاد استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي

على الرغم من أن عدة تصنيفات مختلفة من أبعاد إدارة الانطباع تم وضعها بمعرفة مجموعات مختلفة من الباحثين إلا أن العالمين Jones&pittman طوروا مجال التصنيف لإدارة الانطباع بشكل واسع و ذلك بهدف منهجه مجموعة متنوعة من سلوكيات إدارة الانطباع. و يحدد التصنيف خمس فئات من السلوكيات لإدارة الانطباع التي يشيع استخدامها من قبل الأفراد، ألا و هي الخطوة، ترويح الذات و التمثيل و التهيب و التوسل. إذ يوفر التصنيف أداة لقياس سلوك إدارة الانطباع. فضلا عن انطباقه على الأوضاع التنظيمية كافة، كما انه يوفر نظرة شاملة لمختلف سلوكيات إدارة الانطباع المرجح أن يتم استخدامها من قبل الموظفين. و أن التكتيكات تمثل جزءا مألوفاً من الحياة اليومية، و أثرها المباشر على ثقافة المنظمة و أدائها و هذا يمكن أن يعني أن الأطراف المنفذة

¹ - نور الدين مزهودة، باديس بوخلوة، اثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخطر بالوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد 03 ديسمبر 2021، ص 58.

² - محمد حسين منهل، تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع في اضطراب ما بعد الصدمة: الدراماتورج متغيرا تفاعليا، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة البصرة، المجلد 22، العدد 90، 2016، ص 255.

تستخدم واحد أو أي عدد من التكتيكات للتأثير على مشاعر جمهورها. و في ما يلي شرح لأهم هذه التصنيفات من خلال الشكل الذي يوضح الأبعاد الخمس كالتالي:¹

شكل رقم (03) الأبعاد الخمسة لسلوكيات إدارة الانطباع التي يشجع استخدامها من قبل الأفراد



المصدر: كرار نزار نوري الكروي، دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في بعض الكليات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2016، ص50.

1- الترويج الذاتي (تعزيز الذات) Self Promotion Strategy

يشير الترويج الذاتي إلى قيام الأفراد بإظهار قدراتهم أو إنجازاتهم، من اجل أن ينظر إليهم المراقبون على أنهم متخصصين و ذوي كفاءة، و يحذر جونز من أن هناك مخاطر متأصلة من استخدام هذه الإستراتيجية، لان الفاعلين الذين يقومون بالترويج الذاتي قد تتناقص محبتهم عند غيرهم، و ينظر إليهم على أنهم مغرورون أو متغطرسون.²

حيث يسعى الفرد من خلال هذا الأسلوب بان يبين لرئيسه و زملائه في المنظمة انه يمتلك خبرات و تجارب و معارف متراكمة حول أداء المهام، لذلك فهو يحاول إثارة انتباه الآخرين لمؤهلاته و مواهبه، و يعمل على جعلهم يدركون إنجازاته و يتباهون بها، كما أن الفرد من خلال هذا الأسلوب فانه يبدي حماسا كبيرا في العمل، لدرجة أن رؤسائه و زملائه يشعرون انه يعمل بجد، في حين أن إتباع هذا الأسلوب من طرف القائد

¹ - محمد حسين منهل، مرجع سبق ذكره، ص: 50,49.

² - سارة محمود عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 2866.

يظهره على انه ناجح و مؤهل و فعال جدا، و انه قادر على توجيه الأفراد، و أداء المهام من دونه يبقى مستحيلا نظرا لأهمية وجوده بينهم.¹

2- الخطوة (التكامل، التزلف) (Ingratiation Strategy)

يشير إلى قيام الأفراد بفعل الأشياء التي يفضلها المسؤولون، أو مجاملتهم من اجل أن يسندوا إليهم مسؤولية عمل معين و يطلق على هذه الإستراتيجية اسم إدارة الجاذبية Attraction Management لكونها تهتم أكثر بان يكون الفرد محبوبا و جذابا للآخرين. و المهمة و التحدي لهذه الإستراتيجية يكمن في معرفة ما الذي يجده الأفراد و الجمهور في المتزلفين. و ماذا يمكن أن يقدموا حتى يجذبوا الأفراد و الجمهور إليهم.² حيث يفضل الأفراد أو يستخدمون التملق لاستنباط نسبة المراقبين من المراقبين.³

3- المثل الأعلى (التمثيل) (Exemplification Strategy)

يشير التمثيل إلى قيام الفرد بالتضحية الذاتية أو الذهاب إلى ابعده من أداء الواجب المناط به، من اجل أن يظهر و كأنه متفان في عمله في نظر المراقبين. و بموجب هذه الإستراتيجية يحاول الفرد خلق هوية من التفاني و التضحية و الالتزام و الجدارة و الأخلاقية، من اجل أن يظهر انه على استعداد للمعانة من اجل قضية معينة.⁴ كما يحاول القائد خلق انطباع بأنه متفوق أخلاقيا، أو فاضل، أو صالح. بهدف جعل الآخرين يدركون أعماله و تصرفاته كمثال يقتدى به و انه كفاء و جدير كنموذج لدوره في الوظيفة من اجل الظهور بأنه مثل يحتذى به، و يكرس الجهود و يظهر الريادة.⁵

4- التهريب (التخويف) (Intimidation Strategy)

تشير إلى إبراز الأفراد لقوتهم أو قدرتهم على معاقبة الآخرين من اجل أن ينظر إليهم على أنهم أشخاص خطيرون Gwal. و تستخدم إستراتيجية التهريب لبناء هوية السلطة التي تكون مبنية على التهديد و التصريحات و البيانات الغاضبة و تكتيكات أخرى لفرض السلطة و انتزاع احترام الموظفين بالخوف.⁶ و يتبنى الفرد هذا الأسلوب لإظهار مدى نفوذه و أهميته في المنظمة، فهو يظهر للآخرين بأنه بإمكانه تحقيق ما يعجز عنه زملائه في العمل، و ذلك من خلال إلحاق الضرر بهم في حالة عدم تقديرهم و احترامهم له، و انه دوما الأفضل منهم و أن انجاز المهام بدونه يبقى صعبا على الآخرين، بينما يسعى القائد من خلال إتباع هذا

1 - نور الدين مزهودة، باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

2 - رافد حميد عباس الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

3 - رافد فاضل مراد، صلاح مهدي عباس اليساري، مرجع سبق ذكره، ص 59.

4 - ايمن عبد العال مبارز، مرجع سبق ذكره، ص 504.

5 - سهام علوان، مرجع سبق ذكره، ص 85.

6 - رافد حميد عباس الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الأسلوب إلى إظهار سلطته و قوته و انه قادر على إحباط جهود و أهداف كل من يحاول أن يلحق الأذى به، أو يعصي أوامره، أو يتهاون في أداء مهامه، لذلك فانه يتعامل بشدة مع الآخرين و يرفض تماما ما يقدمه مرؤوسوه من آراء و مقترحات تنفيذ كيفية إنجاز المهام، فهو يستخدم التهديد لأنه يرى فيه انه أسلوب يساعده في تنفيذ مهام العمل، و يتعامل بقوة و عنف مع الأفراد الذين يتدخلون في عمله مع معاقبتهم عندما لا يتصرفون كما يريد.¹

5- التوسل و الدعاء Supplication Strategy

هي قيام الأفراد بالإعلان عن مواطن ضعفهم و أوجه قصورهم من اجل استشارة الآخرين لكونهم يحتاجون إلى الدعم و المساعدة. و يطلق على هذه الإستراتيجية إستراتيجية الملاذ الأخير Last Resort، إذ يلجأ الفاعلون بموجب هذه الإستراتيجية إلى استخدام التوسل و التضرع في المحادثات من اجل كسب تعاطف المرؤوسين عن طريق التواضع و التقليل من قيمة أنفسهم.²

إذا إستراتيجية التوسل هي أن يعلن الأفراد عن نقاط ضعفهم أو قصورهم من اجل استخلاص صفة المحتاجين من المراقبين، و يميل الفرد من خلال هذا البعد إلى التأكيد على الاعتماد على الآخرين و إظهار نقاط ضعفه من خلال التركيز على الإعاقة و الحاجة إلى الآخرين و إظهار ضرورة المساعدة.³

¹- نور الدين مزهودة، باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² - رافد حميد عباس الحدرائي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ - رافد فاضل مراد، صلاح مهدي عباس اليساري، مرجع سبق ذكره، ص 59.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى العرض النظري لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و المتمثلة في عرض المفاهيم المتعلقة بالانطباع و كذا إدارة الانطباع مع إبراز لمختلف مستوياتها و توضيح لأهم المكونات و الخطوات و من ثم النظريات التي درست هذا الموضوع.

فبالرغم من وجود اختلاف في وجهات نظر الباحثين حول تناولهم لهذا الموضوع إلا انه يمكن التوصل إلى حقيقة تتمثل في أن إدارة الانطباع هي وسيلة وليس غاية في حد ذاتها، كما أنها سلوك هادف بوعي، يمكن تحقيقه عبر عدد من الاستراتيجيات، و يظهر في التفاعل الاجتماعي و المواقف المختلفة.

لذلك خصصنا مبحث كامل تناولنا فيه مختلف هذه الاستراتيجيات، تطرقنا من خلاله إلى مفهوم هذه الاستراتيجيات و أساليبها و من ثم تناولنا مبررات تبني إدارة الانطباع التنظيمي لهذه الاستراتيجيات مع ذكر هذه الأبعاد بشيء من التفصيل مركزين على أبرز خمس استراتيجيات التي تبناها اغلب الباحثين و المتمثلة في: إستراتيجية التعزيز الذاتي، إستراتيجية الخطوة، إستراتيجية المثل الأعلى، إستراتيجية الترهيب، إستراتيجية التوسل.

الفصل الثاني: عموميات حول سلوكيات الصوت الوظيفي

تمهيد:

يعد الاهتمام بسلوكيات صوت الموظف من الأمور المهمة وخصوصا بعد الثورة الصناعية إذ أصبحت الشركات تمنح دورا مهما للعاملين ليزيد من قيمة المنظمة، لان المورد البشري هو المحرك الرئيسي و الركيزة الأساسية في أي شركة، و إن مشاركة الموظفين بأدوارهم و أصواتهم ساهم في تشكيل الانطباعات عنهم داخل المنظمة مما جعل هذه الأخيرة تعتمد في بناء إستراتيجية إدارة الانطباع على واحد من أهم هذه المعطيات ألا و هو الصوت الوظيفي.

وتعتبر استراتيجيات الانطباع التنظيمي من الأساليب الحديثة لتكوين الصورة المدركة لدى الآخرين، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أهميتها على مستوى المنظمة داخليا، و ذلك من خلال التأثير على الأفراد العاملين لممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي، التي من شأنها أن تساهم في حل مشكلات العمل مما يعكس صورة ايجابية للمنظمة تجاه بيئتها الخارجية.

ولإعطاء صورة واضحة حول الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الانطباع التنظيمي، و مدى تأثيرها على سلوكيات الصوت الوظيفي تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث. حيث خصص المبحث الأول لدراسة ماهية سلوكيات الصوت الوظيفي بالتطرق إلى مفهوم السلوك أولا، ومن ثم التعرف على الصوت الوظيفي، وأهميته و الفوائد و العوامل التي تحد من صوت الموظف.

أما المبحث الثاني تناول أشكال أصوات الموظفين المباشرة و غير المباشرة، و الرسمية و غير الرسمية، و تصنيفات سلوكيات الأصوات و أهم النظريات المتعلقة به.

بينما خصص المبحث الثالث لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة، بتحديد الدافع لأصوات العاملين و النماذج المفسرة لها و علاقتها بالانطباع، و من ثم التطرق إلى اثر أبعاد استراتيجيات إدارة الانطباع (التعزيز الذاتي، و التزلف، و التهديد) على سلوكيات الصوت الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية سلوكيات الصوت الوظيفي

إن الصوت الوظيفي بأي منظمة يقوم بدور هام لان الموظفين يريدون التواصل، و تقديم الأفكار و المقترحات إلى الإدارة التي بدورها ترغب في الحصول على صوتهم بسبب قيمته للمنظمة و الذي يساعد على إنشاء قرارات أفضل و مزيد من الفهم، و بالتالي تحقيق أعلى معدلات أداء لها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول السلوكيات

أولاً: مفهوم السلوك (لغة و اصطلاحاً)

لغة: اسم مشتق من الفعل سلك أي اجتاز، عبر، نهج، والسلوك هو تصرف أو أسلوب أو منهج أو سيرة.¹

اصطلاحاً: هو سيرة الفرد و اتجاهاته و مذهبه، حيث يقال شخصاً سيء السلوك أو حسن السلوك كما أن السلوك من الأعمال الإرادية التي يقوم بها الإنسان كالكذب، و الصدق، و البخل، و الكرم، و السلوك غالباً ما يرتبط بالبيئة المحيطة بالفرد، فقد يكون السلوك واعياً أو غير واع، و اختياري أو غير اختياري، كما أن للسلوك تأثيرات مباشرة في محيط الكائنات الحية، و يوجد أنواع من السلوك كالسلوك الإجرائي و الذي يعتمد على مؤثر معين في البيئة المحيطة، فضلاً عن السلوك الفضولي، و السلوك المدبر، و السلوك المتعمد، و السلوك الإنساني هو كل الأفعال و النشاطات التي تصدر عن الفرد سواء أكانت ظاهرة أم غير ظاهرة، و هو أي نشاط يقوم به الإنسان سواء كان أفعالاً يمكن ملاحظتها و قياسها كالنشاطات الفسيولوجية و الحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير و التذكر و الوسواس و غيرها، و السلوك ليس شيئاً ثابتاً و لكنه يتغير و هو لا يحدث في الفراغ و إنما في بيئة ما.²

يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي و السلوك الاجتماعي، فالسلوك الفردي هو

السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة،

و يهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الاجتماعي فهو جوهر اهتمام علم الاجتماع.³

ظهرت عدة مصطلحات مرتبطة بالسلوك شاع استخدامها في مجال الإدارة فمنها مصطلح السلوك التنظيمي

أو السلوك الوظيفي أو السلوك الإنساني أو السلوك الإداري و غيرها من المسميات التي تشير جميعها إلى سلوك

الفرد داخل منظمة العمل، إلا انه يمكن التمييز بين كل منها كما يلي:

¹ - مجيد طراد، المعجم المفصل في المترادفات، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 1 يناير 2016 ص ص: 294، 295.

² - معاذ غسان إسماعيل رشيد، تأثير السلوك القيادي و الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري، رسالة ماجستير، قسم إدارة

الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة العراقية، جمهورية العراق، 2018، ص 28.

³ - بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، جزء 4، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 17.

أ- السلوك الإنساني: يهتم بدراسة سلوكيات الأفراد داخل المجتمع ككل.

ب- السلوك الإداري: يهتم بدراسة سلوك رجال الإدارة في كافة المستويات داخل المنظمات المختلفة.

ج- السلوك الوظيفي أو التنظيمي: سلوك الموظف أيا كان موقعه داخل المنظمة التي يعمل بها، و ضبط هذا السلوك وفقا للصلاحيات والمسؤوليات المعطاة له.¹

و السلوك التنظيمي يظهر في بيئة محددة هي بيئة العمل و يخضع إلى قواعد و أنظمة و أصول متعارف عليها، حيث أصبح محل اهتمام المديرين و مختلف العاملين في الإدارة لسبب بسيط ألا و هو أن على الإدارة أن تحقق الأهداف المتوخاة منها بكفاية و فعالية و هذا من خلال فهم جيد لسلوك الإنسان الوظيفي فالالتزام بالسلوك الوظيفي ضرورة إدارية لا غنى عنها كونها ترتبط بأهم أهداف التنظيم، لذا فإن فهم المؤثرات الإيجابية والسلبية للإنسان الموظف خاصة تلك المؤثرات المتأتية من البيئة الداخلية للمنظمة يؤدي إلى تسخير المعرفة والمعلومات اللازمة.²

والسلوك التنظيمي أيضا هو دراسة سلوك الفرد في محيطه التنظيمي مع فهم و تحليل هذا السلوك بهدف المعرفة و السيطرة على العوامل المؤثرة بهذا السلوك. و هو دراسة و فهم سلوك العاملين في المنظمة من حيث أسلوب تفكيرهم و إدراكهم و دوافعهم و اتجاهاتهم و شخصياتهم. و بشكل عام يمكن القول بأنه دراسة و تحليل و كشف السلوك البشري أثناء العمل في المنظمة، و السلوك البشري هو كل نشاط أو تصرف ذهني أو عقلي يصدر عن الإنسان بطريقة شعورية أو لاشعورية.

وبالتالي يمكن القول أن السلوك التنظيمي علم و فن فهو علم لأنه يستند إلى مجموعة من النظريات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي و التنبؤ به و توجيهه نحو الهدف، و هو فن لان الإنسان يستفيد من خبراته وتجاربه في كيفية التعامل مع السلوك الإنساني. إذ يمكن تعريفه كما يلي: السلوك التنظيمي هو عبارة عن دراسة وتحليل سلوك الإنسان في بيئة العمل و هو عبارة عن محصلة التفاعل بين علم النفس الذي يركز على السلوك الفردي للإنسان و العوامل المؤثرة فيه من إدراك و دوافع و الاتجاهات و الشخصية و التعلم و علم الاجتماع الذي يركز على علاقة الإنسان مع الجماعة و البيئة المحيطة به.³

ثانيا: أهمية دراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمات

ازدادت أهمية السلوك التنظيمي أو الوظيفي لعدة أسباب من أبرزها:

¹ - السلوك الوظيفي و مهارات الاتصال، انظر الموقع <https://engmohannadb.github.io> تاريخ الاطلاع 2022/05/27، الساعة 17:48.

² - السلوك التنظيمي، انظر الموقع <http://elearn.univ-tlemcen.dz>، تاريخ الاطلاع 2022/05/27، الساعة 17:41.

³ - السلوك التنظيمي، انظر الموقع <http://aspu.edu.sy>، تاريخ الاطلاع 2022/05/27، ساعة الاطلاع 18:57.

- 1- أصبحت الموارد البشرية عنصرا هاما للمنظمة لذا يجب الاهتمام بهذا العنصر ودراسة سلوكه.
- 2- تغير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية و تطوير هذا المورد. ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته و تحسين مهاراته. ومن ثم فان الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، و اتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.
- 3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل تلك الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب معها.¹
- 4- معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين، ومحاولة التصدي لمنعه أو التخفيف من حدته وسلبياته.
- 5- توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية و تأثيرا على العاملين.
- 6- معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك و تلبية الحاجات.
- 7- تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بمبدأ السلوك الايجابي.²

المطلب الثاني: مفهوم الصوت الوظيفي (صوت العاملين)

أولاً: تعريف صوت الموظف

يرجع مفهوم أصوات العاملين إلى بداية الثورة الصناعية، وأدى التطور الاقتصادي وترسيخ مفهوم الرأسمالية في المجتمعات، وتطور النظريات الإدارية والفكر الإداري إلى ظهور مفهوم سلوكيات أصوات العاملين بصورة أكثر تطوراً ووجه الباحثون في حقل السلوك التنظيمي و الموارد البشرية اهتماماتهم البحثية إلى هذا المفهوم، وأصبح متغيراً مهماً في الدراسات الإدارية و التنظيمية نظراً للدور المهم الذي يلعبه في نجاح و تفوق المنظمات.³

إذ ينظر إلى الصوت الوظيفي بأنه قدرة الموظفين على التأثير على تصرفات صاحب العمل و يشمل هذا المفهوم توفير فرص عمل للموظفين و تسجيل حالات الاستياء و الشكاوي و التظلمات الصريحة أو تعديل قوة الإدارة. وتأخذ سلوكيات صوت الموظف شكلين (مباشر و غير مباشر)، حيث أن السلوكيات المباشرة تميل إلى أن تكون موجهة حول أداء العمل الفردي للموظف. و على النقيض منها الأشكال غير المباشرة تكون من خلال ممثلي العمال و يعبر صوت الموظف عن المدى الذي يمكن خلاله إعادة التفاوض مع الإدارة حول الأداء، سواء

¹- رأفت سمير مسعد، إدارة السلوك التنظيمي و تقويم الأداء الوظيفي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة التشييد، مركز الدراسات الهندسية و التقنية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، فيفري 2016، ص 7.

²- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر و التوزيع، المنهل، جانفي 2015، ص 43.

³- سناء مصطفى محمد أبو ليفة، الاستجابة الإدارية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين و القدرات الجوهرية للموارد البشرية في القطاع المصرفي التجاري، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، المجلد 02، العدد 01، الجزء 03- يناير 2021، ص 62.

كان من خلال المسار الجماعي غير المباشر، أم من خلال عملية مساومة أكثر تكاملية بين صاحب العمل و الموظف بشكل فردي. و يستخدم مصطلح صوت الموظف للتعبير المقصود عن الأفكار و المعلومات و الآراء المتصلة بالعمل.¹

حيث تطورت دراسات سلوكيات صوت الموظف منذ دراسة Hirschman في عام 1970 و التي تمت على عمال السكك الحديدية الأفارقة، حيث أوضح أن تعرض العاملين لحالة عدم الرضا تدفعهم إلى ترك العمل أو البقاء و التحدث عن تلك الأوضاع المتعلقة ببيئة العمل كمحاولة منهم لإحداث تغيير.

وقد قام avey,et. al بتعريف الصوت بأنه محاولة للتغيير بهدف تحسين الأوضاع بدلا من الهروب، وبالتالي أصبح الصوت وسيلة لإحداث التغيير أو تحسين الأوضاع.

وقد عرفه Holland,et.al بأنه التعبير عن قلق و اهتمامات العاملين، و التعبير عن مصالحهم، وحل مشكلاتهم، و مشاركتهم في عملية صنع القرار.

في حين عرف Detert,et.al الصوت كسلوك لفظي موجه بالرغبة في القيام بالتطوير و يستهدف الأفراد الذين يمتلكون القوة بالمنظمة و يستطيعون إحداث التغيير.²

أما Detert&Burriss فعرفا الصوت الوظيفي بأنه سلوك لفظي موجه بالرغبة في تحسين الوظائف والعمليات التنظيمية من خلال تقديم المعلومات والحقائق لمن يمتلكون صلاحيات بالمنظمة تمكنهم من إحداث التغيير والتطوير. وحسب Morrison فان صوت الموظف هو خيار تقديري صعودي (موجه للمشرف) من الأفكار والاقتراحات و المخاوف، أو الآراء حول القضايا ذات الصلة بقصد تحسين الوحدة التنظيمية.³

و قدم كل من kwon&Farndale نموذج ثنائي الأبعاد و يتكون من نوعين من الأصوات: الصوت الداعم والصوت المانع.

أولا: الصوت الداعم، الذي يعتمد على الدافع الايجابي وهو موجه نحو المستقبل، ويشير إلى التحسينات التنظيمية، إلى أن العاملين يقترحون أفكارا ومقترحات جديدة بهدف تحسين كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة.

¹ - رافد حميد عباس الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² - هبة احمد فراج، تأثير صوت الموظف على انخراطه في المنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد/ العدد 3، 26 أكتوبر 2019، ص 448.

³ - عماد يسري عبد الجواد أبوغزاله، اثرالإشراف المسيء على الصوت التنظيمي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 5، العدد الثامن ديسمبر 2019، ص 819.

ثانياً: الصوت المانع، وهنا يعبر العاملون عن مخاوفهم بشأن إجراء العمل ومشكلاته أو سوء سلوك الموقف الحالي الذي يمكن أن يهدد بقاء المنظمة وسمعتها ونجاحها و السعي لمعالجة النواحي السلبية السابقة، لذلك فإن الدافع من الصوت المانع هو دافع إيجابي.

ويعتمد صوت العاملين على عاملين هما: العوامل الفردية، التي تركز على الاختلافات الفردية مثل السمات الشخصية (السيطرة، احترام الذات، الفاعلية الذاتية، والعصبية)، والعوامل الديمغرافية، العوامل الموقفية، التي تركز على الإشارات الخارجية التي تعزز الصوت مثل الثقافة التنظيمية، حجم المجموعة وعملها، الدعم التنظيمي وخصائص القادة وسلوكياتهم¹. Cheng Chieh Lu and Lu

أما Dyne et al فعرف سلوك صوت العاملين على انه بناء فعال وتعبير عن المعايير العالية في المنظمة. وأضاف أن صوت الموظف يقدم اقتراحات بناءة من اجل تحسين أداء الفرد والمنظمة بشكل فعال وهو يتضمن العديد من السلوكيات الايجابية والتي تحقق أقصى استفادة للمنظمة. كما أشار إلى أن صوت الموظف يقدم اقتراحات بناءة من اجل تحسين أداء الفرد و المنظمة بشكل فعال و هو يتضمن العديد من السلوكيات الايجابية

و التي تحقق أقصى استفادة للمنظمة، كما أشار إلى أن صوت العاملين منتشر في كل المنظمات و هناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى هذا السلوك و يرى انه يتحدث عن حالتين:

الأولى: و هي عندما يحاول الموظفون أن تكون لهم اقتراحات استباقية من اجل التغيير في المنظمة.

الثانية: وهي أن يستخدم هذا المصطلح لوصف الإجراءات التي تسهل مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.²

يرى Van Dyne and Lepine أن الصوت هو احد سلوكيات المواطنة التنظيمية، فهو سلوك داعم و بناء يعبر عن التحدي بهدف تحسين أوضاع العمل وتطوير وتحسين الأداء التنظيمي من خلال الاتصالات لتقديم وتبادل الآراء البناءة والسعي لتفعيلها بدلا من الاكتفاء بانتقاد الوضع القائم، و يرى Kassing أن الصوت هو سلوك غير رسمي يتضمن قول الحقيقة في جميع الممارسات التنظيمية و تقديم الأفكار و المقترحات و التغذية العكسية و مشاركة الإدارة في وضع طرق فعالة للأداء. أما Wilkinson فيعرف الصوت على انه طريقة يعبر من خلالها العاملون عن آرائهم تجاه بعض القضايا التنظيمية ذات التأثير على عملهم أو اهتمامات المديرين وأصحاب المصالح أو على المنظمة بشكل عام. و يؤكد Brownetal أن قيام العاملين بالتحدث حول القضايا والمشكلات و الأخطاء التنظيمية و التعبير عن آرائهم و تقديم مقترحاتهم بشأن التطوير و التحسين تعتمد بشكل رئيسي على

¹ - مها عادل رمضان الزيادي، اثر الذكاء الثقافي و صوت العاملين على الرضا التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 43، العدد 4 (تحت النشر)، قبل للنشر في يناير 2021، جمهورية مصر العربية، سيتم النشر في ديسمبر 2023، ص 97.

² - علي احمد عبد القادر و آخرون، اثر العلاقة التبادلية بين القائد و رؤوسه على الصوت الداعم للعاملين بتوسيط الصداقة التنظيمية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد/العدد التاسع جانفي 2020، ص 713.

مستوى إدراكهم بان الإدارة العليا بالمنظمة تتقبل وتدعم ذلك (سلوك الصوت الوظيفي) وأنهم لن يتعرضوا للعقاب أو المخاطر نتيجة لذلك، حيث أن العديد من العاملين يخشون التحدث حول قضايا العمل لتخوفهم من العواقب و الخسائر الشخصية المحتملة عند تعارض وجهات نظرهم مع وجهات نظر الآخرين وخاصة أصحاب السلطة.¹

أما من وجهة نظر Bggs&Olivier فهو تزويد العمال كمجموعة بوسائل التواصل مع الإدارة، و لكن تم توسيعه لاحقاً ليشمل المشاركة في صنع القرار، و المشاركة في مناقشات مكان العمل و القدرة على التعبير عن الآراء بحرية دون خوف من التذاعيات. و يرى كل من Tarela&Gbaraka أن صوت الموظف هو جميع أنواع الفرص التي تمكن العاملين من إبداء رأيهم و أن يمارسوا بعض التأثير على قرارات العمل التي تؤثر على اهتماماتهم.²

و نظر Dundon et al إلى أصوات العاملين من أربع اتجاهات كالتالي: أولاً: التعبير عن عدم الرضا الفردي الذي يحدث بين الموظفين و المديرين التنفيذيين، و التي تحدث خلال إجراءات التظلم، ثانياً: التعبير عن عدم الرضا الجماعي الذي تثيره نقابات العمال، ثالثاً: المساهمة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الاتصال الصاعد، و حل المشاكل، رابعاً: اتفاقيات الشراكة المتبادلة و اللجان الاستشارية و مجالس العمل.³ و على نحو آخر أشارت دراسة كل من Tourish&Robson,Dundonet al إلى أن سلوكيات صوت الموظف يعتبر احد عناصر الاتصال الداخلي، و يوجد له بعدين و هما:

• الاتصال التصاعدي مع الإدارة العليا:

ينطوي الاتصال التصاعدي على إعطاء فرصة للأفراد للتعبير عن متطلباتهم و أفكارهم و مشاعرهم، و يساعد هذا التواصل على حصول الإدارة العليا على العديد من المعلومات الهامة عند اتخاذ قرارات العمل، و يعتبر فرصة لكل من المديرين و الأفراد لتبادل وجهات النظر حول القضايا المتعلقة بالعمل بالإضافة إلى حل المشكلات بشكل تصاعدي مع إعطاء فرصة للأفراد لتقديم ردود فعل تجاه الموضوعات التي تخص العمل، كما يستفيد كل من المديرين على كافة المستويات الإدارية من الاتصالات التصاعدية مع الموظفين.

¹ - شوقي محمد الصباغ و آخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين و الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على هيئة التمريض، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص 143.

² - عباس حسين عمار الكرعوي، تأثير آليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين: الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين و الإدارة، رسالة ماجستير، علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، جمهورية العراق، 2021، ص 44.

³ - سناء مصطفى محمد أبو ليفة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

• ردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف

عندما يدرك العاملون أن الإدارة لا تريد سماع وجهات نظرهم سيؤدي إلى ردع الأفراد عن القيام بممارسة سلوكيات الصوت. أي أن تجاهل الإدارة لهم سيؤدي إلى عدم ممارسة سلوكيات صوت الموظف ومن النتائج المحتمل لها هو عدم انخراط الموظف.¹

جدول رقم (02) ردود فعل الإدارة العليا تجاه سلوكيات صوت الموظف

| الصوت | الغرض من الصوت | آليات و ممارسات الصوت | النتائج |
|--------------------------------------|--|---|--|
| التعبير عن عدم الرضا الفردي | لتصحيح مشكلة في الإدارة أو منع التدهور في العلاقات | تقدم شكوى إلى المدير المباشر بصورة التظلم الداخلي | خروج - الولاء |
| التعبير عن التنظيم الجماعي | لتوفير مصدر تعويضي للإدارة | الاتحاد و الاعتراف بالمفاوضة الجماعية العمل الصناعي | عدم شراكة - الاعتراف |
| المساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية | للحصول على تحسينات في تنظيم العمل و الجودة و الإنتاجية | مجموعات حل المشكلات الصاعدة دوائر الجودة استطلاعات الموقف فرق الإدارة الذاتية | الهوية و الالتزام - خيبة الأمل و اللامبالاة و تحسين الأداء |
| إظهار العلاقات المتبادلة و التعاونية | لتحقيق البقاء على المدى الطويل للمنظمة و موظفيها | اتفاقيات الشراكة اللجان الاستشارية و مجالس الأعمال المشتركة | تأثير كبير على قرارات الإدارة |

المصدر: هديل قاسم عليوي و آخرون، تأثير أصوات العاملين في تعزيز الوعي الاستراتيجي، مجلة الإدارة و الاقتصاد/ الجامعة المستنصرية،

المجلد/العدد 129 أيلول سنة 2021، ص 108.

من خلال الجدول أعلاه أولاً: يمكن اعتبار الصوت كتعبير عن عدم الرضا الفردي و في هذه الحالة يكون هدفها هو معالجة مشكلة معينة مع الإدارة، و إيجاد التعبير في إجراء التظلم أو برامج التحدث . الخطوة الثانية: هي التعبير عن التنظيم الجماعي حيث يوفر الصوت مصدرا تعويظيا للسلطة و للإدارة من خلال النقابات و المفاوضة الجماعية وثالثاً: هناك صوت كشكل من أشكال المساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية و الغرض هنا يتعلق بالتحسينات في تنظيم العمل و الكفاءة بشكل عام، ربما من خلال دوائر الجودة أو العمل الجماعي هذا المنظور الخاص بالصوت واضح في الأدبيات ذات المشاركة العالية الالتزام العالي، و رابعاً: يمكن اعتبار الصوت شكلاً من أشكال التبادل إذ ينظر إلى الشراكة على أنها توفر قابلية طويلة الأمد للمنظمة و لموظفيها.²

¹ - هبة احمد فراج، مرجع سبق ذكره، ص449.

² - هديل قاسم عليوي و آخرون، تأثير أصوات العاملين في تعزيز الوعي الاستراتيجي، مجلة الإدارة و الاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، المجلد/العدد 129 أيلول سنة 2021، ص 108.

ثانيا: أهمية وأهداف و أبعاد أصوات الموظفين

أ- الأهمية

تتبع أهمية صوت العامل من خلال تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم، و بالتالي يمكن بيان الأهمية في

النقاط التالية:

- 1- تحسين مكان العمل و مكانة المنظمة و النتائج التي تحقنها و معالجة ضغوط العمل.
- 2- تمكين العاملين للتعبير عن آراءهم بحرية و موثوقية عالية.
- 3- بناء علاقة ايجابية بين العاملين و الإدارة.
- 4- رفع الروح المعنوية للعاملين وسينعكس ذلك في انخراطهم و إبداعهم في العمل.
- 5- تحسين نتيجة العاملين و الحد من الانحراف في المنظمة.
- 6- المحافظة على العاملين من خلال تحقيق رضاهم.
- 7- تحسين أداء الوظيفة و انخفاض معدل دوران العاملين و أداء دور إضافي.
- 8- تحسين النتائج المرغوب فيها مثل أداء المهام الوظيفية الفردية و وحدة العمل وفاعلية المنظمة.
- 9- تحقيق النجاح التنظيمي من خلال تطوير مكانة المنظمة في مواجهة المخاطر المحتملة و ذلك بتقديم أفكار أو آراء جديدة.
- 10- خلق بيئة عمل أكثر ايجابية.
- 11- معالجة المشاكل التنظيمية و سوء الإدارة و التظلم.
- 12- تشجيع العاملين على إبداع أفكار و معلومات جديدة لإدارة المنظمة.
- 13- تقليل ضغوط العمل و زيادة التحكم الذاتي و التحفيز الوظيفي في المنظمة.
- 14- إيصال صوت العامل و أفكاره و مقترحاته إلى المنظمة.
- 15- تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات.
- 16- تطوير قدرة المنظمة على التعامل مع التقنيات و الممارسات الجديدة.
- 17- تعزيز الروح المعنوية للعاملين على تطوير مهاراتهم.
- 18- تحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- 19- تحسين الفاعلية الإدارية للمنظمة.
- 20- خلق نوايا ايجابية لدى العاملين تجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- 21- تحفيز العاملين على التميز في التعبير اللفظي، والاختيار الفردي، ووجهها لوجه، والنية الايجابية والبناءة.
- 22- تحسين مواقف العاملين و أدائهم، و إرساء الديمقراطية في مكان العمل.

23- بناء علاقات تبادلية و علاقات تعاون للعاملين في اتخاذ القرار و تحسين أداء الأعمال.

24- جعل العاملين جزء لا يتجزأ من المنظمة.¹

ب- أهداف سلوك الصوت للموظف

هناك عدة أهداف لسلوك الموظف وهي:

1- يهدف سلوك صوت الموظف إلى دعم الأهداف الشاملة على مستوى النظام، و تخصيص الموارد المعرفية لتطوير اقتراحات للتغيير تهدف إلى التغلب على العقبات التي تعترض الأهداف على مستوى النظام، و اتخاذ مبادرة في التعبير عن الاقتراحات.

2- يهدف سلوك صوت الموظف إلى انه على العاملين أن يؤمنوا بالتغيير كوسيلة محتملة للتعامل مع المطالب الظرفية و يتطلب منهم التعبير عن أفكارهم في العلاقات الشخصية.

3- يجب أن يكون الأفراد العاملين الذين يشاركون في الصوت موجهين نحو التغيير و راغبين في المخاطرة بإزعاج الوضع الراهن و العلاقات الشخصية على الأقل على المدى القصير.²

ج- الأبعاد:

و تتمثل تلك الأبعاد المتعلقة بأصوات العاملين في النقاط التالية:

1- الاتصالات النازلة: يمثل هذا الشكل الآلية الأكثر استخداما داخل المنظمات لأنها لا تتحدى الحالي القائم داخل الشركة و مع ذلك، فان مستويات التواصل الأساسية ضرورية لكي تعمل المنظمة بفعالية. التأكيد على انه من اجل أن تكون قادرا على إدارة علاقة العمل و يعد تدفق المعلومات أمرا حيويا للمنظمة، و التواصل الجيد غالبا ما يكون مقدمة لإيصال صوت الموظف، و لوحظ أن استخدام تقنيات الاتصال النازل زاد في الآونة الأخيرة.

2- حل المشكلات الصاعدة: هي عملية إيصال أفكار العاملين و مقترحاتهم إلى الإدارة العليا الذي يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية، و هناك مجموعة من الآليات مثل خطط الاقتراحات و استطلاعات المواقف و فرق المشروع كما من المهم دور النقابات فيما يتعلق بالمشاركة المباشرة الذي تغير بشكل ملحوظ ففي العديد من الحالات النقابية كانت المشاورة المشتركة و المفاوضة الجماعية موجودة مع أنظمة تمثيل العاملين و إيصال صوتهم.

3- عمل الفريق و الإدارة الذاتية: فرق الإدارة هي فرق مسئولة عن إدارة و مراقبة عملياتهم و تنفيذ المهام الخاصة بهم و يشاركون عادة سلطة اتخاذ القرار بشكل مشترك و بدلا من أن يكون لديهم هيكل مركزي للقرار إذ

¹ -عباس حسين عبار الكرعوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 45،46.

² - معتز حميد حيم الخزعلي، علي زيدان فنجان الشرماني، اثر الشجاعة الأخلاقية في تنمية سلوك صوت الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية، المجلد 2، العدد 10، أكتوبر 2021، ص 33.

يتخذ شخص ما جميع القرارات أو هيكل قرار لامركزي حيث يتخذ أعضاء الفريق قرارات مستقلة في حين أن المنظور التقليدي لقائد واحد يوحي بان القيادة هي دور متخصص لا يمكن مشاركته دون تعريض فعالية المجموعة للخطر.

4- الاشتراك بالمهمة: تعرف المشاركة في المهمة بأنها الفرص التي توفرها الإدارة على مستوى مكان العمل للتشاور مع و/ أو تفويض المسؤوليات و السلطة لاتخاذ القرارات لمؤوسيه إما كأفراد أو كمجموعات من الموظفين فيما يتعلق بمهمة العمل الفورية و ملاحظة ظروف العمل كما أن الهدف هنا كان تركيز الانتباه على الوظيفة الفعلية بدلا من التركيز على العمليات الإدارية للمشاركة، كما يتم منح الموظفين و تحفيزهم على المشاركة بنشاط بما يؤثر على القرارات و الساهمة بآرائهم و حل المشكلات على مستوى مكان العمل.¹

ثالثا: الفوائد و العوامل التي تحد من نجاح صوت الموظف

1- فوائد صوت الموظف:

يتضمن الصوت الوظيفي فوائد إدارية من خلال الدور التعليمي المتمثل في الاستفادة من أفكار الموظف و معلوماته، فضلا عن انه يساعد على تحسين الأداء و يعطي الصوت القدرة على تعزيز معنويات الموظفين التي تؤثر على اشتراك الموظفين و إبداعهم، و هذا بدوره يعزز الإنتاجية في مكان العمل. و وفقا لنظرية الدوافع التي قدمها فروم¹⁹⁶⁴ يكون للأفراد الدافع لانجاز شيء ما إذا ما كانوا يرغبون في ذلك، و يعتقدون أن لديهم القدرة على تحقيق ذلك، وأيضا إذا كان قابلا للتحقيق. وبالتالي فان تطبيق المديرين لهذا المبدأ من خلال سماع الموظفين والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم و مكافأتهم عن العمل الجاد سوف يحفزهم على العمل. إن وجود مشاركة في صنع القرار يساعد على تحسين الاتصالات الثنائية بين العاملين و الإدارة العليا، و يولد بيئة أفضل للعمل، يكون فيها العاملون أكثر التزاما تجاه المنظمة، وتتيح تدفقا أكثر حرية للاتصالات. وإن اغلب الدراسات بينت أن الصوت الوظيفي يعطي ثلاثة نتائج هي: خلق فعالية على المستوى الوحدة التنظيمية، والمساعدة في اشتراك الموظفين في المواقف والتصورات بشأن العمل، و توضيح ردود فعل المستفيدين في المنظمة.²

2- العوامل التي تحد من نجاح صوت الموظف:

هناك مجموعة من العوامل التي تقف دون حيولة وتطور آليات صوت العامل، وهذه العوامل يمكن إيجازها في الآتي:

1- افتقار الإدارة إلى المهارات المطلوبة لتنفيذ آليات صوت العامل بفاعلية عالية.

2- سوء معاملة الإدارة.

3- ضعف إمكانيات و قابلية المنظمة في التعامل مع العاملين.

¹ - هديل قاسم عليوي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 109.

² - رافد حميد عباس الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- 4- ضعف سلطة و مكانة المنظمة.
 - 5- عدم تماثل قوة و سلطة المنظمة مع متطلبات العاملين.
 - 6- غياب العدالة في توزيع المهام و مكافآت العمال.
 - 7- الحد من قدرات العاملين في التعبير عن آراءهم بحرية واستقلالية.
- مما تقدم يلاحظ انه من الصعب تحديد العوائق بشكل صريح طالما لا يمكن ملاحظتها مباشرة فقد يلجأ العاملون للصمت لخوفهم من أن ينظر لهم بصورة سلبية أو لاعتقادهم أن الصوت لن يغير شيئاً، و قد لا يرغبون بتدمير علاقتهم داخل المنظمة سواء بالإدارة أو بقية العاملين.¹

المبحث الثاني: أشكال و تصنيفات و نظريات الصوت الوظيفي

هناك عدة أشكال وتصنيفات تتعلق بالصوت الوظيفي ، يمكن عرضها كما يلي:

المطلب الأول: أشكال الصوت الوظيفي

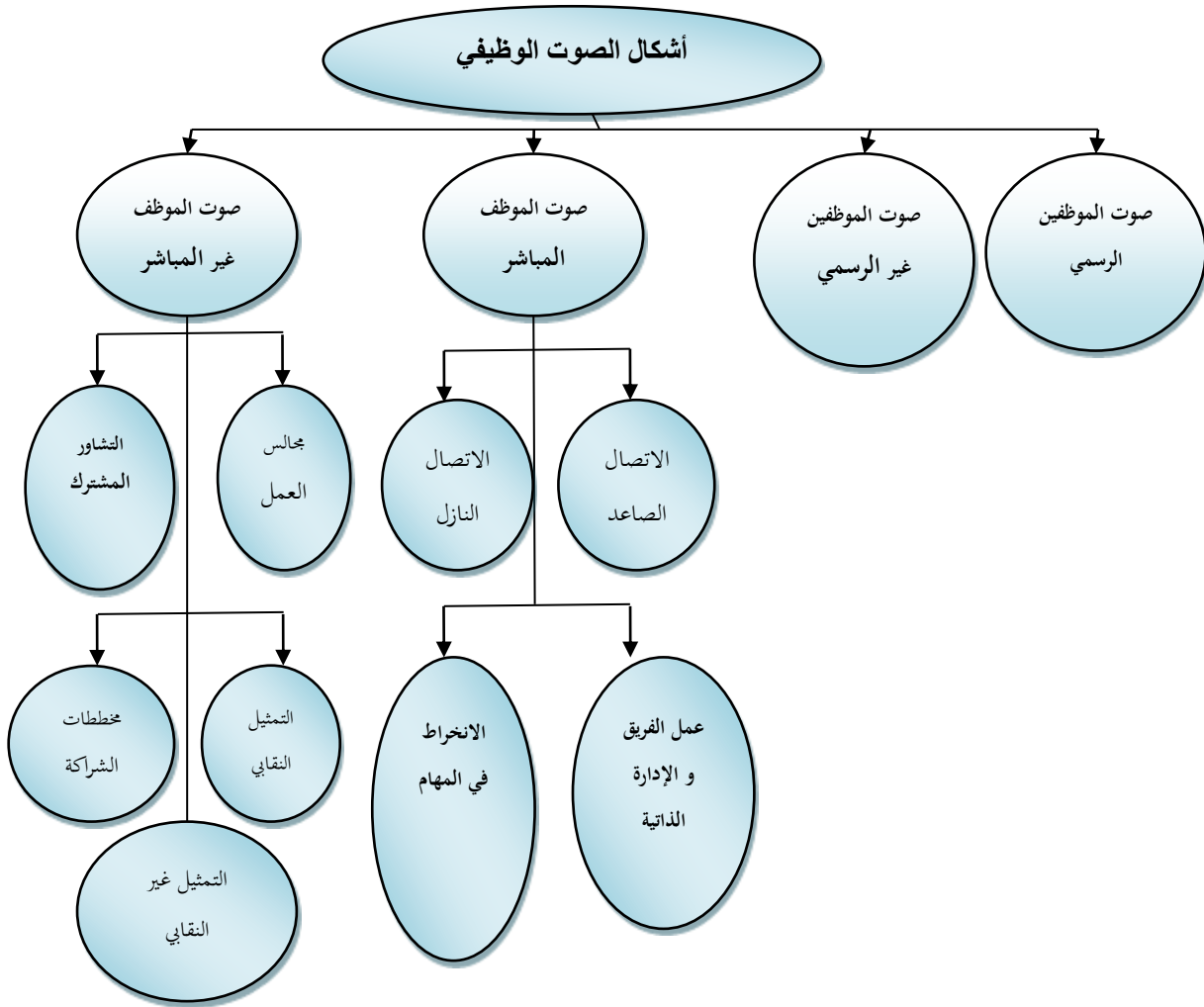
يرى Colton أن أشكال و آليات الصوت الوظيفي القوية ترتبط بأفضل الممارسات التي يمكن أن تؤثر إيجاباً على أداء الموظفين و يمكن أن تساهم في الأداء خارج التوقعات، و بالتالي يشعر الموظفون بأنهم يتمتعون بقدر أكبر من الاستقلال و أنهم يتمتعون بفرصة التأثير على عمليات الإنتاج، الأمر الذي قد يترجم في النهاية إلى مكاسب في الأداء.²

من متابعة الأدبيات التي تناولت الصوت الوظيفي، نلاحظ أن هناك أربعة أشكال رئيسية للصوت هي: الرسمية و غير الرسمية و المباشرة و غير المباشرة.

¹-عباس حسين عبار الكرعاعي، مرجع سبق ذكره، 2021، ص51.

²-نفس المرجع السابق، ص 52.

شكل رقم(04) الأشكال و الآليات التي يمارس بها الصوت



المصدر: عباس حسين عمار الكرعوي، تأثير آليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين: الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين و الإدارة، رسالة ماجستير، علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، جمهورية العراق، 2021، ص 44.

يرى فريمان و ميدوف أن لكل من صاحب العمل و الموظف آلية صوتية، حيث كان لهذا صورة توافقية و صورة متضاربة، إذ يرى البعض من المعلقين أن النقابات المستقلة هي المصدر الوحيد للصوت الحقيقي، و عليه فان التعبير عن المظالم سواء على أساس فردي أو جماعي، هو المكون الوحيد للصوت، على غرار ذلك سعت بعض أدبيات الموارد البشرية الأمريكية لتحديد مفهوم الصوت بعيدا عن الصوت المنفرد.¹ و على غرار هذه الدراسات ظهرت الآليات و الأشكال التالية للصوت الوظيفي .

¹- Tony Dundon , Adrian Wilkinson, The meanings and purpose of employee voice, international journal of human of resource management, vol 15 (6), September, 2004, p4.

أولاً: الشكل الرسمي للصوت

يعد الصوت الرسمي نهما أكثر تنظيما في تبادل الأفكار والمقترحات من خلال استعمال هياكل المنظمة التي تعزز التنفيذ المتسق وتحد من الصلاحيات التقديرية للمديرين، والصوت الرسمي للموظف يمثل توحيد المعايير يجب أن تكون واضحة تعمل على تعزيز التنفيذ المتسق والحد من السلطات التقديرية لمديري الصوت الأمر الذي يسهم في بناء قنوات صوتية مختلفة من اجل معالجة المشاكل وتحسين النظم الداخلية وممارسات العمل والإجراءات التنظيمية.¹

ثانياً: الشكل غير الرسمي للصوت

يحدث الصوت غير الرسمي من خلال عمليات غير منتظمة يتم من خلالها التعبير عن الآراء و الاقتراحات والأفكار المتعلقة بمكان العمل من خلال المحادثات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الرسائل أو رسائل البريد الإلكتروني، الأمر الذي يعني أن أشكال الصوت غير الرسمية تمثل اتخاذ إجراءات تصحيحية تسهم في معالجة المشاكل الداخلية للعمل. فصوت العامل غير الرسمي يعمل على بناء ردود فعل ايجابية تجاه المنظمة، و يمثل المعايير السياقية في المنظمة من خلال بيان الكيفية التي يمكن بدورها استعمال صوت الموظف غير الرسمي، الأمر الذي يسهم في بناء قواعد تنظيمية راسخة و مهمة من اجل توجيه سلوكيات الموظفين بشكل يخدم مصلحة وأهداف المنظمة، و هذا الأمر يمثل سلوكا اجتماعيا داخل المنظمة و الذي يهدف إلى تسليط الضوء على السلوكيات غير المناسبة و التي تعيق أدائها و التركيز على المشاكل الفردية و عدم الرضا للموظفين و حلها في اغلب الأحيان.²

ثالثاً: الشكل المباشر للصوت

يكون الشكل المباشر للصوت من خلال الاتصال المباشر بين الموظفين و الإدارة و يمكن أن يتم هذا الشكل إما بصورة فردية أو في صورة مجموعات. ففي كثير من الأحيان يكون من خلال التواصل وجهها 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)، و هناك شكلان من ابرز الأشكال المباشرة للصوت شيوخا، وهما: المشاركة Participation، و المشاركة Involvement. إذ بموجب المشاركة يحق للموظفين أن يلعبوا دورا كبيرا في عملية صنع القرار، عن طريق إعطائهم الفرصة للتأثير على القرارات الإدارية والمساهمة في تحسين الأداء التنظيمي، وشراكة الموظف - مثل أية عملية في مكان العمل - هي التي تسمح للموظفين بممارسة بعض التأثير على عملهم و التأثير على الظروف التي يعملون فيها. و يمكن تقسيمها

¹ -عباس حسين عبار الكرعوي، مرجع سبق ذكره، 2021، ص53.

² -نفس المرجع السابق، ص 53.

إلى نهجين رئيسيين، الشراكة المباشرة و غير المباشرة. إذ تنطوي الشراكة المباشرة على قيام الموظف باتخاذ القرار الخاص في عملية الإنتاج على مستوى المهام الخاصة بعمله. و الأشكال الأكثر شيوعا من الشراكة المباشرة تشمل مجموعات حل المشكلات أو دوائر الجودة، و فرق عمل صنع القرار أو مجموعات العمل.

أما المشاركة فهي العملية التي من خلالها تسمح الإدارة للموظفين بمناقشتهم في القضايا التي تؤثر عليهم وتشير المشاركة أيضا إلى الشعور بالمسؤولية وتوليد الالتزام بذلك، وأنها تستلزم بناء القدرات البشرية والملكية والمسؤولية و أنها تؤدي إلى توحيد الرؤية و القيم و الأغراض. وتسمى أيضا مشاركة الموظف في الإدارة التشاركية التي تشير إلى الدرجة التي يتبادل فيها العاملون المعلومات و المعرفة و المكافآت و السلطة في جميع أنحاء المنظمة و انه عندما تكون هناك مشاركة، عندها يمتلك الموظفون مستوى معيناً من السلطة في اتخاذ القرارات التي لم تكن سابقاً ضمن صلاحياتهم وان حالة مشاركة الموظف تتجاوز السيطرة على الموارد عن وظيفة الفرد، بل تشمل القدرة على التأثير في القرارات في وحدة العمل و التنظيم.¹

و تؤدي المشاركة الحقيقية إلى تحديد جميع الأطراف نتائج القرارات التي تؤثر فيهم، و كذلك دعمهم للقرارات التي اشتركوا في صنعها، و كذلك إعطاء المعلومات الصحيحة و الفعلية عن العمل، و التي عادة قد تكون غير متاحة للمديرين و الاستشاريين، فقد ينظر إلى مشاركة العاملين بأنها تمثل ديمقراطية الإدارة، بمعنى مساحة الحرية المعطاة للأفراد في مجال عملهم و صنع و اتخاذ القرارات. فإذا تمت المشاركة بطريقة صحيحة، سيؤدي ذلك إلى تخفيض الصراع التنظيمي، و رفع كفاءة و فعالية الاتصالات التنظيمية. و يعتبر الاحتواء احد العناصر الرئيسة لأصوات العاملين، و لكن الشكل الأقل قوة من أصوات العاملين، فيعتبر الاحتواء إستراتيجية تتبعها المنظمات لدفع العاملين و فرق العمل في المشاركة في جميع أعمال و نشاطات المنظمة، و ذلك بمنحهم مزيد من التفويض، و جعلهم مسئولون عن الأداء التنظيمي لمنظمتهم.²

رابعاً: الشكل غير المباشر للصوت

ينظر إلى الأشكال غير المباشرة لصوت الموظف في القضايا ذات الصلة بمكان العمل، و لكن تحت إشراف ممثلي الموظفين، الذين يتم انتخابهم من قبل الموظفين عموماً أو يتم اختيارهم من قبل الموظفين عموماً أو يتم اختيارهم من قبل الإدارة. و يتضمن الشكل غير المباشر للصوت كلا من (التشاور المشترك Joint Consultation، و برامج الشراكة Partner ship Schemes، و التمثيل الجماعي Representation Collective الذي يحدث من خلال ممثلين عن الموظفين. كذلك يمكن أن يحدث الصوت غير المباشر من خلال الترتيبات

¹ - رافد حميد عباس الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² - سناء مصطفى محمد أبو ليفة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

القانونية النيابية، بما في ذلك النقابات و هياكل المساومة غير النقايبية، و اللجان الاستشارية المشتركة و مجالس إدارة الشركة. و ينطوي الشكل غير المباشر على أن يلعب طرف ثالث دور تمثيلا لتوصيل مخاوف الموظفين إلى الإدارة. و تشير الدلائل إلى أن الموظفين هم اقل تعبيرا عن مخاوفهم للإدارة، و ذلك للخوف من التعرض للعقاب.¹

المطلب الثاني: تصنيفات سلوكيات أصوات الموظفين في المنظمات

اختلف الباحثون في تصنيف سلوكيات أصوات الموظفين داخل أية منظمة، تبعا لاختلاف المدخل أو الهدف التي أسندت إليها تلك التصنيفات، والجدول التالي يوضح لنا بعض تصنيفات سلوك الصوت من وجهة نظر الباحثين:

جدول رقم (03): تصنيفات سلوكيات أصوات الموظفين في المنظمات

| الباحث | عدد التصنيفات | السلوك الصوتي |
|----------------|---------------|--|
| Gorden | 4 | سلوك الأصوات البناءة/ الفعالة – سلوك الأصوات المدمرة/ الفعالة سلوك الأصوات البناءة/ السلبية – سلوك الأصوات المدمرة/ السلبية |
| Van Dyne et al | 3 | سلوك أصوات اجتماعية ايجابية سلوك أصوات دفاعية – سلوك أصوات الذعانية |
| Liang et al | 2 | سلوك أصوات تعزيزية – سلوك أصوات مانعة |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد الأدبيات السابقة

من خلال الجدول أعلاه فقد حدد Gorden أربعة أنواع كالأتي:

- 1- سلوك الأصوات البناءة/ الفعالة: هي تلك السلوكيات الداعمة لنشاطات المنظمة، إذ أنها تشمل دعم الحالة السائدة.
- 2- سلوك الأصوات المدمرة/ الفعالة: هي تلك السلوكيات التي تكون معادية للمنظمة فهي تشمل سلوكيات العداة اللفظي، و الكلام السيئ عن المنظمة.
- 3- سلوك الأصوات البناءة/ السلبية: و هي تلك السلوكيات التي تشير إلى القبول بالنشاطات التنظيمية، فهي سلوكيات تشمل الدعم غير اللفظي.
- 4- سلوك الأصوات المدمرة/ السلبية: و هي سلوكيات تشير إلى انعدام الثقة بنشاطات المنظمة، أي أنها سلوكيات تشمل اللامبالاة و الصمت المقصود.

¹ - رافد حميد عباس الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

أما Van Dyne et al فقد حددوا ثلاثة أنواع لسلوكيات أصوات العاملين كآآتي:

1- سلوك الأصوات الاجتماعية الايجابية: هو سلوك يركز على التعبير عن مناقشات تستهدف التغيير، أي أن التعبير عن أفكار أو معلومات أو آراء مرتبطة بالعمل يعتمد على دوافع تعاونية و لهذا فان السلوك استهدافي استباقي متجه نحو الآخرين.

2- سلوك الأصوات الدفاعية: التعبير عن أفكار أو آراء أو معلومات استنادا إلى الخوف مع هدف حماية الذات، فهي تشمل سلوكيات التعبير عن أفكار تحول الاهتمام باتجاه آخر استنادا إلى الخوف و اقتراح أفكار تركز على الآخرين لحماية الذات.

3- سلوك الأصوات الدعائية: و تشير إلى التعبير عن أفكار أو معلومات أو آراء تخص العمل استنادا إلى الشعور بالاستسلام و هذا النوع من الأصوات هو سلوك لا استقرائي يعتمد على الشعور بعدم القدرة على إحداث تغييرات. و لهذا فانه ينتج في تعبيرات الموافقة و الدعم استنادا إلى الكفاءة الذاتية المنخفضة في التأثير بأي تغيير، فهي تشمل سلوكيات الدعم و الموافقة

كما وضع كل من Liang et al نوعين لسلوكيات أصوات الموظفين كالتالي:

1- سلوك الأصوات التعزيزية: تعبير العاملين عن أفكار جديدة أو مقترحات جديدة لتحسين العمل.

2- سلوك الأصوات المانعة: تعبيرات العاملين عن القلق تجاه ممارسات العمل السائدة، فهي التعبيرات التي تركز على منع التحدث و الإفصاح في العمل.¹

المطلب الثالث: نظريات الصوت الوظيفي

توجد نظريات عدة فسرت أصوات الموظفين من بينها:

1- النظرية الوحديوية **Unitary Theory**: حيث أكدت هذه النظرية على ضرورة تقسيم الأهداف و المصالح بين العاملين و أصحاب المنظمات، حتى تتمكن تلك المنظمات من معرفة سبل التعاون و المشاركة في القرارات، و حل النزاعات، و منع ظهور حالة عدم الرضا بين العاملين.

2- النظرية التعددية **Pluralist Theory**: و التي تعترف بحتمية وجود الصراعات و الخلافات في موقع العمل، و ظهور أصوات العاملين في هذه الحالة لحل هذه الصراعات، و وصولا لحالة من الاتفاق و التوازن بين أصوات العاملين و الإدارة، حتى يتم التوصل إلى الحلول التوافقية بين كلا الطرفين.

¹ - سعد علي حمود العنزي، رنا ناصر صبر، سلوكيات أصوات العاملين: المفاهيم النظرية و المداخل الفكرية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 23، العدد 100، 2017، ص 16.

3- النظرية الحرجة **Critical Theory**: و تركز تلك النظرية على وجهة النظر الماركسية أو الرأسمالية، بمعنى تغليب مصلحة أصحاب العمل و حملة الأسهم ضد مصالح العاملين، و لا تسمح بسماع أصوات العاملين.¹

المبحث الثالث: العلاقة بين سلوكيات صوت الموظف و استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي

لكي تحافظ المؤسسة على مكانتها في السوق وكذا سمعتها وصورتها سواء على صعيدها الداخلي والخارجي لا بد عليها من انتهاز استراتيجيات و تكتيكات تمكنها من البقاء و الاستمرارية من بين هذه الاستراتيجيات إستراتيجية إدارة الانطباع التنظيمي و التي تعتبر من بين الاهتمامات الحديثة التي ركزت على المحيط الداخلي بتسليط الضوء على سلوكيات صوت الموظفين من خلال تشجيع الموظفين على طرح أفكارهم و إشراكهم في إيجاد حلول متعلقة بالعمل داخل المنظمة مما ينعكس إيجابا على صورة المؤسسة خارجيا وبذلك تكون هذه الأخيرة قد حققت أهدافها المنشودة.

وفي ظل الأعمال التنافسية أصبحت تعليقات و اقتراحات الموظفين حاسمة، في بناء استراتيجيات متعلقة بإدارة الانطباعات، وان صوت الموظف يمثل السلطة التقديرية لتقديم المعلومات التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي.

سنركز في هذا المبحث على ثلاث استراتيجيات ألا و هي: إستراتيجية التعزيز الذاتي، و إستراتيجية التلطف أو التكامل، و إستراتيجية الترهيب أو التخويف، مع نمطين من صوت الموظف و هي الصوت المباشر، و الصوت غير المباشر و هي المتغيرات التي تم بناء الجانب التطبيقي عليها.

المطلب الأول: دوافع أصوات العاملين و النماذج المفسرة لها وعلاقتها بالانطباع

يتبنى الفرد العديد من الأساليب حسب الموقف الذي يواجهه لأجل تغيير وجهة نظر الآخرين إليه، مستعملا في ذلك سلوكيات صوت قد تكون مباشرة أو غير مباشرة لإيصال أفكاره و اقتراحاته للإدارة، و يتطلب جمع المعلومات بحثا و متابعة و تحليلا شاملا، إذ تفيد المعلومات السليمة في اتخاذ القرارات لإعداد استراتيجيات متعلقة بإدارة الانطباعات.

حيث نجد أن صوت الفرد داخل المنظمة لا يقتصر على تقديم الأفكار و الاقتراحات فقط، بل يتعدى ذلك إلى إشراك وسائله في بعض الأحيان إذا تطلب الأمر ذلك كالنقابات العمالية و مجالس الإدارة و اللجان لصياغة إستراتيجية تتماشى مع مصلحة الأفراد العاملين و المنظمة على حد سواء .

¹ - سناء مصطفى محمد أبو ليفة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

وهناك سؤال جوهري يتجسد بالتعرف على مسألة مركزية متعلقة بالأصوات ألا و هي لماذا يتكلم الموظفون أو لا يتكلمون عند امتلاكهم معلومات أو أفكار أو اهتمامات تنظيمية ذات صلة بأعمالهم.

أولاً: دوافع أصوات العاملين

و لعل الإجابة تكمن بتحديد الدوافع الأساسية لإظهار الأصوات إذ يرى الباحث Morison، أن نقطة البداية لأي صوت تكمن في فرصة الأصوات المتوفرة إذ تتبلور هذه الفرصة بالاعتماد على القوى الدافعة أو المقيدة التي يمكن أن تعزز أو تخفف الرابط بين فرصة الأصوات و السلوك اللاحق. و في ذات السياق أوضح كل من Van Dyne et al محورين جوهريين للدوافع الكامنة للصوت:

المحور الأول: يسلط الضوء على أن الدوافع الموجهة للأصوات هو الرغبة في مساندة المنظمة أو وحدة العمل على الأداء بفاعلية أكبر أو القيام بعمل ايجابي يخدم مصلحة الجميع، في حين ينتقد موريسون الرأي بقوله أن العاملين الذين يفشلون في إفصاح الأصوات يفتقدون لمثل هذا الدافع بل على العكس من ذلك فعندما يختار العاملين الصمت فان الدافع للقيام بتحسين الأداء موجه، إلا انه تم التغلب عليه بالدوافع الأخرى التي تؤدي للعامل إلى الاحتفاظ بالمعلومات بدلا من مشاركتها.

المحور الثاني: فيركز على سلوك الأصوات الحقيقية التي تعكس عملية القرار المقصود الذي يتناول فيها العامل جوانب ايجابية أو سلبية من خلال التركيز على منظورين رئيسيين المنظور الأول بحكم الفرد حول ما إذا كان الكلام سيكون فاعلا أو يشار إلى هذا المنظور بالفاعلية المدركة للصوت، أما المنظور الثاني فهو حكم الفرد على المخاطر و النتائج السلبية المحتملة المتعلقة بالكلام و التي يشار إليها عادة بالأمان المدرك للأصوات و يساند هذا الطرح عدد كبير من الكتاب و الباحثين .

إن القوى الموجهة خلف الأصوات تتضح بالرغبة التي تجلب التغيير البناء و الايجابي للمنظمة، سواء تم ترجمة هذا الدافع الاجتماعي الايجابي إلى سلوك صوتي أم لا، فان ذلك يبقى معتمدا على الحسابات الاحتمالية المتوقعة بالنجاح و التكاليف و العوائد المرتبطة به، أي أن من المحتمل أن تكون الأصوات هي المتوقعة بالنجاح و التكاليف و العوائد المرتبطة به، أي أن من المحتمل أن تكون الأصوات هي المتوقعة طالما ازدادت الاحتمالية المتوقعة للنجاح، أي أن احتمال جهود الفرد ستكون فاعلة في إحداث التحسين أو معالجة المشاكل.

مما سبق يتضح انه من الصعب تحديد الدوافع الأساسية للأصوات، طالما انه لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة فقد يفضل العاملين الصمت لأسباب تكمن باعتقادهم أن الكلام سوف لن يغير شيئا، فضلا عن التعرض لجوانب تتعلق بالأمان و الخوف فهم لا يرغبون أن ينظر إليهم بصورة سلبية من الآخرين أو أنهم لا

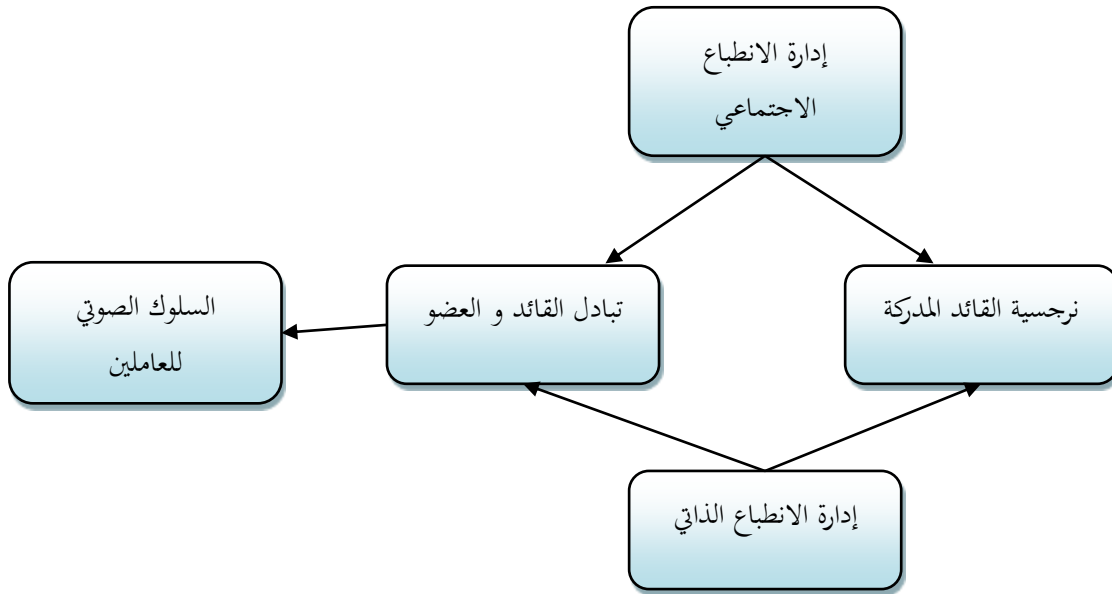
يرغبون بتدمير علاقة ما أو أنهم يتجنبوا إزعاج احد ما فضلا عن خوفهم من الانتقام من قبل المدير أو الزملاء في العمل.¹

ثانيا: النماذج المفسرة لسلوكيات أصوات العاملين و علاقتها بإدارة الانطباع

1- أنموذج Liao et al

هناك عدة نماذج درست أصوات الموظفين من بين النماذج نجد أنموذج Liao et al, 2019 حيث فسّر تأثير السمات الشخصية النرجسية للقائد في السلوك الصوتي للموظفين من خلال الدور الوسيط لإدارة الانطباع (الاجتماعية، و الذاتية)، و تبادل القائد و العضو، إذ يفرض الأنموذج أن نرجسية القائد تؤثر تأثير كبير على صوت العامل من خلال دوافع إدارة الانطباع الاجتماعية و الذاتية، فضلا عن أن تبادل القائد و العضو يؤثر تأثير مباشر على صوت العامل، الأمر الذي يسهم في خلق نتائج ايجابية تحفز العاملين على تطوير إمكاناتهم و مهاراتهم الداخلية و الشكل يوضح ذلك.²

شكل رقم (05) أنموذج صوت العامل وفقا ل Liao et al*



المصدر: عباس حسين عبار الكرعوي، تأثير آليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين: الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين و الإدارة، رسالة ماجستير، علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، جمهورية العراق، 2021، ص 61.

¹ - سعد علي حمود العنزي، رنا ناصر صبر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² عباس حسين عبار الكرعوي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

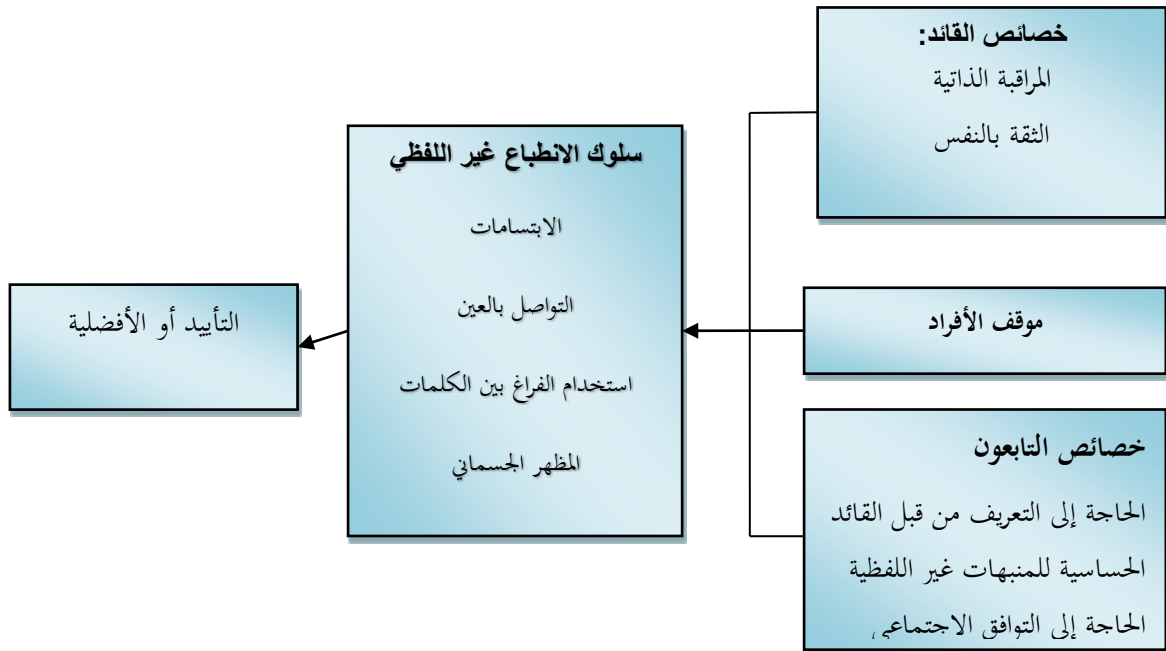
2_ نموذج جاذبية إدارة الانطباع غير اللفظي

يتميز هذا النموذج بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:

- السلوك غير اللفظي لا يمكن كتابته.
- يرتبط السلوك غير اللفظي بالعاطفة، بدلا من السلوكيات اللفظية، يبدو أن هناك بعض الارتباطات التلقائية بين الاستنباط من العاطفة و التغيرات في تعبيرات الوجه.
- السلوك غير اللفظي اقل تناولا من لدن الجهات الفاعلة في المنظمات، حيث أن الجهات الفاعلة لا يرون تصرفاتهم من خلال الوجه و وضع الجسم، ولا يصغون إلى نبرة الصوت كما يفعل المراقبين.
- السلوك غير اللفظي لا يمكن تسجيله في السجلات، بدلا من التعبير اللفظي، غالبا ما يكون من الصعب جدا وصف تعبيرات الوجه أو نبرة الصوت.
- يحدث السلوك غير اللفظي بسرعة، و تحدث العديد من التعبيرات غير اللفظية على الفور بعد وقوع الحدث في مكان ما، في حين أن الناس غالبا ما تحتاج إلى بعض الوقت لصياغة و نقل ردود الفعل اللفظية.¹

يمكن توضيح ذلك في المخطط التالي

شكل رقم(06) نموذج جاذبية إدارة الانطباع غير اللفظي



المصدر: كرار نزار نوري الكروي، دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في بعض الكليات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2016، ص42.

¹ - كرار نزار نوري الكروي، مرجع سبق ذكره، ص44.

المطلب الثاني: اثر أبعاد استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي

أولاً: دراسة سلوكيات إدارة الانطباع

يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (04) الاستراتيجيات و سلوكياتها

| السلوك | الاستراتيجيات المدرجة ضمنها | الإستراتيجية |
|---|-----------------------------|--------------|
| قبول المسؤولية عن الحدث السلبي و وضع الأمور في نصابها الصحيح، مع تقديم وعود للقيام بأعمال أفضل في المستقبل، إستراتيجية دفاعية | الاعتذار و الاعتراف | تعزيز الذات |
| تقييم ذاتي استباقي، و تعزيز الذات و الترويج الذاتي | الجزم و التوكيد | تعزيز الذات |
| التباهي بعلاقاتهم الايجابية مع الآخرين المتميزين | التفاخر | تزلف |
| محاولة إبداء سمعة الآخرين | الافتراء/ القذف | تخويف |
| تقديم حقائق و تفاصيل و بيانات عن الوضع | التوضيحية/ التفسيرية | تعزيز الذات |
| تحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج الايجابية و التركيز على تعزيز الذات | التعزيز | تعزيز الذات |
| تقديم مساعدات للآخرين و التقرب منهم | المحاباة | تزلف |
| تقدير الآخرين ليظهر بكونه محب و لطيف | الحظي/ الإطراء | تزلف |
| انخفاض الأداء الانسحاب عرض مواقف سيئة | تعمد الأداء السيئ | تخويف |
| كمحاولة للظهور بخطورته وقوته و إشاعة الإثارة | التهديد و التخويف | تخويف |
| بجمالة و تملق بغرض التقرب و الحب | تعزيز الآخرين | إطراء |
| إبراز أفضل سمات و قدرات و مهارات و خبرات للظهور بكفاءة أمام الآخرين | التعزيز الذاتي | تعزيز ذات |
| تصرفات تبدو من خلاله لطيف مهذب ذو قيم مثالية | النمذجة المثالية | تعزيز الذات |
| تغيير تعبيرات الوجه، الحالة و الوقفة، وضعية الجسم | غير لفظية | |
| كلمات منطوقة أو مكتوبة محاولة للتقرب و المحبة و غرس انطباع الود | لفظية شفوية | |

المصدر: سهام احمد محمد علوان، استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الرقازيق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي،

نموذج ماير و سالوني، مجلة دراسات تربوية و اجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد 25، العدد 11، نوفمبر 2019، ص79.

سلوكيات إدارة الانطباع في كثير من الأحيان هي مزيج من السلوك اللفظي و غير اللفظي.

1- السلوك اللفظي: يتكون هذا الأسلوب من استخدام كلمات منطوقة أو مكتوبة لمحاولة إدارة الانطباعات

بفاعلية و كثيرا ما يتم تقسيم إدارة الانطباع اللفظية ما بين تكتيكات الحماية و تكتيكات الامتلاك، وتستخدم

تكتيكات الحماية ردا على العروض السيئة، بينما تكتيكات الامتلاك يكون الغرض منها إنشاء هوية معينة،

والأسلوب اللفظي يسعى إلى مراقبة قواعد اللغة الخاصة مثل الإلقاء، والنطق واللهجة، ومعدلات الكلام لإنشاء الانطباع الذي تختاره، والمكونات اللفظية من إدارة الانطباع تشمل جانب من عمليات التواصل المنطوقة الخاصة بالأفراد، و إن إحدى الوسائل الهامة في تحقيق إدارة الانطباع اللفظية هي من خلال التصرفات التي تنتج عن الأفراد خلال المحادثة الكلامية مع الآخرين من اجل الحفاظ على أو تحسين الصورة العامة الايجابية لدى هؤلاء الأفراد.

و يشمل هذا الأسلوب ثلاث مكونات رئيسية هي:

- **الإسهاب:** و هو احد مكونات الكفاءة الإستراتيجية، و هو إستراتيجية مهمة للغاية بالنسبة للغة الأجنبية، أي المتعلمين عندما يعبرون عن أنفسهم و لكنهم يفتقرون إلى المفردات الدقيقة للتعبير فإنهم يستخدمون الإسهاب من اجل التغطية على عدم المعرفة.
- **النداء للحصول على المساعدة:** هو إستراتيجية التواصل الشائعة التي تعامل على أنها مجرد قائمة من العبارات الأساسية.
- **فن المماثلة بالوقت:** تشير تلك الاستراتيجيات التي تساعد المتحدثين المحافظة على التوازن في الحديث وتوفير الوقت للتفكير .

2- السلوك غير اللفظي: يتكون السلوك غير اللفظي لإدارة الانطباع من خلال التعبيرات مثل حالة الاستهجان و الابتسامات وحالة الغزل التي تبين الحالة المزاجية للشخص، و هي تعبير شفهي توضح تعابير الوجه، والموقف وما إلى ذلك في محاولة لإدارة الانطباعات. وفي الوقت ذاته إن الأسلوب غير اللفظي يمكن وصفه من خلال العديد من أنواع المعلومات مثل الوضع المادي (الضعف) والوضع المعرفي (قوة فهم الطرف الأخر)، و يستخدم السلوك غير اللفظي لإدارة الانطباع لجعل الانطباع أكثر صدقا من خلال الإثارة و التواضع. إن ادراكات الشخص للآخرين عملية تتأثر إلى حد كبير بإشارات الاتصال غير اللفظية و المشتملة على تعبيرات الوجه ووضع الجسم والتلميحات اتجاه النظرات و المظاهر غير اللفظية للحديث (كالتبرة المرتفعة في الصوت و التوقيت و فترات الصمت و ماشابه ذلك). و حينما يراقب البشر سلوك الآخرين فهم يقومون باستخلاص استنتاجات عن الأسباب، و من خلالها يتم الاهتمام بكيفية توليد وجهات نظر ايجابية عن أنفسهم في الآخرين مع تجنب وجهات نظر سلبية.

كما أن سمات البيئة تتفاعل مع القيادات لتشكيل احد أشكال السلوك غير اللفظي ، و تتأثر ردود أفعال الأفراد بما يعكس عن تصوراتهم للسلوك الذي يتبعه القائد. و كثير من السلوكيات غير اللفظية للقادة قد تكون تعبيرية، و بالتالي لا تخضع للرقابة للذات بصورة واعية، لذلك فان القائد القادر على تحويل الخصائص إلى

واقع عملي سيمتلك القدرة على خلق السلوك المتوافق مع خصائص الموقف. و سيمتلك المهارة اللازمة للتعبير عن المشاعر سواء بالسلب أم بالإيجاب، و من ثم الفاعلية في خلق الأثر المناسب الذي يؤدي إلى زيادة التفاعل الخاص بالعلاقة بينه و بين المرؤوسين.¹

ثانيا: اثر إستراتيجية تعزيز الذات على سلوكيات الصوت الوظيفي

إستراتيجية تعزيز الذات هي مجموعة الأفكار و المشاعر و المعتقدات التي يكونها الفرد عن نفسه، أو الكيفية التي يدرك بها الفرد نفسه، و يفهم من هذا التعريف إن مفهوم الذات هو ادراكات الفرد عن نفسه، و عن تفكيره وخصائصه الجسمية و العقلية و الشخصية، و اتجاهاته نحو نفسه، و استشعاره لكيفية إدراك الآخرين له، و بما يفضل أن يكون عليه.²

تندرج ضمن إستراتيجية تعزيز الذات الاستراتيجيات التالية: الاعتذار و الاعتراف، الجزم و التوكيد، التوضيحية التفسيرية، التعزيز، التعزيز الذاتي، النمذجة المثالية و هي إستراتيجية مشتركة لتقدم الذات ، تسعى من خلالها لإقناع الناس بكفاءاتك، و تحاول أن تجعل الناس يعتقدون أننا قادرون، أذكاء، أو موهوبون، متخصصون بارعون من خلال هذا الأسلوب يقدم الفرد معلومات للآخرين عن إنجازاته و نجاحاته السابقة، و الترويج لسلوكه الجاد الذي يقوم به لإنجاز و تحقيق نتائجه، فهو ينطوي على السلوكيات التي يقوم بها الأفراد لإظهار كفاءتهم و قدراتهم و مواهبهم في العمل، من بين السلوكيات الملاحظة عنهم نجد مثلا: تحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج الايجابية و التركيز على تعزيز الذات كذلك إبراز أفضل السمات و القدرات و المهارات و الخبرات للظهور بكفاءة أمام الآخرين.

كما يشير الترويج الذاتي إلى التكتيكات المستخدمة لإظهار ما لديه من كفاءات و تتضمن قبول الأحداث الايجابية، و توعية الآخرين بإنجازاته، و تسليط الضوء على أدائه، و هذه الإستراتيجية فعالة في سياق المقابلات الوظيفية، و محبوبة و ذات كفاءة خاصة في شغل المناصب القيادية المهمة. فمثلا نجد أن الموظفين غالبا ما يعملون على الترويج لذاتهم من خلال جذب انتباه الآخرين فيقومون بانتهاج سلوكيات صوت مباشرة كمشاركة أفكارهم في القضايا التي تؤثر على المناخ العملي في محيط العمل، في حين آخر هناك من يفضل إيصال صوته بطريقة غير مباشرة فينقل آراءه حول قضايا العمل إلى الإدارة عن طريق دعائم الاندماج و المتمثلة في (الأوراق، صحيفة المؤسسة، الاجتماعات،..).

¹- كرار نزار نوري الكروي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

²- عبد الرحمن احمد سيف، تطوير الذات، دار المعتر للنشر و التوزيع ، 2018، ص 13.

ثالثا: اثر إستراتيجية التزلف (التكامل) على سلوكيات الصوت الوظيفي

تحتوي على التفاخر، المحاباة، الحظي/ الإطراء، تعزيز الآخرين، يقصد بالتزلف القيام بالأعمال والسلوكيات التي تنطوي على المساندة و التأييد و مدح الآخرين في محاولة لإظهار الحب و الميول الايجابية، للحصول على القبول لديهم و تقوية العلاقات معهم، و يتضمن هذا الأسلوب سلوكيات الاهتمام بحاجات ومشاعر الآخرين مثل: مجاملة الزملاء و تحيتهم، و تقديم الخدمات لهم، وإظهار الاهتمام بحياة الآخرين أثناء العمل، و يكون لهذه الإستراتيجية تأثير ايجابي على النجاح الوظيفي و على درجة التقييم و كذلك درجة التبعية كما تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي العام للمؤسسة، كما قد تكون له نتائج عكسية إذا كان صارخا جدا، فيعلم الناس انك تحاول التلاعب بهم، فتظهر علامات عدم ثقتهم أو كرههم. و كتوضيح لما سبق فقد ينجر على سلوكك المباشر والمتمثل في الاحتكاك بالمدير و كسر الحواجز و إيصال صوتك له بشأن المشروعات، أو اعتمادك على أسلوب غير مباشر في تقدير مسئولك و هو احترامك لمكانته في التسلسل الهرمي إلى استعداد الأخير بتقديم خدمات لك حتى لو لم تطلب منه ذلك من بين سلوكيات المتزلفين نجد، التباهي بعلاقاتهم الايجابية مع الآخرين المتميزين، تقديم مساعدات للآخرين و التقرب منهم، تقدير الآخرين ليظهر بكونه محب و لطيف.

رابع: اثر إستراتيجية التهديد على سلوكيات الصوت الوظيفي

يعد التزلف و الترويح الذاتي أكثر الاستراتيجيات التقديرية شيوعا، و لكن هناك آخرون في بعض الأحيان يريدون إخافة الناس فيستخدمون إستراتيجية التخويف، من خلال اعتماد الافتراء/ القذف، أو تعمد الأداء السيء، أو التهديد على سبيل المثال، عندما يرغب القائد في أن ينظر إليه على انه قاس أو قوي أو لا يرحم، و على عكس الإطراء، ينطوي على إظهار الفرد بمظهر القوة و التهديد لإنجاز الأعمال المطلوبة بطريقة صحيحة. فقد تعمل هذه الآراء على زيادة الإنتاجية للأفراد و تخفيف مطالبهم بزيادة الرواتب و غيرها من المزايا، و يستخدم في ذلك صوت مباشر كأن يتم التعبير لمسئولك عن خلافاتك بشأن القضايا المتعلقة بالرضا الوظيفي (الراتب، ظروف العمل)، أم بصوت غير مباشر كتقديم القضايا إلى مجالس الإدارة لتناقش ذلك، و للظهور بصورة القوي المتعصب نجد من ينتهج هذه الإستراتيجية يكون سلوكه كالتالي: محاولة إيذاء سمعة الآخرين، انخفاض الأداء، الانسحاب عرض مواقف سيئة، التهديد و التخويف كمحاولة للظهور بخطورته و قوته و إشاعة الإثارة.¹

¹ - سهام علوان، مرجع سبق ذكره، ص 79، بالاعتماد على أدبيات سابقة، بتصرف.

الخلاصة:

بعد ما تم في هذا الفصل مناقشة سلوكيات الصوت الوظيفي من خلال إبراز مفهوم السلوك و أهميته من الناحية التنظيمية انتقلنا لعرض مفهوم الصوت الوظيفي و تعريف سلوكيات الصوت الوظيفي و أهميته و أبعاده و كذا تبيان الفوائد و العوامل التي تحد من صوت الموظف، مع تحديد أشكاله و أهم نظرياته، لما له من تأثير في البيئة الداخلية للمنظمة إذ يساعد على بناء استراتيجيات الانطباع التنظيمي.

لهذا السبب تم تخصيص مبحث كامل لإبراز العلاقة بين هذين المتغيرين ألا و هما سلوكيات الصوت الوظيفي و استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من خلال دراسة دوافع أصوات الموظفين و تأثير السلوكيات في الاستراتيجيات مع تسليط الضوء على ثلاث استراتيجيات هي تعزيز الذات، التزلف، التخويف، بوجود بعدين من سلوكيات الصوت: المباشر و غير المباشر التي سيتم الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي للدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس

تمهيد:

بعد ما تناولنا في الفصلين السابقين أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة و هما: استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي، و كذا عرض المضامين النظرية لكل بعد، و اثر استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي، و عليه سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري و معالجته ميدانيا من خلال محاولة الوقوف على مدى ممارسة المؤسسة محل الدراسة لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و تأثيرها على سلوكيات أصوات الموظفين، و قد تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس.

كما يهدف هذا الفصل إلى اختبار فروض الدراسة التي صاغتها الباحثة في الفصل الأول، و يشمل هذا الفصل على اختبارات الصدق و الثبات للمقاييس، ثم اختبار الفروض و ذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية التي وجدتها الباحثة مناسبة لاختبار الفروض، يلي ذلك تحديد النتائج التي أظهرتها التحليلات الإحصائية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للدهن / وحدة سوق أهراس

المؤسسة الوطنية للدهن ENAP هي مؤسسة وطنية اقتصادية مخصصة في إنتاج شتى أنواع الدهون العضوية (الدهون، الطلاء، مواد صبغية، مستحلبات، مجففات، و أنواع من الغراء و الصمغ).

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للدهن

أولاً: نشأتها و تطورها

نشأت هذه المؤسسة نتيجة إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC)، في جانفي 1983 تطبيقاً للمرسوم رقم 419/82، الصادر بتاريخ 1982/12/04 وفي 13 مارس 1990 دخلت الاستقلالية و تحولت إلى شركة مساهمة (SPA) برأسمال يقدر ب: 200.000.000 دج والذي ارتفع ليصبح سنة 2005: 500.000.000 دج تزخر المؤسسة بخبرة مهنية تفوق الثلاثين عاماً، و كذا بقدرة إنتاج تصل إلى 125.000 طن من الدهون سنوياً، بالإضافة إلى 57.000 طن من المنتجات شبه الجاهزة (مواد صمغية، مستحلبات و مجففات).

تتكون المؤسسة الوطنية للدهن ENAP من ستة وحدات للإنتاج موزعة على التراب الوطني:

- منطقة الشرق: وحدة سوق أهراس.
 - منطقة الوسط: وحدة الاخضرية بولاية البويرة (المقر الرئيسي)، وحدة الشراقة، و وحدة السمار بولاية الجزائر العاصمة.
 - منطقة الغرب: وحدة وهران، ووحدة سيق بولاية معسكر.
- تعتبر وحدة سوق أهراس من أهم الوحدات الإنتاجية للمؤسسة حيث كان تاريخ فتح المناقصة في جوان 1974، وبدأت الأشغال في 22 نوفمبر 1974 لمدة 21 شهراً، بتكلفة نهائية للمشروع قدرت ب510.800.103 دج بمساعدة شركات أجنبية وهي شركة BECSA وشركة MIBZI البلجيكية، ومؤسسات وطنية أخرى أهمها ECTA.
- تحتوي وحدة سوق أهراس على 19 مصلحة منها 03 ورشات عمل، 09 ورشات صيانة، و تبلغ مساحتها الكلية 13 هكتار منها 5 هكتارات مغطاة.

تبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة 40.000 طن سنوياً من الدهن أي ما يعادل 20% من إنتاج المؤسسة ككل.¹

ثانياً: منتجات المؤسسة و نشاط الإنتاج بها

تختص وحدة سوق أهراس في إنتاج:

- دهن البناءات. (Secteur Bâtiment).
- الدهن الصناعي. (Secteur Industrie).
- دهن السيارات. (Secteur Carrosserie).

¹ - الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

- البرنيق. (Vernis).
- الدهن المخفف. (Dilatants).
- الغراء. (Colles).
- الراتنج. (Résines) و هو مادة نصف مصنعة تخصص لاستهلاك الوحدة لإنتاج منتجات أخرى أو تباع لمؤسسات أخرى تستعملها كمادة أولية لها.

تستعمل المؤسسة مواد أولية أساسية هي المخضبات (Lespigments)، المجففات (Les siccatifs)، مشتقات الهيدرو كربير (Les solvants)، ومادة الراتنج (Résine)، حيث تستعمل بعض المواد الأولية المحلية، ويستورد البعض الآخر من دول أجنبية بنسبة 60% وهي ألمانيا (Kronos, Helem)، هولندا (Perstop)، إيطاليا (Lonza) فرنسا (Bergbac)، بلجيكا (Venemare)، وتستورد من دول عربية وهي مصر، والأردن بنسبة 40%.

ثالثا: مراحل إنتاج الدهن بالوحدة

تمر عملية الإنتاج بستة مراحل أساسية نوضحها كما يلي:

1- مرحلة التحضير (Préparation)

يتم تحضير المواد المستعملة سواء الصلبة او السائلة حسب المعدلات لكل نوع من المنتجات وفق برنامج تشرف على تنفيذه مصلحة البرمجة، وتصمم مصالح البحث والتطوير الصيغ الإنتاجية بالإضافة إلى التنسيق مع ورشة إنتاج الراتنج.

2- مرحلة الخلط (Empattage)

يتم فيها خلط و عجن المواد المحضرة في المرحلة الأولى للحصول على عجين متجانس.

3- مرحلة الطحن (Broyage)

تطحن المواد خاصة الصلبة منها للقضاء على أي شوائب و ذلك داخل آلة مخصصة لذلك من اجل تحويل العجين إلى سائل بخصائص محددة مسبقا.

4- مرحلة التسوية (Dilution)

في هذه المرحلة يتم إضافة جزء آخر من مادة الراتنج، و بعض المجففات، و المواد المكملة بمراقبة من المخبر.

5- مرحلة التصفية (Filtration)

يتم تصفية المزيج من كل الشوائب ليصبح قابلا للتعليب.¹

¹ - الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

6- مرحلة التعليب (Conditionnement)

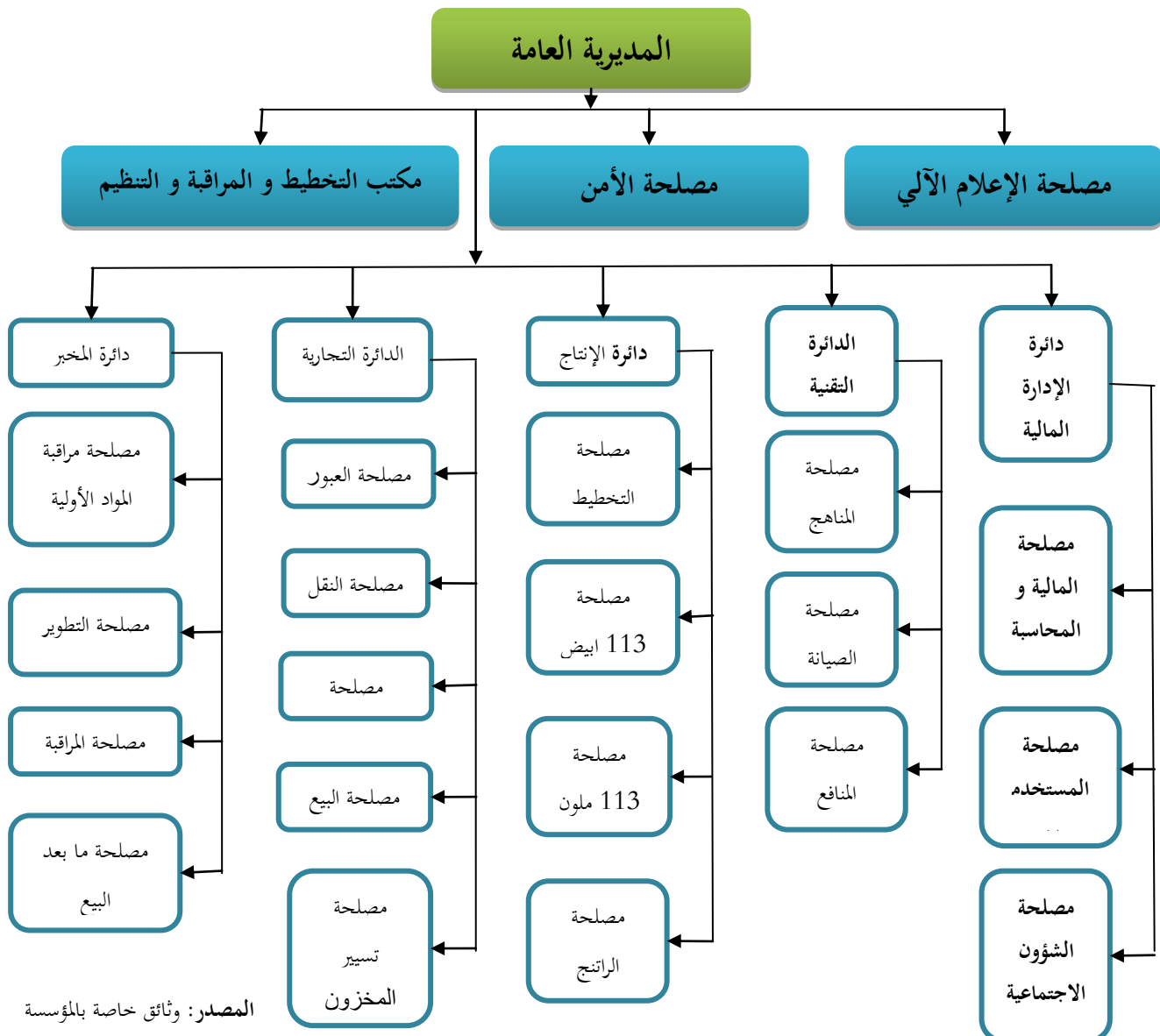
بعد المراقبة التي يقوم بها المخبر في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، خاصة في المرحلة الأخيرة يتم تعليب المواد تامة الصنع (الدهن) في علب مختلفة الحجم باستخدام آلات خاصة و تصبح جاهزة للبيع.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن بسوق أهراس و مهمة مختلف دوائرها
أولاً: الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من المديرية العامة المسؤولة عن خمسة دوائر أساسية و هي: دائرة الإدارة و المالية، الدائرة التقنية، دائرة الإنتاج، الدائرة التجارية، و دائرة المخبر، حيث تحتوي كل دائرة على مجموعة من المصالح الفرعية حسب مهامها و أدوارها، بالإضافة إلى مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة الأمن و مكتب التخطيط و المراقبة و التنظيم و التي ترتبط مباشرة بالمديرية العامة.

و يمكن أن نوضح الهيكل التنظيمي للوحدة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (07) الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن سوق أهراس



ثانيا: مهام دوائر و مصالح المؤسسة

1- مصلحة الإعلام الآلي: لها علاقات بمختلف دوائر المؤسسة حيث تتكفل ب:

- إخراج فاتورة البيع عن طريق المعلوماتية (Information des factures de vente).
- متابعة المخزون من حيث المواد الأولية، المواد تامة الصنع، قطع الغيار.
- الإنتاج.
- المخبر و يكون بتحليل المواد الأولية أو النهائية، و تسجل المعلومات الخاصة به عن طريق الإعلام الآلي.
- التكفل بكل عمليات المحاسبة عن طريق المعلومات و الهدف من العمل بالإعلام الآلي هو إعطاء المعلومات في كل وقت و بسرعة و دقة تامة.
- مع العلم أن مصلحة الإعلام الآلي بالمؤسسة توفر شبكة محلية (Intranet) لربط جميع أجهزة الإعلام الآلي، و تدفق المعلومات بين مختلف دوائر المؤسسة.

2- مصلحة الأمن: تتكفل بالأمن الصناعي للمؤسسة و هي تتصل مباشرة بالمديرية العامة لمكانة هذه الأخيرة و أهميتها.

3- مكتب التخطيط و المراقبة و التنظيم: من بين أهم مهامه

- جمع المعلومات اليومية، الشهرية السنوية، المتعلقة بالإنتاج، و كذلك نشاط جميع الدوائر الموجودة على مستوى الوحدة.
- إعداد المخطط السنوي بالتنسيق مع جميع المصالح و الذي يتم إعداده اعتبارا من شهر أكتوبر بناء على معطيات السوق، و الأهداف التي تسعى لتحقيقها المديرية العامة في إطار إستراتيجية المؤسسة.
- تحليل نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و التنسيق مع جميع دوائر الإنتاج.
- يكلف المكتب من خلال رئيسته الذي يعتبر مراسل الجودة على مستوى الوحدة بكل النشاطات المتعلقة بقضايا الجودة و المواصفة الدولية الايزو 9001 إصدار 2000، علما أن مسئول الجودة يكون في المديرية العامة للمقر الرئيسي للمؤسسة و هو المسئول عن الجودة بكل وحدات المؤسسة.
- مناقشة الأهداف المراد تحقيقها بالتنسيق مع مختلف دوائر المؤسسة في إطار استراتيجياتها من خلال سياسة الجودة الموضحة في دليل الجودة الخاص بالمؤسسة حيث تتمثل في:

1- ضمان جودة و نوعية منتجات المؤسسة.

2- البقاء في الريادة في سوق الدهن.¹¹ - الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

3- تقليص ضياع المواد الأولية و تكاليف الالاجودة، و عدم المطابقة و التي انخفضت بعد حصول المؤسسة على الشهادة و تطبيق إجراءات الجودة حسب دليل الجودة الموجود بكل دوائر و مصالح المؤسسة.

4- محاولة الوصول إلى أسواق جديدة على المستوى المغربي و الإفريقي.

5- التفوق الصناعي.

6- الدفاع عن حصة المؤسسة في السوق.

7- مساهمة التطور التكنولوجي العالمي.

8- زيادة قوة العرض و البيع.

4- الدائرة التجارية: تضم هذه الدائرة خمس مصالح هي كالتالي:

● **مصلحة العبور:** موجودة على مستوى ميناء عنابة، تهتم بالمواد المستوردة ابتداء من وصولها حتى إعدادها للنقل.

● **مصلحة النقل:** تهتم بنقل المواد الأولية المحلية أو المستوردة.

● **مصلحة الشراء:** تهتم بمختلف عمليات التموين، و تساعد بقية الأقسام في المؤسسة في إتمام عملها في أحسن الظروف إذ يتم التموين بمواد أولية ذات نوعية جيدة بأقل تكلفة ممكنة، و للعملية تخطيطها الخاص و المتمثل في: السعر، الوقت، النوعية، شروط الاستلام عملية تحويل الملكية من البائع إلى المشتري، و تتبع المصلحة المراحل التالية:

✓ معرفة الحاجة المطلوب تلبيتها.

✓ نوعية و كمية المنتج أو الخدمة.

✓ البحث عن موردين مناسبين و أكفاء.

● **مصلحة البيع:** تقوم هذه المصلحة بإمضاء الصفقات مع المتعاملين الاقتصاديين و عملية البيع في الوحدة المسيرة و المراقبة بالإعلام الآلي.

● **مصلحة تسيير المخزون:** تهتم بتسيير المخزون الوارد و الخارج من و إلى الوحدة و كذا الإنذار بتدني المخزون، و الهدف من هذه العملية هو زيادة الأداء عن طريق التحكم الأحسن في المواد المخزنة و تجنب تلفها.¹

5- **دائرة المخبر:** يوجد على مستوى كل وحدة من وحدات المؤسسة مخبر مركزي دوره الأول يتمثل في مراقبة

المواد الأولية المستوردة و المحلية من حيث النوعية و المطابقة للمواصفات المطلوبة و المتفق عليها حسب وصل

¹ - الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الطلب و ذلك بعد الحصول على عينات من الموردين و اختبارها من خلال جملة من المعايير التي يتأكد منها المخبر، ثم تتم عملية الاختيار بالتنسيق مع الدائرة التجارية على أساس كل من النوعية و السعر و بعد وصول الطلبة يقوم المخبر بإعادة الاختبار و التأكد من المطابقة للمعايير، قبل تسليمها لمصلحة تسيير المخزون رفقة وصل مراقبة، و تضم دائرة المخبر أربعة مصالح و هي:

- **مصلحة مراقبة المواد الأولية:** تختص بمراقبة نوعية و جودة المواد الأولية عن طريق إخضاعها للتجريب و المراقبة للتأكد من صلاحية و جودة هذه المواد كيميائياً و فيزيائياً.
- **مصلحة التطوير:** تهتم بتطوير المعادلات و تحسينها، كما تتم التجارب للوصول إلى أنواع جديدة من المنتجات ذات جودة و شدة مقاومة.
- **مصلحة المراقبة:** بعد خروج المنتجات تامة الصنع و النصف مصنعة، فإنها تخضع لمراقبة دقيقة سواء على مستوى المخابر الفرعية الموجودة في الورشات أو على مستوى هذه المصلحة في المخبر المركزي، و ذلك بإجراء الفحوصات و التجارب بغرض التأكد من احترام مقاييس الإنتاج و جودة المنتج.
- **مصلحة ما بعد البيع:** تسهر هذه المصلحة على متابعة احتياجات الزبائن و التعرف على مشاكلهم و محاولة إيجاد زبائن جدد للمؤسسة كذلك تقدم بطاقات تقنية شهرية خاصة بكل عمليات الإنتاج.

6- دائرة الإنتاج: تتكون من أربعة مصالح مهمتها تنفيذ قرارات الوحدة في مجال الإنتاج و هي كالتالي:

- **مصلحة التخطيط:** يشرف على هذه المصلحة رئيسها و ثلاثة أعوان تقوم بالتخطيط لتنفيذ قرارات الإنتاج و يكون ذلك عن طريق البرمجة التي تكون على أساس المخطط السنوي الذي يتم على أساسه معرفة الإنتاج اليومي، الشهري، حيث حدد الإنتاج اليومي ب 8.5 طن من الدهن، و تتم البرمجة بالتعاون مع الإدارة و الأقسام الأخرى، و لهذه البرمجة أسس هامة هي تغطية كمية الإنتاج، تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أقصاها، التقليل من الفائدة في كل من الوقت و المواد.
- **مصلحة 113 ابيض:** عبارة عن ورشة يتم فيها إنتاج الدهن الأبيض بحيث تحتوي على أربعة خطوط إنتاج.
- **مصلحة 113 ملون:** تهتم بإنتاج الدهن الملون بحيث تحتوي على 6 خطوط إنتاج.
- **مصلحة الراتنج:** تختص بإنتاج الراتنج و هو مادة نصف مصنعة تستعمل لاستهلاك الوحدة الداخلي و قد كانت تستورده بأثمان باهضة، و بهذا قللت المؤسسة من التكاليف، و تسعى الوحدة بصفة عامة من خلال مراقبة النوعية إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

1- تحسين نوعية المنتج.

2- التعرف على عيوب الإنتاج، و العمل على تجنبها.¹

¹ - الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

3- التقليل من شكاوي الزبائن، و العمل على إرضائهم.

4- المساعدة على مشاكل الصناعة التي تواجهها.

5- ربح الوقت و التقليل من التكاليف.

7- **الدائرة التقنية:** تتمثل المهمة الأساسية لهذه الدائرة في مساندة العملية الإنتاجية و كذلك مراقبة استغلال

الأجهزة و الآلات و إعداد الإصلاحات و الصيانة اللازمة و تضم هذه الدوائر ثلاث مصالح و هي:

- **مصلحة المناهج (الأساليب):** تختص هذه المصلحة بالدراسات الفنية المتعلقة بالصيانة و توفير المناهج اللازمة لعملية الإنتاج، حيث يتم تلقي طلب العمل، ثم القيام بعملية المعاينة فالتكليف بالعمل. يوجد على مستوى المصلحة جميع الوثائق و المخططات المتعلقة بالأجهزة الموجودة على مستوى الوحدة، وعند القيام بتنفيذ أعمال الصيانة على عتاد ما يكون له ملف خاص به جميع التدخلات التي أجريت على الآلة وتاريخها و قطع الغيار المستعملة، كما تشرف المصلحة على تسيير مخزون قطع الغيار الموجودة على مستوى الوحدة.

- **مصلحة الصيانة:** تهتم بأعمال الصيانة على مستوى الورشات، و من خلال صنع قطع الغيار بالورشات التابعة لها فهي تلبى الحاجيات الصغيرة للوحدة وهي كذلك تخفف من التكاليف الإضافية والخسائر، وتقليل الإنتاج الضائع.

- **مصلحة المنافع:** هي المسئولة عن توفير كل المنافع الضرورية لتسيير الآلات و منها المياه الباردة، و المياه الصالحة للشرب، والتهوية، كما تعتبر مسؤولة عن إعلام الدائرة التقنية بكل ما تحتاج إليه من منافع وأعمال الصيانة لتفادي توقف العملية الإنتاجية، ومن اجل الاستغلال الأمثل والعقلاني للمعدات و الآلات الخاصة بالصنع.

8- **دائرة الإدارة و المالية:** إن لهذه الدائرة أهمية بالغة جدا فمن خلالها يمكن معرفة الوضع المالي لها و ما إذا

حققت إرباحا أم لا و تضم هذه الدائرة المصالح التالية:

- **مصلحة المستخدمين:** تهتم بجميع عمال الوحدة من خلال المهام التالية:

1- **توظيف العمال حسب المخطط التنظيمي للمؤسسة.**

2- **دراسة اقتراحات الترقية المقدمة من طرف جميع المصالح التابعة للوحدة أو في حالات أخرى كالطرد أو الوفاة.**

3- **متابعة الغياب و تطور الحياة المهنية للعامل من خلال تقديم منحة الخبرة المهنية.¹**

4- **متابعة أجور العمال شهريا مع حفظ ملفاتهم و يوزع العمال في الوحدة كالتالي:**

¹ - الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

- إطارات: 37 إطارا.
- عمال متحكمين: 108 عامل متحكم.
- عمال منفذين: 184 عامل يدوي.
- المؤقتون: 21 مؤقتا.
- المتربصون: 12 متربصا (دائرة الإدارة و المالية بالمؤسسة الوطنية للدهن)
- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تقوم بمتابعة شؤون العمال من ناحية الوجبات الغذائية والأدوية وغيرها من خلال التعاقدية الاستهلاكية التي تباع فيها المواد بأقل تكلفة وكذلك تتابع الملفات الاجتماعية و حوادث العمل.
- **مصلحة المحاسبة و المالية:** تتكون من رئيس المصلحة و فرع المحاسبة العامة الذي يسجل جميع العمليات الخاصة بالشراء و البيع و الأجر و الرواتب و متابعة ملفات الموردين و الزبائن، فرع المالية من أهم مهامه مراقبة الملف الخاص بالتسديد و المتكون من الفاتورة، وصل الطلبية، وصل التسليم، وصل الاستلام، وصل التسديد بالنسبة لعمليات البيع و الشراء، أما بالنسبة للخدمات فالملف يتكون من شهادة انجاز الخدمة، وصل الطلبية و وصل التسديد، كما يعمل فرع المالية على إعداد المقاربات البنكية، و مراقبة ملف الصندوق، أما فرع المواد و الاستثمارات فيسجل العمليات المتعلقة بشراء المواد، بالإضافة إلى العمليات المتعلقة بمختلف الخدمات.¹

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بتحديد مجتمع و عينة الدراسة، و كذلك المصادر و الأدوات الأساسية المستعملة في جمع البيانات و أساليب التحليل الإحصائي المستعملة في دراستنا التطبيقية، ثم اختيار مدى صدق و ثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة ألا و هي الاستبيان.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة

يتم تحديد مجتمع الدراسة و العينة المختارة من اجل توزيع الاستمارة عليها كما هو مبين في هذا المطلب.

أولا: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر و مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث. و يعتبر مجتمع الدراسة في هذا البحث كل من يعمل في المؤسسة الوطنية للدهن لوحدة سوق أهراس، حيث بلغ عدد الموظفين بهذه المؤسسة ما يقارب 1876 عامل.

¹ - الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

ثانيا: عينة الدراسة

و هي جزء من مجتمع الدراسة بحيث يتم اختيارها لتمثيل المجتمع تمثيلا جيدا، ثم دراستها و التعرف على خصائصها، و منها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة.
إن حجم العينة بلغ عددها 35 فردا، تم اختيارها عشوائيا و هي عينة بسيطة ، و كانت عينة البحث في هذه الدراسة منصبة على جميع الموظفين بمختلف مستوياته في المؤسسة.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا: مصادر جمع البيانات

استخدمنا في هذه الدراسة مجموعة من المصادر و الأدوات عند جمع المعلومات و البيانات عن المؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس التي تمكنا من معرفة واقع أو ميدان الدراسة و هي:

1- المصادر الأولية: أي مصادر جمع البيانات من الميدان محل الدراسة و ذلك عن طريق استخدام:

❖ المقابلات و الزيارات الميدانية: تم القيام ببعض المقابلات مع إطارات و مسؤولي المؤسسة لغرض شرح موضوع البحث و الحصول على العديد من المعلومات خاصة التي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى.

❖ الوثائق الخاصة بالمؤسسة: تم الاطلاع على العديد من الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة، حيث تم الحصول على معلومات مفيدة جراء فحص المطبوعات التي تصدرها المؤسسة و كذلك على موقعها الالكتروني.

❖ الاستبيان: من اجل الخوض في الموضوع و دراسته من كل الجوانب، و قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبيان، و هو أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال و وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث و الحصول على المعلومات الدقيقة التي لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، فدون الاعتماد على استمارات الاستبيان لا يستطيع الباحث جمع المادة العلمية و التقيد بالمواضيع الأساسية لبحثه، ثم تم تفريغ البيانات و استخدمت عليها الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة، و من اجل تمثيل البيانات في الدوائر النسبية اعتمدنا على EXCEL.

2- المصادر الثانوية: تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر البيانات الثانوية و التي تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات و المعلومات التي تخص موضوع البحث، و تمثلت في المراجع العربية ذات الصلة، و المجلات و المقالات التي لها علاقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو احد متغيراته، و أيضا الاطلاع على مواقع الانترنت المختلفة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم تفرغ و تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

❖ التكرارات و النسب المئوية: يستخدم بشكل أساسي لوصف عينة الدراسة، و معرفة تكرار إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبيان.

❖ المتوسط الحسابي Mean: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان.

❖ الانحراف المعياري Standar deviation: يستخدم لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كان الانحراف اقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت في إجابات أفراد العينة و العكس صحيح.

❖ معامل Alpha Cronbach: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.

❖ معمل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي منفردة، و بين سلوكيات الصوت الوظيفي في مؤسسة ENAP سوق أهراس، كما استخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

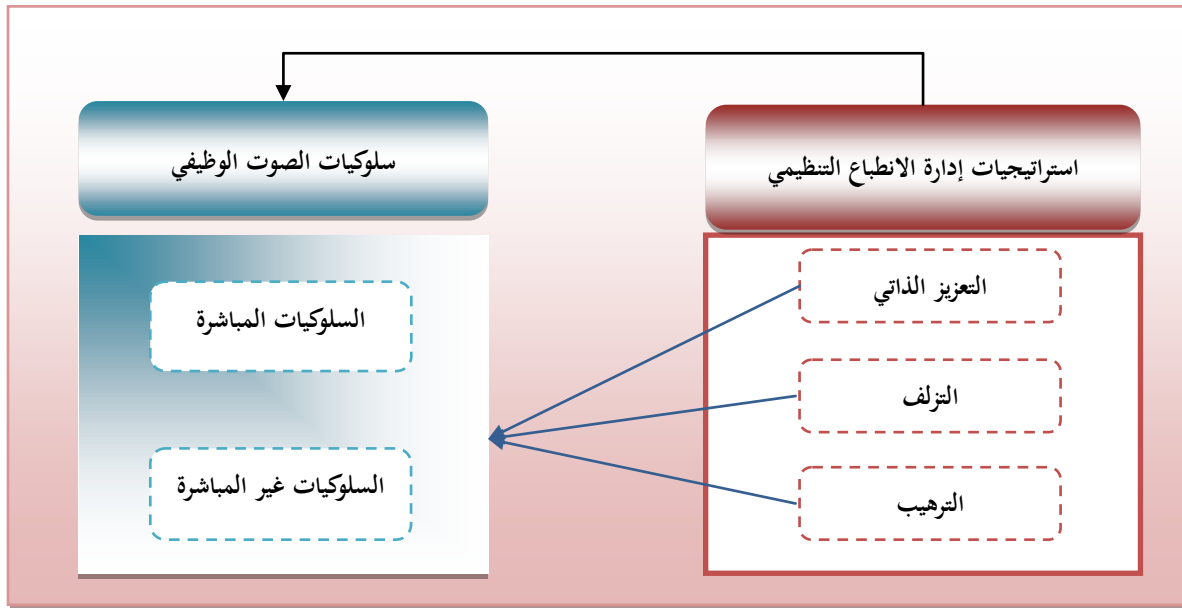
❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis: لاختبار تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي في مؤسسة ENAP سوق أهراس، أي يستخدم لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

❖ اختبار T(Independent sample T Test): لمتوسط عينة واحدة لاختبار الفرق بين متوسطي كل من استراتيجيات ادارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي مع المتغير الديمغرافي الجنس.

❖ اختبار التباين الأحادي One Way Anova: لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمجموعات الديمغرافية.

ثالثا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (08) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة وفق منظور الدراسات السابقة

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) و اختباره

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات ذات صلة بموضوع الدراسة، إضافة إلى مجموعة أبحاث مختصة و مجموعة دراسات سابقة عالجت نفس الموضوع، قمنا بأعداد استبيان حول هذا الموضوع للتأكد من الفرضيات التي قمنا بوضعها.

أولاً: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)

تم إعداد استبيان البحث كما يلي:

- 1- تم إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع المعلومات.
 - 2- عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمته لجمع المعلومات.
 - 3- تعديل الاستبيان بعد أن تم مناقشته مع المشرف و كذا تحكيمه من طرف مجموعة أساتذة و ذلك بحذف بعض الأسئلة و كذلك إعادة صياغة بعض الأسئلة الأخرى.
 - 4- القيام بالتعديلات النهائية، و في الأخير قمنا بتوزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع المعلومات اللازمة لدراستها. وقد قمنا بتقسيم الاستبيان على النحو التالي:
- القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية لأفراد العينة و تشمل: الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الدخل، المستوى الوظيفي.

القسم الثاني: و هو قسم خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة و هي استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي كمتغير مستقل و سلوكيات الصوت الوظيفي كمتغير تابع و الذي يشمل محاور الاستبيان و يتكون من 25 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: خاص باستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي يحتوي على 15 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد.

- 1- إستراتيجية تعزيز الذات (الترويج الذاتي) يحوي 5 أسئلة من 15 سؤال للمحور.
- 2- إستراتيجية التزلف التكامل الإطراء و تقدير الآخرين يحوي 5 أسئلة من 15 سؤال للمحور.
- 3- إستراتيجية الرهيب التخويف يحوي 5 أسئلة من 15 سؤال للمحور.

المحور الثاني: خاص بسلوكيات الصوت الوظيفي يتكون من 10 فقرات، موزعة على بعدين.

- 1- سلوكيات الصوت المباشر يحوي 5 أسئلة من 10 أسئلة للمحور.
- 2- سلوكيات الصوت غير المباشرة يحوي 5 أسئلة من 10 أسئلة للمحور.

و قد تم استخدام مقياس لكارث لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (A): جدول مقياس لكارث الخماسي

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

و بهدف الحصول على نتائج تتسم بالدقة و الموثوقية توجد ضرورة للقيام بعملية الفحص الأولي للبيانات التي تم جمعها كنقطة أساسية قبل البدء في عملية تحليل الإجابات بالوصف الإحصائي ولتحقيق ذلك يستلزم ما يلي .

- استكشاف البيانات المفقودة

يحث أن يفقد الباحث بيانات عند تفرغ الاستبيان ومن اجل هذا استخدمه الباحثة الحزمة الإحصائية SPSS للتأكد من نسبة البيانات المفقودة من خلال استخراج التكرارات وهي خطوة جد فعالة لاكتشاف ذلك مما سمح للباحثة استرجاعها بالرجوع إلى الاستبيان الأصلي.

- استكشاف شرط الاختبار المعلمي للبيانات

بهدف التحقق من كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وحتى يتسنى للباحثة اعتماد الإحصاءات المعلمية في تحليلها ، أم أنها تتبع التوزيع غير الطبيعي ليتسنى للباحثة استخدام الإحصاءات اللامعلمية في تحليلها ولغرض التحقق من أن العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع بياناته التوزيع الطبيعي اعتمدت الباحثة على اختبار

kolmogorov-Smirnov لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات الدراسة.

وتفترض الدراسة الحالية أن بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي ، اذ يتضح من خلال التحليل الإحصائي للاختبار المبين في الجدول رقم (5) بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) ولذلك فانا نرفض الفرضية التي تم افتراضها عن عدم إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ، ونقبل الافتراض المعاكس الذي يعني إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وملتغيري الدراسة استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي (التعزيز الذاتي ، التزلف التكامل الإطراء و تقدير الآخرين ، الترهيب التخويف) و الصوت الوظيفي (الصوت المباشر، الصوت غير المباشر) ، وهذا الاختبار يسمع للباحثة استخدام الإحصاءات المعلمية.

وعليه اختبار كولمخروف – سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .

✓ قاعدة : هي إذا كانت قيمة الاحتمال (sig) اكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي.

جدول رقم (05) نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة

| Kolmogorov-Smirnov | | | الأبعاد |
|--------------------|-------------|-----------------|---------------------------|
| مستوى الدلالة sig | درجة الحرية | إحصائية التوزيع | |
| 0.112 | 121 | 0.300 | إستراتيجية تعزيز الذات |
| 0.103 | 121 | 0.322 | إستراتيجية التزلف |
| *0.219 | 121 | 0.277 | الترهيب |
| *0.217 | 121 | 0.262 | سلوكيات الصوت المباشر |
| 0.105 | 121 | 0.319 | سلوكيات الصوت غير المباشر |

*الارتباط عند مستوى دلالة 05.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v 26

ثانيا: صدق و ثبات الأداة

يقصد بصدق المقياس مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، و يساوي رياضيا الجذر الربيعي لمعامل الثبات، و هو قدرة الاختبار و صدقه على قياس ما وضع لقياسه، و يعد الصدق من الشروط الضرورية لبناء الاختبارات و المقاييس و الصدق يدل على مدى قياس الفقرات الظاهرة المراد قياسها و تقسم إلى: صدق المحتوى، صدق المضمون، الصدق التلازمي، الصدق التنبؤي، صدق هيئة التحكيم، صدق المحك التطابقي،

الصدق الظاهري، الصدق العملي، الصدق الذاتي، صدق المفهوم، الصدق المعياري. و سيتم شرح نوعين من الصدق المستخدم بصورة واسعة في بحوث إدارة الأعمال و هما:

أ:الصدق الظاهري: للتحقق من صدق أداة الدراسة فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري و تستند هذه الطريقة إلى عرض فقرات الاستبيان بعد الانتهاء من إعداده المبدئي على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها و قد تحقق صدق المقياس ظاهريا من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المتخصصين من الأساتذة في الجامعة و على رأسهم الأستاذة المشرفة بهدف التعرف على آرائهم المتعلقة بملائمة الاستبيان من الناحية العلمية لتحقيق أهداف البحث، و كذلك التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح صياغة بنود الاستبيان، و على ضوء ملاحظات المحكمين تم إعادة بناء الاستبيان ليأخذ شكله النهائي.

و يمكن تحقيق الصدق الظاهري من خلال:

1- العرض على عدد من المحكمين دو الصلة بالموضوع حيث يحكمون على محتوى الأسئلة و مدى ملائمتها و شموليتها و تغطيتها لموضوع الدراسة.

2- إجراء دراسة مسبقة و يتمثل في توزيع الاستبيان على عدد قليل من عينة الدراسة قبل استخدامها بشكل نهائي للتأكد من فهم المستجوب لأسئلة الاستبانة و إدخال أي تحسينات عليها و هذا ما تم على 10 بالمائة من العينة أي توزيعها على 4 من الأفراد المستجوبين بطريقة عشوائية.

ب: صدق المحتوى: و يعتبر مقياس للتأكد من أن أداة القياس قد تضمنت عددا كافيا و ممثلا من الأسئلة التي ينبغي استخدامها لقياس المفهوم، و يتم بواسطة المقارنة الطرفية و هو أسلوب إحصائي يستند إلى ترتيب نتائج الاستبيان تنازليا أو تصاعديا ليؤخذ من الأعلى 27% و من أسفل البيانات 27% ثم يتم تطبيق اختبار (T-TEST) بين متوسط الربع الأعلى و الأسفل فإذا بلغت قيمة (T) المحتسبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01-0.05) فيشير ذلك إلى وجود فرق معنوية بين متوسطي الربع الأعلى و الأسفل مما يؤكد أن الاستبانة اجتازت اختبار الصدق.

ثبات الأداة: و يقصد بها درجة الاتساق الداخلي بين عباراتها، و لثبات الأداة جانبان: الأول هو استقرار الأداة كان يتم الحصول على النتائج نفسها إذا ما تم قياس المتغيرات بالأداة نفسها، أما الجانب الآخر لثبات الأداة فهي الموضوعية و يعني أن يتم الحصول على نفس الدرجة بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصممه.

و توجد عدة تقنيات لحساب ثبات الأداة و قد اخترنا واحدة منها ألا و هي معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق أفراد العينة من خلال إجاباتهم على مقياس

معين، و يحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، و تتراوح قيمة كل من الصدق و معامل الثبات بين الصفر و الواحد الصحيح، و النتائج ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (06) نتائج اختبار صدق و ثبات أسئلة الاستبيان

| الصدق | (معامل الثبات) | | المحاور الرئيسية لقائمة الاستبيان |
|--------------|-------------------|-------------|---|
| | قيمة ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | |
| 0.835 | 0.697 | 15 | الأول: استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي |
| 0.813 | 0.661 | 05 | 1- إستراتيجية تعزيز الذات |
| 0.775 | 0.601 | 05 | 2- إستراتيجية التزلف |
| 0.845 | 0.715 | 05 | 3- الترهيب |
| 0.777 | 0.604 | 10 | الثاني: سلوكيات الصوت الوظيفي |
| 0.782 | 0.612 | 05 | 1- سلوكيات الصوت المباشر |
| 0.797 | 0.635 | 05 | 2- سلوكيات الصوت الغير مباشر |
| 0.848 | 0.719 | 35 | الاتساق والثبات الكلي |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS نسخة 26

يوضح الجدول السابق أن معامل الاتساق والثبات الكلي ألفا كرونباخ 0.719 وهو مقبول وموجب الإشارة، وتشير النتائج المبينة في الجدول إلى أن قيمة معامل ألفا للمقياس المستخدم في الدراسة، كلها أكبر من (0.60) وهو الحد الأدنى المطلوب لمعامل ألفا إذا قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة، وباستعراض الجدول السابق يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع المحاور، حيث تضمنت استمارة الاستبيان محورين رئيسيين وكل محور يتكون من مجموعة من الأبعاد تأخذ شكل ليكارت الخماسي، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.601) للبعد الثاني من المحور الأول و(0.715) للبعد الثالث من المحور الأول وباستعراض جدول السابق تراوحت قيمة معامل الصدق بين (0.775) للبعد الثاني من المحور الأول وبين (0.845) للبعد الثالث من المحور الأول، حيث أن قيمة معامل الصدق الذاتي هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات. وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة عندما تكون أعلى من مستوى (0.600).

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث الجزء الخاص بالمعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة، حيث سنقوم بتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة وعرض نتائج أسئلة المحورين و اختبار الفرضيات التي تم طرحها.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض البيانات الشخصية المتعلقة بالعينة بعدما قمنا بتفريغ الاستبيان و تحليله باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، و الجداول التالية و التمثيلات البيانية توضح الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الدخل، المستوى الوظيفي).

1- توزيع عينة الدراسة وفق الجنس: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس و هو مبين كما يلي:

الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

| النسبة المئوية% | التكرارات | الجنس |
|-----------------|-----------|---------|
| 48.6 | 17 | ذكر |
| 51.4 | 18 | أنثى |
| 100.0 | 35 | المجموع |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS نسخة 26

و قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل الموالي

الشكل رقم(9): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن نسبة الذكور قدرها (48.6%) اصغر من نسبة الإناث التي قدرها (51.4%)، إلا أن الفرق بينها صغير جدا، هذا يدل على تكافؤ في فرص التشغيل بين الإناث و الذكور و ذلك راجع إلى ميل الجنسين للعمل بالأنشطة الإدارية.

1- توزيع عينة الدراسة وفق العمر: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر و هو مبين كما يلي:

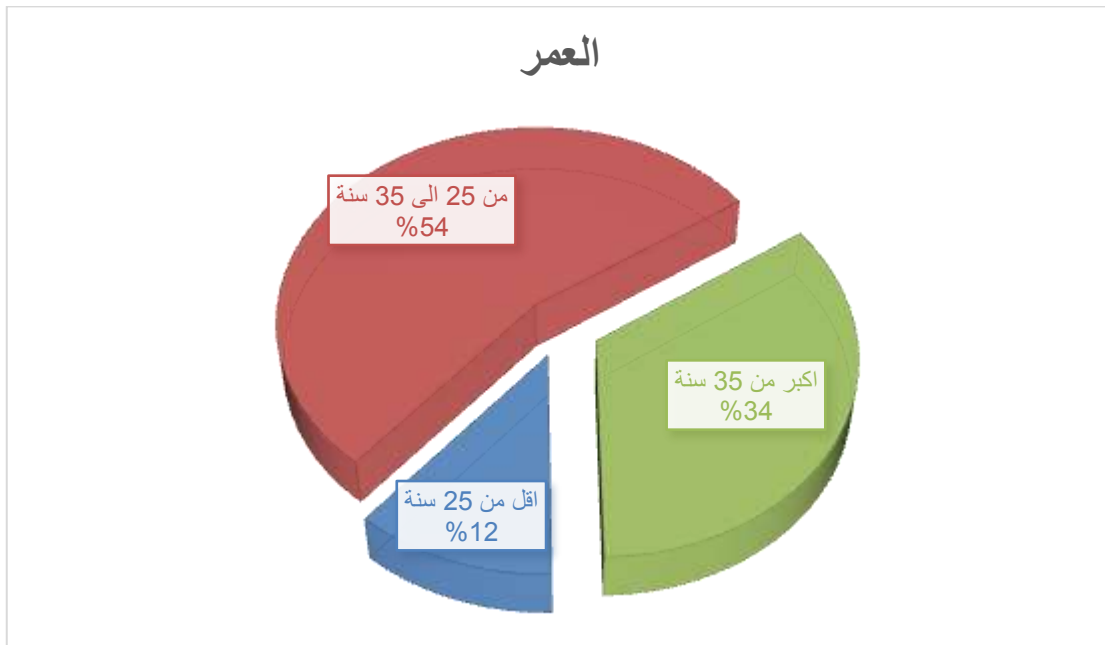
الجدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.

| العمر | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------------|-----------|------------------|
| اقل من 25 سنة | 4 | 11.4 |
| من 25 إلى 35 سنة | 19 | 54.3 |
| اكبر من 35 سنة | 12 | 34.3 |
| المجموع | 35 | 100.0 |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS نسخة 26

و قمنا بتمثيل معطيات هذا الجدول في الشكل الموالي

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول و الشكل يتضح لنا أن (4) من أفراد العينة أي ما يمثل (11.4%) من الحجم الإجمالي للعينة أعمارهم اقل من 25 سنة، في حين بلغ عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى اقل من 35 سنة (19) فردا أي نسبة (54.3%)، أما عدد الموظفين المقدر أعمارهم بأكثر من 35 سنة فهو (12) فردا أي ما نسبته (34.3%).

هذا يعني أن أكثر من نصف العمال في المؤسسة من فئة الشباب، هذا راجع إلى عمليات التوظيف التي تتم بعد خروج بعض الموظفين على التقاعد، مع ذلك نلاحظ أن نسبة (11.4%) من الفئة العمرية الأقل من 25 سنة هي نسبة منخفضة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، يمكن إرجاع ذلك إلى انخفاض محسوس في التشغيل في الآونة الأخيرة نتيجة للازمة العالية المتمثلة في جائحة كورونا.

3- توزيع عينة الدراسة وفق الحالة العائلية: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر و هو

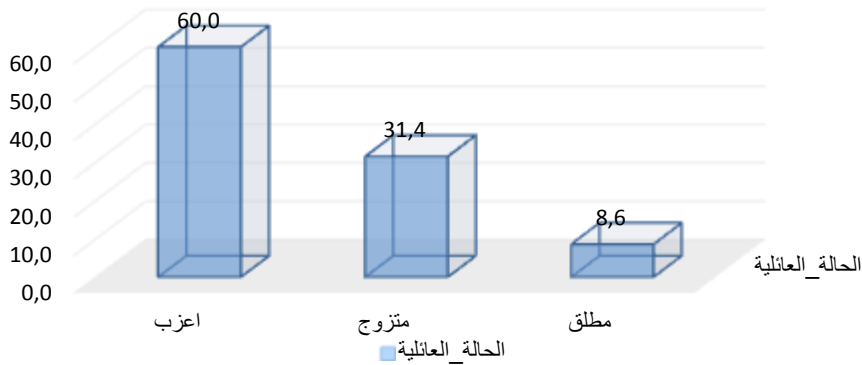
مبين كما يلي: جدول رقم (09) توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية

| النسبة المئوية % | التكرارات | الحالة_العائلية |
|------------------|-----------|-----------------|
| 60.0 | 21 | أعزب |
| 31.4 | 11 | متزوج |
| 8.6 | 3 | مطلق |
| 100.0 | 35 | المجموع |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS نسخة 26

و قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل الموالي:

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن اغلب أفراد العينة من العزاب بلغ عددهم (21) أي نسبة (60%) ثم تأتي فئة المتزوجون الذين بلغ عددهم (11) أي نسبة (31%)، أما عدد المطلقين (3) أي ما نسبته (8.6%) أما فيما يتعلق بحالة أرمل فنسبتها معدومة. هذا يدل على ارتفاع و غلاء المستوى المعيشي بسبب أزمة كورونا التي مست الاقتصاد العالمي التي جعلت الأفراد يتخوفون من تحمل المسؤولية و يفضلون البقاء عزاب.

4-توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي و هو مبين كما يلي:

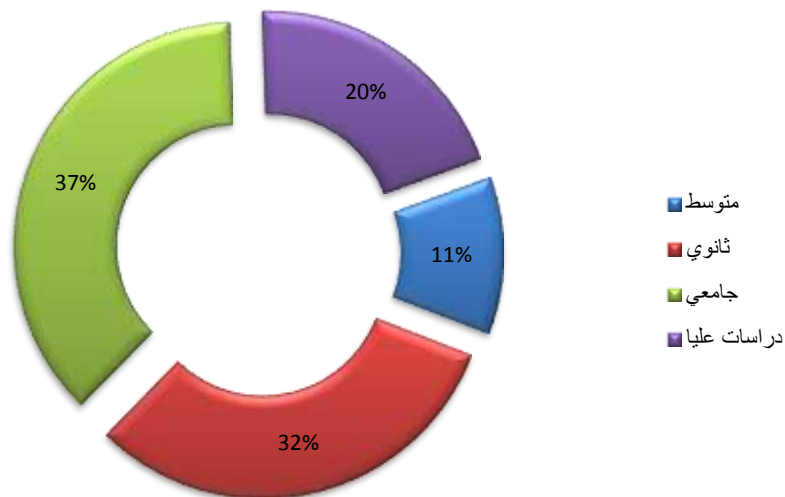
جدول رقم (10) توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية % | التكرارات | المستوى التعليمي |
|------------------|-----------|------------------|
| 11.4 | 4 | متوسط |
| 31.4 | 11 | ثانوي |
| 37.1 | 13 | جامعي |
| 20.0 | 7 | دراسات عليا |
| 100.0 | 35 | المجموع |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS نسخة 26

و قمنا بتمثيل معطيات هذا الجدول في الشكل الموالي:

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يتضح لنا من خلال الجدول و الشكل، أن عدد الموظفين الذين لديهم مستوى متوسط بلغ عددهم (4) أي بنسبة (11.4%)، بينما بلغ عدد الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي (11) أي ما يمثل نسبة (31.4%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الموظفين الذين لديهم مستوى جامعي (13) من إجمالي العينة بنسبة (37.1%)، أما فيما يخص مستوى دراسات عليا بلغ عدد الموظفين (7) أي ما يمثل نسبة (20%)، و هذا يفسر بان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للتوظيف على أساس الشهادة و ذلك راجع لمتطلبات الوظائف الإدارية وطبيعتها في هذه المؤسسة.

5-توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية و هو مبين كما يلي:

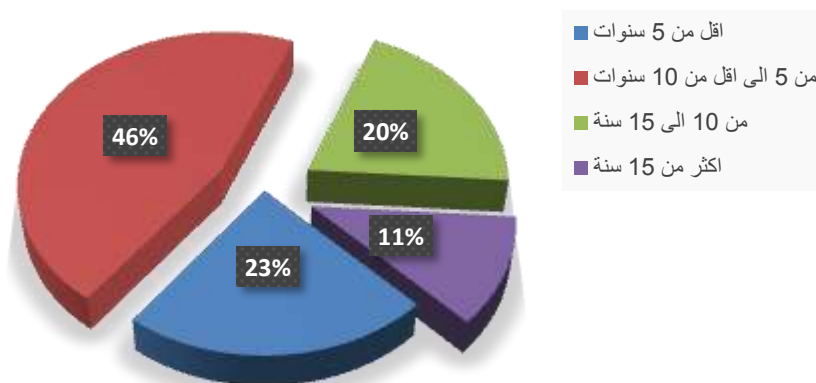
جدول رقم (11) توزيع مجتمع البحث حسب الخبرة المهنية

| النسبة المئوية % | التكرارات | الخبرة المهنية |
|------------------|-----------|--------------------------|
| 22.9 | 8 | اقل من 5 سنوات |
| 45.7 | 16 | من 5 إلى اقل من 10 سنوات |
| 20.0 | 7 | من 10 إلى 15 سنة |
| 11.4 | 4 | اكثر من 15 سنة |
| 100.0 | 35 | المجموع |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS نسخة 26

و قمنا بتمثيل معطيات هذا الجدول في الشكل الموالي:

الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يتضح لنا من خلال الجدول و الشكل، أن (8) من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم اقل من 5 سنوات بنسبة قدرت ب (22.9%)، في حين قدر عدد الموظفين الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من (5 إلى اقل من 10 سنوات) ب 16 فرد بنسبة قدرها (45.7%)، بينما قدر عدد الموظفين الذين بلغت سنوات الخبرة لديهم من (10 إلى اقل من 15 سنة) 7 أفراد بنسبة قدرها (20%)، والباقي من الموظفين الذين بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة فعددهم هو 4 أفراد بنسبة (11.4%)، و هذا يتوافق مع نتائج توزيع سنوات العمر الذي يرجع لنفس الأسباب المذكورة سابقا.

6- توزيع عينة الدراسة وفق الدخل: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الدخل و هو مبين كما يلي:

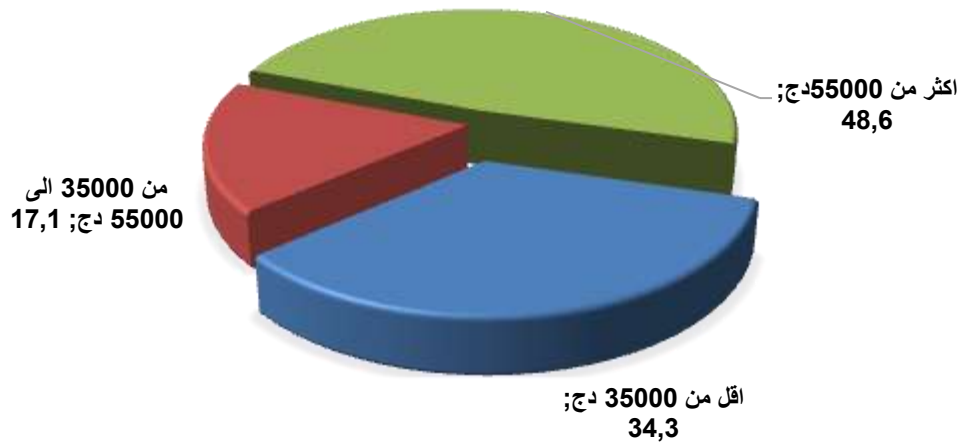
جدول رقم (12): توزيع مجتمع البحث حسب الدخل

| الدخل | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-------------------------|-----------|------------------|
| اقل من 35.000 دج | 12 | 34.3 |
| من 35.000 إلى 55.000 دج | 6 | 17.1 |
| أكثر من 55.000 دج | 17 | 48.6 |
| المجموع | 35 | 100.0 |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS نسخة 26

و قمنا بتمثيل معطيات هذا الجدول في الشكل الموالي:

الشكل رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب الدخل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يتضح لنا من خلال الجدول و الشكل، أن عدد الموظفين الذين يتقاضون مبلغ يقدر بأقل من 35.000 دج بلغ عددهم 12 فردا بنسبة تقدر ب (34.3%) ، أما الموظفين الذين يتراوح الدخل الشهري لهم بين (35.000 و 55.000 دج) فقد بلغ عددهم 6 أفراد ما نسبته (17.1%)، في حين أن باقي الموظفين الذين لديهم دخل يقدر بأكثر من 55.000 دج فعددهم هو 17 فرد بنسبة مقدرة ب (48.6%)، و ذلك راجع إلى التدرج في السلم الوظيفي كل حسب خبرته المهنية و كذا مستواه الوظيفي و التعليمي.

7-توزيع عينة الدراسة وفق المستوى الوظيفي: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي و هو مبين كما يلي:

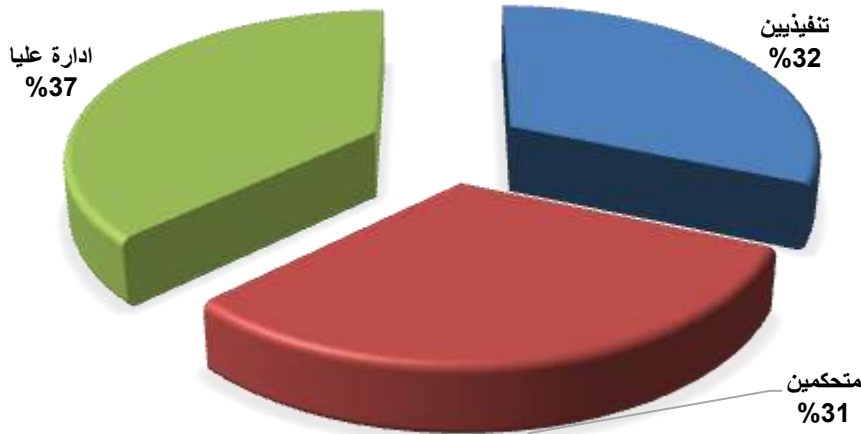
جدول رقم (13): توزيع مجتمع البحث حسب المستوى الوظيفي

| النسبة المئوية % | التكرارات | المستوى الوظيفي |
|------------------|-----------|-----------------|
| 31.4 | 11 | تنفيذيين |
| 31.4 | 11 | متحكمين |
| 37.1 | 13 | إدارة عليا |
| 100.0 | 35 | المجموع |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS نسخة 26

و قمنا بتمثيل معطيات هذا الجدول في الشكل الموالي:

الشكل رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل، أن عدد العمال التنفيذيين يتساوى مع عدد العمال المتحكمين حيث بلغ عدد كل فئة من الفئات 11 فردا أي نسبة (31.4%) من الحجم الإجمالي للعينة لكل فئة على حدى، في حين بلغ عدد الإطارات 13 إطارا بنسبة قدرها (37.1%). وهذا يتوافق مع نتائج توزيع المستوى التعليمي أي انه يتم توظيف الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي أو دراسات عليا ضمن الإطارات.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة و اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنقوم بتحليل عبارات كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة فقمنا باستخدام المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن الأسئلة الدراسية و معرفة الأهمية النسبية لكل فقرة، من خلال تحديد طول مقياس ليكارت الخماسي.

أولاً: تحليل نتائج المتوسطات لعبارات استراتيجيات دارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي

نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات المحور باستخدام :

اختبار One Sample T test للعينة الواحدة لمعرفة إيجابية أو سلبية العبارة : حيث، تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة ل t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها(إذا كانت القيمة المطلقة ل t المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية (Value Test3 أي المتوسط الفرضي 03

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المدى لتحديد طول الفئة : $(5-1)/5 = 0.8$ لكل عبارة لتحديد مستوى موافقة أفراد العينة من خلال كل عبارة حيث نحصل على مجالات كما يلي:

جدول رقم (14) طول خلايا المقياس

| الأهمية النسبية | مجال المتوسط الحسابي |
|-----------------|-----------------------|
| ضعيفة جدا | من 1 إلى 1.80 |
| ضعيفة | أكبر من 1.80 إلى 2.60 |
| متوسطة | أكبر من 2.60 إلى 3.40 |
| عالية | أكبر من 3.40 إلى 4.20 |
| عالية جدا | أكبر من 4.20 إلى 5.00 |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS نسخة 26

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور

ثانياً: تحليل نتائج علاقات التأثير. الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة والذي يشتمل على التكرارات

والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ل فقرات الاستبيان. حيث يبين التحليل الوصفي مدى قوة

تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بالنسبة لعينة البحث, وهل يوجد هناك اختلاف في مدى قوة تأثير سلوكيات الصوت الوظيفي.

1- التحليل الوصفي لتأثير استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بالنسبة لعينة الدراسة:

وذلك لدراسة مدى قوة تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بصفة عامة بالنسبة لكل عينة البحث.

جدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات من المحور الأول

| الترتيب | الاهمية النسبية | مستوى الدلالة sig | قيمة T | الخطأ المعياري | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي |
|----------|-----------------|-------------------|---------------|----------------|-------------------|-----------------|--|
| 1 | عالية | 0.000 | 13.847 | 0.138 | 0.818 | 3.914 | ترى أن مسؤلك يتحدث بفخر على مؤهلاته لجذب انتباه الآخرين. |
| 3 | عالية | 0.000 | 12.319 | 0.176 | 1.043 | 3.471 | يتكلم مسؤلك دائما على علاقته بشخصيات مهمة لموظفيه. |
| 5 | متوسطة | 0.000 | 11.17 | 0.194 | 1.15 | 2.971 | تسعى إلى إظهار نفسك، انك ذو قيمة للعمل و المؤسسة . |
| 2 | عالية | 0.000 | 12.377 | 0.178 | 1.052 | 3.500 | تتجاوز قواعد العمل لزيادة سرعة العمل وكفاءته. |
| 4 | متوسطة | 0.000 | 14.004 | 0.145 | 0.857 | 3.229 | تتحدث بفخر عن خبراتك و مؤهلاتك العلمية. |
| 3 | عالية | 0.000 | 12.743 | 0.166 | 0.984 | 3.417 | إستراتيجية تعزيز الذات |
| 2 | عالية | 0.000 | 13.474 | 0.151 | 0.891 | 3.929 | يقوم مسؤلك في العمل بتبني الأفكار الرئيسية للموظفين و يتفق معها. |
| 4 | عالية | 0.000 | 14.999 | 0.147 | 0.868 | 3.656 | يستمع مسؤلك إلى المشكلات الشخصية لموظفيه حتى لو كان غير مهتم بذلك تقديرا واحتراما لهم. |
| 3 | عالية | 0.000 | 15.169 | 0.136 | 0.802 | 3.857 | يعترف مسؤلك بالكفاءات داخل العمل و يثني عليهم إنجازاتهم و خبراتهم. |
| 1 | عالية | 0.000 | 12.692 | 0.153 | 0.906 | 3.943 | تعذر عن أخطائك تجاه الآخرين. |
| 5 | متوسطة | 0.000 | 16.498 | 0.128 | 0.758 | 3.114 | تستخدم عبارات الإطراء و المدح على إنجازات زملائك حتى يروا انك شخص محبوب. |
| 1 | عالية | 0.000 | 14.566 | 0.143 | 0.845 | 3.700 | إستراتيجية النزلف |
| 2 | عالية | 0.000 | 12.986 | 0.163 | 0.963 | 3.514 | يستخدم مسؤلك التهديد باتخاذ الإجراءات التأديبية حيال الموظفين عندما لا يتصرفون كما يريد. |
| 5 | متوسطة | 0.000 | 15.087 | 0.138 | 0.818 | 3.286 | ترى أن المسئول لا يسمح لأي احد من الموظفين مهما كان مستواه الوظيفي بالتدخل في عمله. |

| | | | | | | | |
|---|--------|-------|--------|-------|-------|-------|---|
| 4 | متوسطة | 0.000 | 12.696 | 0.182 | 1.078 | 3.314 | تستخدم التهيب تجاه الموظفين الذين يقفون عائق أمامك لأداء عملك بالمؤسسة. |
| 3 | متوسطة | 0.000 | 12.276 | 0.198 | 0.97 | 3.429 | تعمل على تعكير جو العمل على الآخرين إذا كانوا سببا في إخفاقك في تحقيق طموحاتك و أهدافك. |
| 1 | عالية | 0.000 | 12.261 | 0.217 | 0.882 | 3.657 | يتعامل المسئول بتعصب تجاه أفكار و اقتراحات الموظفين المتعلقة بالعمل. |
| 2 | عالية | 0.000 | 13.061 | 0.180 | 0.942 | 3.440 | إستراتيجية التهيب |
| | عالية | 0.000 | 13.457 | 0.163 | 0.924 | 3.519 | استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS نسخة 26

بتحليل البيانات الواردة بالجدول يمكن أن نوضح أن قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة لمدى التأثير أن أكثر المتغيرات أهمية في عينة البحث الخاصة بتأثير استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على الترتيب تتعلق بما يلي:

1- إستراتيجية التزلف: وهي (تعذر عن أخطائك تجاه الآخرين). المتوسط الحسابي 3.943، (يقوم مسئولك في العمل بتبني الأفكار الرئيسية للموظفين و يتفق معها) المتوسط الحسابي 3.929 اما المتوسط الحسابي الكلي 3.700.

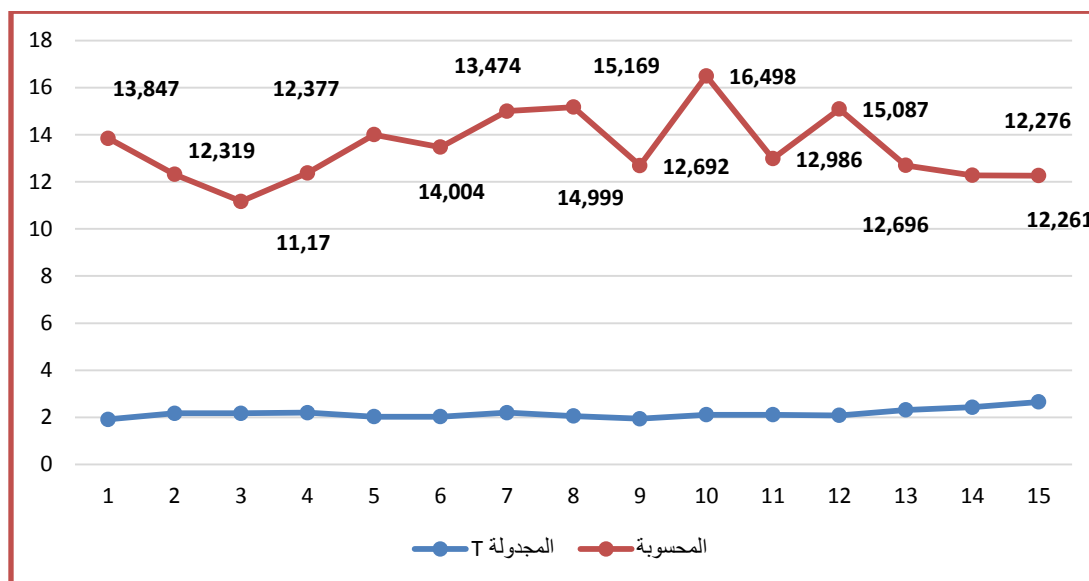
2- إستراتيجية التهيب: و هي (يتعامل المسئول بتعصب تجاه أفكار و اقتراحات الموظفين المتعلقة بالعمل). المتوسط الحسابي 3.657، (يستخدم مسئولك التهديد باتخاذ الإجراءات التأديبية حيال الموظفين عندما لا يتصرفون كما يريد). المتوسط الحسابي 3.514 اما المتوسط الحسابي الكلي 3.440.

3- إستراتيجية تعزيز الذات: هي (ترى أن مسئولك يتحدث بفخر على مؤهلاته لجذب انتباه الآخرين..). الوسط الحسابي 3.914، (تتجاوز قواعد العمل لزيادة سرعة العمل و كفاءته..). المتوسط الحسابي 3.500 اما المتوسط الحسابي الكلي 3.417.

مما يبين أن أفراد العينة المبحوثة أكثر ما يؤثر فيها على استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي هو ترى أنها تعتذر عن أخطائك تجاه الآخرين. من خلال بعد إستراتيجية التزلف في المرتبة الأولى .

وبصفة عامة نجد أن : المتوسط الحسابي لأجمالي عبارات المحور الأول: استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بلغ 3.519 وانحراف معياري : 0.924 و أن القيمة الإحصائية لاختبار t بلغ : 13.457 وهو أكبر من t الجدولية هذا ما يدل على أن عبارات استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن الإدارة تعمل على تطبيق استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (16) قيم t المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على المحور 1



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS نسخة 26

2- التحليل الوصفي لتأثير سلوكيات الصوت الوظيفي بالنسبة لعينة الدراسة:

وذلك لدراسة مدى قوة تأثير سلوكيات الصوت الوظيفي بصفة عامة بالنسبة لكل عينة البحث.

جدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات من المحور الثاني

| الترتيب | الاهمية النسبية | مستوى الدلالة sig | قيمة | الخطأ المعياري | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | سلوكيات الصوت الوظيفي |
|----------|-----------------|-------------------|---------------|----------------|-------------------|---------------|---|
| 2 | عالية | 0.000 | 12.436 | 0.15 | 0.887 | 3.914 | ترفع صوتك حول عدم العدالة في توزيع عبء العمل. |
| 4 | متوسطة | 0.000 | 13.609 | 0.147 | 0.873 | 3.057 | تشارك أفكارك في القضايا التي تؤثر على المناخ العملي في المؤسسة. |
| 1 | متوسطة | 0.000 | 15.354 | 0.201 | 1.192 | 4.143 | تتعرض للصرخ من قبل مسنوك أثناء العمل بدون مبرر . |
| 3 | متوسطة | 0.000 | 11.676 | 0.196 | 1.162 | 3.343 | تتواصل مع مسنوك بشكل مستمر لأداء وظيفتك بفعالية. |
| 5 | عالية | 0.000 | 12.681 | 0.156 | 0.923 | 3.029 | تستطيع أن تعبر لمسنوك عن خلافاتك بشأن القضايا المتعلقة بالرضا الوظيفي مثل الراتب و ظروف العمل. |
| 1 | عالية | 0.000 | 13.151 | 0.170 | 1.007 | 3.497 | الصوت المباشر |
| 2 | عالية | 0.000 | 12.327 | 0.181 | 1.073 | 3.286 | تتبع إدارة المؤسسة سياسة الباب المفتوح، مجلة المؤسسة، الموقع الإلكتروني للتواصل مع الموظفين. |
| 4 | متوسطة | 0.000 | 12.681 | 0.156 | 0.923 | 3.029 | تعتمد على اللغة المكتوبة في نقل معلوماتك و أفكارك المتعلقة بقضايا العمل إلى الإدارة كالتقارير، و المراسلات. |
| 5 | متوسطة | 0.000 | 11.564 | 0.164 | 0.968 | 2.943 | تتبع المؤسسة التسلسل الهرمي في نقل التعليمات و المستندات و الأوامر لموظفيها. |
| 1 | متوسطة | 0.000 | 14.579 | 0.159 | 0.942 | 3.371 | تناقش المؤسسة مع نقيب الموظفين انطباعاتهم حول الانجازات. |
| 3 | عالية | 0.000 | 12.679 | 0.163 | 0.963 | 3.114 | تقدم أفكار لمشاريع جديدة أو تغييرات في الإجراءات عبر الوسائل المناسبة. |

| | | | | | | | |
|---|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-----------------------|
| 2 | متوسطة | 0.000 | 12.766 | 0.164 | 0.973 | 3.148 | الصوت الغير المباشر |
| | متوسطة | 0.000 | 12.96 | 0.167 | 0.990 | 3.323 | سلوكيات الصوت الوظيفي |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS نسخة 26

من الجدول السابق يمكن ترتيب العناصر بحسب أهميتها بالنسبة لسلوكيات الصوت الوظيفي حيث أن أكثر

العناصر المثيرة في سلوك الصوت الوظيفي على الترتيب كما يلي:

تأثير قوي للسلوك بالنسبة لما يلي:

1- الصوت المباشر (تعرض للصراخ من قبل مسئولك أثناء العمل بدون مبرر) الوسط

الحسابي 4.134 اما المتوسط الحسابي الكلي 3.497

2- الصوت غير المباشر (تناقش المؤسسة مع نقيب الموظفين انطباعاتهم حول الانجازات.) الوسط الحسابي 3.371 اما

المتوسط الحسابي الكلي 3.148.

وبصفة عامة نجد أن : متوسط الحسابي لأجمالي عبارات المحور الأول: سلوكيات الصوت الوظيفي بلغ 3.323

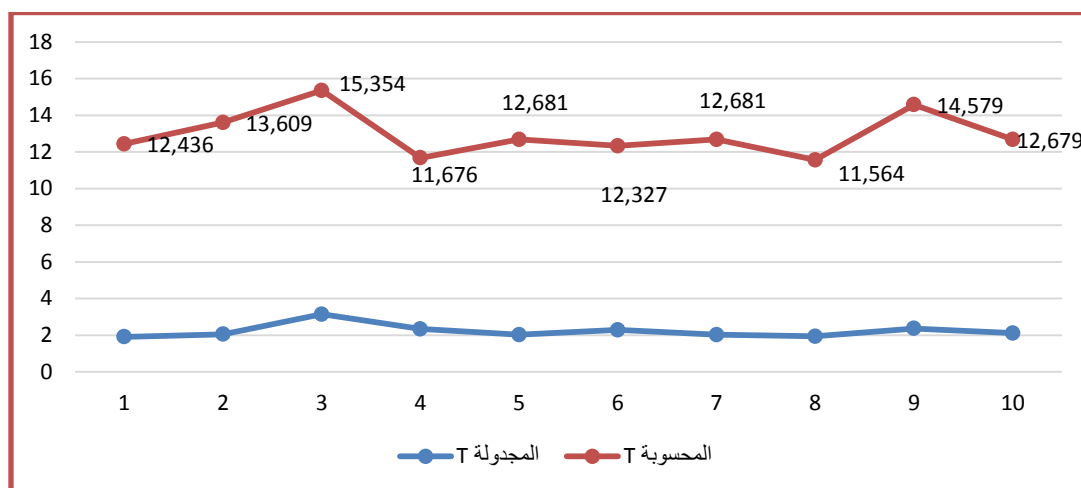
وانحراف معياري : 0.990 و أن القيمة الإحصائية لاختبار t بلغ : 12.959 وهو أكبر من t الجدولية هذا

ما يدل على أن عبارات استراتيجيات إدارة الانطباعات التنظيمي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) أي أن

أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن الإدارة تعمل على تطبيق سلوكيات الصوت الوظيفي من خلال

استراتيجيات إدارة الانطباعات التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (17) قيم t المحسوبة و الجدولة للإجابات أفراد العينة على المحور 2



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS نسخة 26

ثالثاً: تحليل نتائج علاقة الارتباط **Correlation** :

يستخدم معامل الارتباط لقياس درجة أو قوة العلاقة بين متغيرين مثال العلاقة بين الذكاء و التحصيل الدراسي , والعلاقة قد تكون موجبة أي طردية بمعنى أنه كلما زاد المتغير الأول أدى ذلك إلى زيادة في قيم المتغير الثاني , وقد تكون العلاقة سالبة أي عكسية وتعني كلما زاد المتغير الأول حدث نقصان في المتغير الثاني. معامل الارتباط تتراوح قيمته بين -1 , 1 وبالتالي فهي تعبر عن العلاقة السالبة و الموجبة و كلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح سلبيًا أو إيجابيًا دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين.

- نستخدم معامل ارتباط بيرسون إذا كانت العينة 30 فأكثر .

- نستخدم معامل ارتباط سبيرمان إذا كانت العينة أصغر من 30.¹

و عليه معامل ارتباط بيرسون: يستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة و قوتها.

➤ اختبار الفرضية الرئيسية: قيم معامل الارتباط بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت

الوظيفي

جدول رقم (17): علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي

| Sig. | N | Pearson correlation | العلاقة |
|-------|----|---------------------|---|
| 0.000 | 35 | *0.616 | استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي - سلوكيات الصوت الوظيفي |

*الارتباط عند مستوى دلالة 0.05

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss v26

الجدول رقم (17) يوضح علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي وقبل تفسير نتائج الجدول يجب الإشارة إلى أن الحرف N يشير إلى حجم العينة والتي كانت 35 عامل ، وتشير كلمة (2-tailed) إلى نوع الاختبار أما الاختصار Sig الموجود في الجدول فانه يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال T المحسوبة مع T الجدولية من غير أن تظهر قيمتها في الجدول فوجود العلامة (*) يدل على معنوية الارتباط عند مستوى 0.05 ويتضح من النتائج الواردة في الجدول ما يلي :

وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي إذ كان معامل الارتباط البسيط بينهما 0.616 وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بينهما ، ويعني ذلك إدراك عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي ومدى ارتباطها بسلوكيات الصوت الوظيفي وتدلل هذه العلاقة أيضا على أن أبعاد . استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي تستمد

¹ - سحر إبراهيم حسنين، طريقة إجراء الجزء الإحصائي في الأبحاث العلمية باستخدام برنامج SPSS، مطبوع بيداغوجي جامعة الملك عبد العزيز، 2015، ص11.

أهمية كبيرة بالنسبة إلى سلوكيات الصوت الوظيفي من خلال تحقيق وتحفيز عمال مؤسسة الدهن وحدة سوق أهراس ، وينعكس إيجاباً على أداءهم وبذلك قبول الفرضية.

رابعاً: اختبار الفرضية

1- توجد فروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد

استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس

الفرضية الصفرية **H0** : لا توجد فروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة **H0** : يوجد فروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس عند مستوى الدلالة 0.05.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

• الفرضية الصفرية **H0** : لا توجد فروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول بعد إستراتيجية التهديد و سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس.

• لفرضية البديلة **H0** : توجد فروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول بعد إستراتيجية التهديد و سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس

• جدول رقم (18): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الأهمية النسبية لبعده إستراتيجية التهديد.

| الترتيب | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|---|
| 2 | عالية | 0.963 | 3.514 | يستخدم مسئولك التهديد باتخاذ الإجراءات التأديبية حيال الموظفين عندما لا يتصرفون كما يريد. |
| 5 | متوسطة | 0.818 | 3.286 | ترى أن المسئول لا يسمح لأي احد من الموظفين مهما كان مستواه الوظيفي بالتدخل في عمله. |
| 4 | متوسطة | 1.078 | 3.314 | تستخدم التهيب تجاه الموظفين الذين يقفون عائق أمامك لأداء عملك بالمؤسسة. |
| 3 | متوسطة | 0.97 | 3.429 | تعمل على تعزيز جو العمل على الآخرين إذا كانوا سببا في إخفاقك في تحقيق طموحاتك و أهدافك. |
| 1 | عالية | 0.882 | 3.657 | يتعامل المسئول بتعصب تجاه أفكار و اقتراحات الموظفين المتعلقة بالعمل. |
| 2 | عالية | 0.942 | 3.440 | إستراتيجية التهيب |

| الترتيب | الاهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | سلوكيات الصوت الوظيفي |
|------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---|
| 2 | عالية | 0.887 | 3.914 | ترفع صوتك حول عدم العدالة في توزيع عبء العمل. |
| 4 | متوسطة | 0.873 | 3.057 | تشارك أفكارك في القضايا التي تؤثر على المناخ العملي في المؤسسة. |
| 1 | متوسطة | 1.192 | 4.143 | تتعرض للصراخ من قبل مسؤولك أثناء العمل بدون مبرر . |
| 3 | متوسطة | 1.162 | 3.343 | تتواصل مع مسؤولك بشكل مستمر لأداء وظيفتك بفعالية. |
| 5 | عالية | 0.923 | 3.029 | تستطيع أن تعبر لمسؤولك عن خلافاتك بشأن القضايا المتعلقة بالرضا الوظيفي مثل الراتب و ظروف العمل. |
| الصوت المباشر | | | | |
| 2 | عالية | 1.073 | 3.286 | تتبع إدارة المؤسسة سياسة الباب المفتوح، مجلة المؤسسة، الموقع الإلكتروني للتواصل مع الموظفين. |
| 4 | متوسطة | 0.923 | 3.029 | تعتمد على اللغة المكتوبة في نقل معلوماتك و أفكارك المتعلقة بقضايا العمل إلى الإدارة كالتقارير، و المراسلات. |
| 5 | متوسطة | 0.968 | 2.943 | تتبع المؤسسة التسلسل الهرمي في نقل التعليمات و المستندات و الأوامر لموظفيها. |
| 1 | متوسطة | 0.942 | 3.371 | تتناقش المؤسسة مع نقيب الموظفين انطباعاتهم حول الانجازات. |
| 3 | عالية | 0.963 | 3.114 | تقدم أفكار لمشاريع جديدة أو تغييرات في الإجراءات عبر الوسائل المناسبة. |
| الصوت الغير المباشر | | | | |
| | متوسطة | 0.9738 | 3.1486 | |
| سلوكيات الصوت الوظيفي | | | | |
| | متوسطة | 0.9906 | 3.3229 | |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss v26

نلاحظ من خلل النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجابات الأفراد محل الدراسة حول بعد استراتيجية التهديد 3.440 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وهي درجة استجابة عالية وبانحراف معياري عام قدره 0.942 و هذا يعني وجود اتفاق قوي بني إجابات أفراد عينة الدراسة. و نلاحظ أيضا أن أبرز العبارات التي ساهمت في تحقيق استراتيجية التهديد هي العبارة رقم 5 (يتعامل المسؤول بتعصب تجاه أفكار و اقتراحات الموظفين المتعلقة بالعمل) بمتوسط حسابي 3.657 وانحراف معياري 0.942 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة **H1** التي تنص بوجود فروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول بعد إستراتيجية التهديد و سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس

2- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس على سلوكيات الصوت الوظيفي على المستوى العام.

الفرضية الصفرية **H0** : لا يوجد اثر لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في سلوكيات الصوت الوظيفي بمؤسسة الدهن سوق أهراس عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة **H0** : يوجد اثر لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في سلوكيات الصوت الوظيفي بمؤسسة الدهن سوق أهراس عند مستوى الدلالة 0.05.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

• الفرضية الصفرية **H0** : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إستراتيجية التزلف في المؤسسة الوطنية للدهن على سلوكيات الصوت الوظيفي.

• لفرضية البديلة **H1** : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إستراتيجية التزلف في المؤسسة الوطنية للدهن على سلوكيات الصوت الوظيفي.

جدول رقم (19): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الأهمية النسبية لعدد إستراتيجية التزلف.

| الترتيب | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | إستراتيجية التزلف |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|--|
| 2 | عالية | 0.891 | 3.929 | يقوم مسؤولك في العمل بتبني الأفكار الرئيسية للموظفين و يتفق معها. |
| 4 | عالية | 0.868 | 3.656 | يستمتع مسؤولك إلى المشكلات الشخصية لموظفيه حتى لو كان غير مهتم بذلك تقديرا و احتراماً لهم. |
| 3 | عالية | 0.802 | 3.857 | يعترف مسؤولك بالكفاءات داخل العمل و يثني عليهم إنجازاتهم و خبراتهم. |
| 1 | عالية | 0.906 | 3.943 | تعتذر عن أخطائك تجاه الآخرين. |
| 5 | متوسطة | 0.758 | 3.114 | تستخدم عبارات الإطراء و المدح على إنجازات زملائك حتى يروا انك شخص محبوب. |
| | عالية | 0.845 | 3.700 | إستراتيجية التزلف |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss v26

نلاحظ من خلل النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجابات الأفراد محل الدراسة حول بعد استراتيجية التزلف 3.700 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وهي درجة استجابة عالية وبانحراف معياري عام قدره 0.845 و هذا يعني وجود اتفاق قوي بني إجابات أفراد عينة الدراسة. و نلاحظ أيضا أن أبرز العبارات التي ساهمت في تحقيق استراتيجية التزلف هي العبارة رقم 4 (تعتذر عن أخطائك تجاه الآخرين...) بمتوسط حسابي 3.943 وانحراف معياري 0.906 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة **H1** التي تنص بوجود اثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إستراتيجية التزلف في المؤسسة الوطنية للدهن على سلوكيات الصوت الوظيفي.

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي على المستوى العام

الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي بمؤسسة الدهن سوق أهراس عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة H0 : يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي بمؤسسة الدهن سوق أهراس عند مستوى الدلالة 0.05.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية لممارسة إستراتيجية تعزيز الذات في المؤسسة الوطنية للدهن على سلوكيات الصوت الوظيفي.
- لفرضية البديلة H0 : يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية لممارسة إستراتيجية تعزيز الذات في المؤسسة الوطنية للدهن على سلوكيات الصوت الوظيفي.

جدول رقم (20): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الأهمية النسبية لبعده إستراتيجية تعزيز الذات

| الترتيب | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | إستراتيجية تعزيز الذات |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|---|
| 1 | عالية | 0.818 | 3.914 | ترى أن مسئولك يتحدث بفخر على مؤهلاته لجذب انتباه الآخرين. |
| 3 | عالية | 1.043 | 3.471 | يتكلم مسئولك دائما على علاقاته بشخصيات مهمة لموظفيه. |
| 5 | متوسطة | 1.15 | 2.971 | تسعى إلى إظهار نفسك، انك ذو قيمة للعمل و المؤسسة . |
| 2 | عالية | 1.052 | 3.500 | تتجاوز قواعد العمل لزيادة سرعة العمل وكفاءته. |
| 4 | متوسطة | 0.857 | 3.229 | تتحدث بفخر عن خبراتك و مؤهلاتك العلمية. |
| | عالية | 0.984 | 3.417 | إستراتيجية تعزيز الذات |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss v26

نلاحظ من خلل النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجابات الأفراد محل الدراسة حول بعد استراتيجية تعزيز الذات 3.417 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وهي درجة استجابة عالية وبانحراف معياري عام قدره 0.984 و هذا يعني وجود اتفاق قوي بني إجابات أفراد عينة الدراسة.

و نلاحظ أيضا أن أبرز العبارات التي ساهمت في تحقيق إستراتيجية تعزيز الذات هي العبارة رقم 1 (ترى أن مسئولك يتحدث بفخر على مؤهلاته لجذب انتباه الآخرين). بمتوسط حسابي 3.914 وانحراف معياري 0.818 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص بوجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لممارسة إستراتيجية التعزيز الذاتي في المؤسسة الوطنية للدهن على سلوكيات الصوت الوظيفي.

4- مستوى إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن يرقى إلى المستوى المطلوب.

الفرضية الصفرية H0: مستوى استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بمؤسسة الدهن سوق أهراس لا يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة H1: مستوى استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بمؤسسة الدهن سوق أهراس يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (21) اختبار الفرضية مستوى استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بمؤسسة الدهن سوق أهراس يرقى إلى المستوى المطلوب

| نتيجة اختبار الفرضية | | Sig-t | t الجدولية | t المحسوبة | البيان |
|----------------------|-----|-------|------------|------------|---|
| H1 | H0 | | | | |
| قبول | رفض | 0.000 | 2.162 | 13.457 | نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t للمحور 01 بلغت 13.457 وهي أكبر من t الجدولية والتي تقدر بـ 2.162، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص مستوى استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بمؤسسة الدهن سوق أهراس انه يرقى إلى المستوى المطلوب . و هو عالي جدا حيث المتوسط الحسابي بلغ 2.162 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 03 وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0، وقبول الفرضية البديلة H1، أي مستوى استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بمؤسسة الدهن سوق أهراس يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05.

مستوى سلوكيات الصوت الوظيفي بمؤسسة الدهن سوق أهراس يرقى إلى المستوى المطلوب

الفرضية الصفرية H0: مستوى سلوكيات الصوت الوظيفي بمؤسسة الدهن سوق أهراس لا يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة H1: مستوى سلوكيات الصوت الوظيفي بمؤسسة الدهن سوق أهراس يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (22): اختبار فرضية مستوى سلوكيات الصوت الوظيفي بمؤسسة الدهن سوق أهراس يرقى إلى المستوى المطلوب

| نتيجة اختبار الفرضية | | Sig-t | الجدولية t | المحسوبة t | البيان |
|----------------------|-----|-------|------------|------------|---|
| H1 | H0 | | | | |
| قبول | رفض | 0.000 | 2.223 | 12.959 | نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t للمحور 02 بلغت 12.959 وهي أكبر من t الجدولية والتي تقدر بـ 2.223، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص مستوى سلوكيات الصوت الوظيفي بمؤسسة الدهن سوق أهراس انه يرقى إلى المستوى المطلوب . و هو عالي جدا حيث المتوسط الحسابي بلغ 2.223 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 03 وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0، وقبول الفرضية البديلة H1، أي مستوى تطبيق سلوكيات الصوت الوظيفي بمؤسسة الدهن سوق أهراس يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 05.0

جدول رقم (23) تحليل التباين للانحدار البسيط

| القدرة التفسيرية | | المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار) | | | معنوية الكلية | | متوسط | درجة | مجموع | المصدر |
|------------------|-------|-------------------------------------|-------|-------|---------------|--------|----------|--------|----------|----------|
| R2 | R | Sig | t | B | قيمة F | SIG | المربعات | الحرية | المربعات | |
| 0.633 | 0.826 | 0.916 | 0.041 | 0.027 | 0.000 | 30.001 | 2.111 | 1 | 4.222 | الانحدار |
| | | 0.03 | 2.162 | 0.448 | | | 0.142 | 33 | 2.315 | الخطأ |
| | | 0.000 | 4.012 | 0.575 | | | | 34 | 6.537 | الكلية |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

توضح النتائج في الجدول رقم 20: إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة $R = 0.633$ بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي (إستراتيجية تعزيز الذات، إستراتيجية التزلف، إستراتيجية الترهيب) و سلوكيات الصوت الوظيفي (الصوت المباشر ، الصوت الغير المباشر) في المؤسسة محل الدراسة وان قيمة F المحسوبة: 30.001 أكبر من قيمة F الجدولة : 3.215 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 33) و أن معامل التحديد $R^2 = 0.826$ و هذا يعني أن استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي قد فسرت 78

% من التغيرات التي تحدث في سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة و الباقي 21% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج : ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة : H_1 انه يوجد أثر استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي معنوي على سلوكيات الصوت الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05.

الخلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على اثر استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP - وحدة سوق أهراس، حيث تطرقنا إلى تعريف المؤسسة، و مهامها، الهيكل التنظيمي لمختلف المصالح و الدوائر و تحليله.

و قد قمنا بتحليل الاستبيان، و الذي تم توزيعه على موظفي المؤسسة الوطنية للدهن ENAP - وحدة سوق أهراس، و الذي يحتوي على محورين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي، كان هدفنا من خلاله الإجابة على إشكالية البحث التي تتمحور حول مدى تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي، و بعد استرجاعه قمنا بتفريغه و تحليل بياناته باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الارتباط، تحليل الانحدار، و غيرها فقمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.

و توصلنا في النهاية إلى صحة و قبول الفرضيات التي تبنتها الدراسة، كما تحصلنا في الأخير على نتائج عديدة أهمها انه يوجد اثر لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي، إذ أن ترك انطباع جيد و صورة جيدة يتطلب الاعتماد على استراتيجيات إدارة الانطباع من خلال التشجيع على ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة تبين انه ينبغي الاهتمام بمفهوم استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، و العمل على تطبيق استراتيجياتها، إذ يجذب هذا الأخير اهتمام الكثير من الباحثين في العديد من التخصصات مثل: علم النفس، علم الاجتماع، الإدارة، الأعمال، فهو محاولة لإثبات الذات و الكفاءة في محيط العمل، المؤدية إلى نتائج موفقة في تكوين صورة ذهنية ايجابية لدى الأفراد، تتمثل في الاحترام و الاحترافية و ثبات الشخصية في مجال العمل، فأهمية إدارة الانطباع تعود على الأفراد العاملين و القادة، و كذلك على المنظمة من خلال كسب السمعة، و المكانة، و المصداقية، و الثقة، و التأثير على النتائج الايجابية.

و على ضوء ذلك قام العديد من الباحثين بقياس اثر هذا المتغير على عدة متغيرات أخرى ذات صلة به ليتم التوصل إلى معطى مهم يعنى بإدارة الانطباع داخل المنظمات ألا وهو تشجيع الأفراد على ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي الذي لاقى الاهتمام هو الآخر على نطاق واسع في الممارسات و الأدب الأكاديمي في عديد التخصصات، إدارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، و العلاقات الصناعية في الآونة الأخيرة، و الذي يلعب دور كبير و هام في تكوين الانطباعات و تحديد اتجاهاتها، كذلك تحفيز الأفراد على المشاركة بأفكارهم و مقترحاتهم و آرائهم، في حل مشكلات متعلقة بالعمل، أو إدخال تغييرات جديدة، أو استخراج المعارف الكامنة لديهم، لاتخاذ قرارات تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى كل المنظمات للوصول إليها.

لقد حاولنا في هذه الدراسة معرفة اثر استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس، فالمؤسسة تمتلك العديد من الموارد لتحقيق أهدافها، من أهمها المورد البشري الذي تم تسليط الضوء عليه بالدرجة الأولى كونه العامل الأساسي لتكوين الانطباعات سواء من القادة أو العاملين لإعطاء صورة ايجابية عن المؤسسة في محيطها الداخلي الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها في محيط بيئتها الخارجية، فالأفراد العاملين يولون أهمية لتكوين انطباع جيد عنهم لدى الآخرين و ذلك عن طريق ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي.

نتائج الدراسة

نتائج متعلقة باختبار الفرضيات:

✓ اختبار صحة الفرضية الأولى: لا توجد فروق بين المتوسطات الحسائية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول كل من أبعاد استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس عند مستوى الدلالة 0.05، و هذا ما يثبت رفض الفرضية.

- ✓ اختبار صحة الفرضية الثانية: يوجد اثر لأبعاد استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي. حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير بين أبعاد استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس، و هذه النتيجة تتفق مع جل الدراسات السابقة، و هذا ما يثبت صحة الفرضية.
- ✓ اختبار صحة الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي، حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية، و هذا ما يثبت صحة الفرضية.
- ✓ اختبار صحة الفرضية الرابعة: مستوى استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05. حيث أثبتت الدراسة أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن الإدارة تعمل على تطبيق استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و كذا سلوكيات الصوت الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة، و ذلك من خلال إجابتهم على الاستبيان و هذا ما يؤكد الفرضية.
- ✓ من النتائج نجد أن أكثر الأبعاد أهمية هي إستراتيجية تعزيز الذات، بينما اقل العناصر المدركة لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة هي إستراتيجية الترهيب.
- ✓ من النتائج نجد أن أكثر العناصر المثيرة في سلوكيات الصوت الوظيفي (المباشرة و غير المباشرة) هي المتعلقة برفع الصوت حول عدم العدالة في توزيع عبء العمل، و أن المؤسسة تتبع التسلسل الهرمي في نقل المعلومات لموظفيها، بينما العناصر التي تتميز بتأثير ضعيف فهي متمثلة في الفقرات التالية: تتعرض للصراخ من قبل مسئولك أثناء العمل دون مبرر، و تناقش المؤسسة مع نقيب الموظفين انطباعاتهم حول الانجازات، يمكن إرجاع ذلك إلى انه ليست جاذبية عضوية النقابات العمالية في المؤسسة محل الدراسة هي التي تحدد فعالية صوت العمال.

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نقترح مجموعة من التوصيات، نهدف من ورائها إلى الإسهام في التشجيع على ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي للارتقاء باستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي إلى المستوى الذي يحقق للمؤسسة الجزائرية أعلى أهدافها من خلال النقاط التالية:

- ✓ التوعية و الإرشاد لكيفية توظيف استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في المواقف العملية من خلال تصميم و تنفيذ برامج تدريبية بعمل ندوات و دورات من خلال الاستعانة بالخبراء و توفير الوقت و الموارد اللازمة.
- ✓ تفعيل ممارسة استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بشكل علمي و عملي مدروس و المتمثلة في إستراتيجية تعزيز الذات، و إستراتيجية التزلف، مع تقنين استخدام إستراتيجية التهديد إلا عند الضرورة الملحة التي تقضي مصلحة العمل لأنها قد تؤثر على أداء المنظمة ككل.
- ✓ العمل على تحديد توليفة من العلاقات بين أبعاد استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي لغرض إشراك الموظفين و دمجهم في محيط العمل.
- ✓ فسح المجال من قبل الإدارة العليا أمام العاملين لإبداء آرائهم و تشجيعهم على ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي و المشاركة في اتخاذ القرار المناسب من اجل خلق شعور بالمكانة بالعمل مع التأكيد على اعتماد صيغة الحوار المفتوح و الابتعاد عن سياسة الباب المغلق و الذي من شأنه أن يقلل من الإفادة من جوهر الصوت الوظيفي في إدارة الانطباع و تحسينه.
- ✓ رفع قدرات الاستجابة الإدارية لدى المديرين، من خلال تنمية المهارات المتعلقة بسرعة الاستجابة الإدارية لسلوكيات أصوات العاملين بالاستعانة بجهات و خبراء متخصصين في وظائف إدارة الموارد البشرية.

آفاق الدراسة

تضمنت هذه الدراسة تحليل لأهم استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس لمعرفة مردود هذه الاستراتيجيات على تكوين صورتها لدى الجمهور. حيث أثارت نتائج الدراسة الحالية و دلالاتها عددا من النقاط التي يمكن أن تكون مجالا مفيدا للدراسة في المستقبل منها:

- ✓ البحث عن عوامل وسيطة للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي ك: الانتماء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي.

- ✓ إجراء دراسة بعنوان مقارنة عن استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي بين القطاع الصناعي و القطاع الخدمي للخروج بنتائج و توصيات تخدم كليهما.
- ✓ توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة ايجابية بين الأبعاد الثلاث (التعزيز الذاتي، التزلف، التهديد) لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و سلوكيات الصوت الوظيفي، لذلك نقترح دراسة مستقبلية بإضافة أبعاد أخرى لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و التي لم تتطرق لها الدراسة الحالية.
- ✓ إجراء دراسة تحليلية معمقة أكثر لمعرفة العوامل التي تأثر أو تقلل من أبعاد استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على سلوكيات الصوت الوظيفي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

الكتب

- 01 بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، جزء 4، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 02 سحر إبراهيم حسنن ، طريقة إجراء الجزء الإحصائي في الأبحاث العلمية باستخدام برنامج SPSS ، مطبوع بيداغوجي جامعة الملك عبد العزيز ، 2015.
- 03 عبد الهادي السيد عبده، الكفاءة الشخصية (الانفعالية-الاجتماعية-الأخلاقية)، توزيع مكتبة الانجلو المصرية، سنة النشر 2020.
- 04 مجيد طراد، المعجم المفصل في المترادفات، دار الكتب العلمية ، بيروت لبنان، 1 يناير 2016 .
- 05 محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر و التوزيع، المنهل، جانفي 2015.

مذكرات التخرج

- 01 رأفت سمير مسعد، إدارة السلوك التنظيمي و تقويم الأداء الوظيفي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة التشييد، مركز الدراسات الهندسية و التقنية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، فيفري 2016.
- 02 سعيد سمير أبو جليدة، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.
- 03 عباس حسين عبار الكرعاوي، تأثير آليات صوت العامل في تعزيز انخراط العاملين: الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين العاملين و الإدارة، رسالة ماجستير، علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، جمهورية العراق، 2021.
- 04 كرار نزار نوري الكروي، دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في بعض الكليات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2016.
- 05 معاذ غسان إسماعيل رشيد، تأثير السلوك القيادي و الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة العراقية، جمهورية العراق، 2018.

المجلات

- 01 امانى ألبرت، استراتيجيات إدارة الانطباع لوزارة الداخلية على شبكات التواصل الاجتماعي و علاقتها بصورة الوزارة لدى الجمهور، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة و الإعلان، كلية الإعلام، جامعة بني سويف، المجلد 2016، العدد الخامس جانفي، 2016.
- 02 ايمن عبد العال مبارز و آخرون، تحليل اتجاهات العاملين نحو اثر أساليب إدارة الانطباع التنظيمي على المناخ التنظيمي و دوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات، مجلة البحوث المالية و التجارية، المجلد 21، العدد الرابع أكتوبر 2020 .
- 03 ايناس محمد مسعد سرج، القيادات السياسية: تقديم الذات و إدارة انطباعات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، المجلة العلمية لبحوث الصحافة، المجلد 2018، العدد 14 ج 1، ابريل 2018.
- 04 رافد حميد عباس الحدراوي، استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و علاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، جامعة الكوفة، جمهورية العراق، مجلد 39 عدد 1 مارس 2019.

- 05 رافد فاضل مراد، صلاح مهدي عباس اليساري، تأثير التسويق البصري في إدارة انطباع الزبون، مجلة الريادة للمال و الأعمال، جامعة وارث الأنبياء/كلية الإدارة و الاقتصاد، بغداد، العراق، المجلد الثاني، العدد 1 – كانون الثاني، 2021.
- 06 زينة علي صالح، ا.م. د. صادق كاظم الشمري، إدارة الانطباع لدى مديري المدارس الثانوية، مجلة القادسية للعلوم الإنسانية، مجلد 24، العدد 2، 2021.
- 07 سارة محمود عبد العزيز، استراتيجيات إدارة الانطباع و علاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، مجلة البحوث الإعلامية، كلية الإعلام، جامعة الأزهر، المجلد/ العدد 55 ج5 أكتوبر 2020.
- 08 سامح لطفي سعودي، محددات ممارسات إدارة الانطباع في سياق السرد المحاسبي، مجلة البحوث المحاسبية، المجلد 6، العدد 1 جوان 2019.
- 09 سعد علي حمود العنزي، رنا ناصر صبر، سلوكيات أصوات العاملين: المفاهيم النظرية و المداخل الفكرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 100، 2017.
- 10 سناء مصطفى محمد أبو ليفة، الاستجابة الإدارية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين و القدرات الجوهرية للموارد البشرية في القطاع المصرفي التجاري، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، المجلد 02، العدد 01، الجزء 03- يناير 2021.
- 11 سهام احمد محمد علوان ، استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الزقازيق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي، نموذج ماير و سالوني، مجلة دراسات تربوية و اجتماعية، جامعة حلوان، كلية التربية، المجلد 25، العدد 11، نوفمبر 2019.
- 12 سوزان فؤاد السيد بكر، دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع و أثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، المجلة العربية للإدارة، مصر، مجلد 38، عدد 2 يونيو 2018.
- 13 شوقي محمد الصباغ و آخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين و الولاء التنظيمي – دراسة تطبيقية على هيئة التمريض، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.
- 14 عبد الفتاح سليمان الشوالي و آخرون، تأثير إدارة الانطباع التنظيمي للعاملين بشركات السياحة، مجلة كلية السياحة و الفنادق - جامعة مدينة السادات، المجلد الثاني، العدد 2 ديسمبر 2018.
- 15 على احمد عبد القادر و آخرون، اثر العلاقة التبادلية بين القائد و مرؤوسيه على الصوت الداعم للعاملين بتوسيط الصداقة التنظيمية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد/العدد التاسع جانفي 2020.
- 16 علي حسون فندي و آخرون، اثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على ادوار القيادة الرؤيوية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد/العدد 34، 2013.
- 17 عماد يسري عبد الجواد أبو غزاله، اثر الإشراف المسيء على الصوت التنظيمي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 5، العدد الثامن ديسمبر 2019.
- 18 محمد حسين منهل، تأثير استراتيجيات ادارة الانطباع في اضطراب ما بعد الصدمة: الدراماتورج متغيرا تفاعليا، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، جامعة البصرة، المجلد 22، العدد 90، 2016.
- 19 معتز حميد رحيم الخزعلي، م.م. علي زيدان فنجان الشرماني، اثر الشجاعة الأخلاقية في تنمية سلوك صوت الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية، المجلد 2، العدد 10، أكتوبر 2021.
- 20 مها عادل الزبيدي، اثر إدارة الانطباع على التوحد التنظيمي، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مصر، المجلد 58، العدد السادس أكتوبر 2021.

- مها عادل رمضان الزياي، اثر الذكاء الثقافي و صوت العاملين على الرشاقة التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 43، العدد 4
2019.
- 21 مها عبد العزيز عبد الرؤوف عبد العزيز و اخرون، استراتيجيات تقديم الذات و علاقتها بالقلق الاجتماعي لدى طلاب الجامعة،
المجلة العلمية المحكمة لدراسات و بحوث التربية النوعية، المجلد الخامس، العدد الأول، مسلسل العدد 9 جانفي 2019.
- 22 نور الدين مزهودة، باديس بوخلوة، اثر القيادة الاخلاقية على اساليب ادارة الانطباع، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه
لخظر بالوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد 03 ديسمبر 2021.
- 23 هبة احمد فراج، تأثير صوت الموظف على انخراطه في المنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة،
كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد/ العدد 3، 26 أكتوبر 2019.
- 24 هديل قاسم عليوي و آخرون، تأثير أصوات العاملين في تعزيز الوعي الاستراتيجي، مجلة الإدارة و الاقتصاد/ الجامعة المستنصرية،
المجلد/العدد 129 أيلول سنة 2021.

المجلات باللغة الأجنبية

- 01 Tony Dundon , Adrian Wilkinson, The meanings and purpose of employee voice,
international journal of human of resource management, vol 15 (6), September, 2004.
- 02 Marwa Fawzy, Toka Mahrous, The relationship between Impression Management
and Organizational Politics in the Egyptian Travel Agencies, Journal of Faculty of
Tourism and .Hotels-University of Sadat City, Vol 1, June, 2017..

مواقع الانترنت

- 01 <http://elearn.univ-tlemcen.dz>، انظر الموقع، السلوك التنظيمي،
- 02 <http://aspu.edu.sy>، انظر الموقع، السلوك التنظيمي،
- 03 <https://engmohannadb.github.io>، انظر الموقع، مهارات الاتصال، السلوك الوظيفي و

ملاحق الدراسة

بيانات عامة لمألا الاستمارة:

- لا يتم كتابة الاسم واللقب.
- ضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة.

أولاً: بيانات شخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: اقل من 25 سنة من 25 إلى اقل 35 سنة أكبر من 35 سنة
- 3- الحالة العائلية: أعزب(ة) متزوج (ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 4- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 6- الدخل: اقل من 35000 دج من 35000-55000 دج أكثر من 55000 دج
- 7- المستوى الوظيفي: عمال تنفيذيين عمال متحكمين ادارة عليا

الجنس ، العمر ، الحالة العائلية ، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الدخل ، المستوى الوظيفي

ثانيا: بيانات أساسية

المحور الأول: عبارات استراتيجيات ادارة الانطباع التنظيمي

تعكس هذه العبارات محاولة تحكم الفرد في الانطباعات التي يكونها الافراد الاخرين عنه و محاولة التأثير فيهم تجاهه من خلال بعض التصرفات و الافعال سواء من المسئول تجاه الموظفين او العكس. و فيمايلي عبارات تمثل استراتيجيات لادارة الانطباع التي من الممكن ان يستخدمها المسئولين الاداريين او الموظفين في المؤسسة الوطنية للدهن محل الدراسة، الرجاء من سيادتكم وضع علامة (X) في المكان الذي يتناسب مع رأيك.

| الرقم | الأبعاد | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | البعد الأول: استراتيجية تعزيز الذات (الترويج الذاتي) | | | | | |
| 01 | ترى ان مسئولك يتحدث بفخر على مؤهلاته لجذب انتباه الاخرين. | | | | | |
| 02 | يتكلم مسئولك دائما على علاقاته بشخصيات مهمة لموظفيه. | | | | | |
| 03 | تسعى الى اظهار نفسك، انك ذو قيمة للعمل و المؤسسة . | | | | | |
| 04 | تتجاوز قواعد العمل لزيادة سرعة العمل و كفاءته. | | | | | |
| 05 | تتحدث بفخر عن خبراتك و مؤهلاتك العلمية. | | | | | |
| | البعد الثاني: استراتيجية التزلف التكامل الاطراء و تقدير الاخرين | | | | | |
| 06 | يقوم مسئولك في العمل بتبني الافكار الرئيسية للموظفين و يتفق معها. | | | | | |
| 07 | يستمع مسئولك الى المشكلات الشخصية لموظفيه حتى لو كان غير مهتم بذلك تقديرا و احتراما لهم. | | | | | |
| 08 | يعترف مسئولك بالكفاءات داخل العمل و يثني عليهم انجازاتهم و خبراتهم. | | | | | |
| 09 | تعتذر عن اخطائك تجاه الاخرين. | | | | | |
| 10 | تستخدم عبارات الاطراء و المدح على انجازات زملائك حتى يروا انك شخص محبوب. | | | | | |

| البعد الثالث: الترهيب التخويف | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | 11 يستخدم مسئولك التهديد باتخاذ الاجراءات التأديبية حيال الموظفين عندما لا يتصرفون كما يريد. |
| | | | | | 12 ترى ان المسئول لا يسمح لاي احد من الموظفين مهما كان مستواه الوظيفي بالتدخل في عمله. |
| | | | | | 13 تستخدم الترهيب تجاه الموظفين الذين يقفون عائق امامك لاداء عملك بالمؤسسة. |
| | | | | | 14 تعمل على تعكير جو العمل على الاخرين اذا كانوا سببا في اخفاقك في تحقيق طموحاتك و اهدافك. |
| | | | | | 15 يتعامل المسئول بتعصب تجاه افكار و اقتراحات الموظفين المتعلقة بالعمل. |

المحور الثاني: عبارات سلوكيات الصوت الوظيفي

و هي السلوكيات التي يعتمدها الموظف لابداء رايه و مقترحاته و من ثم اتخاذها كمعطيات و بيانات اساسية لاعداد الاستراتيجيات المتعلقة بادارة الانطباعات التنظيمية.

| الرقم | الأسئلة | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------------------|---|-------|------------|-------|-----------|----------------|
| سلوكيات الصوت المباشر | | | | | | |
| 16 | ترفع صوتك حول عدم العدالة في توزيع عبء العمل. | | | | | |
| 17 | تشارك افكارك في القضايا التي تؤثر على المناخ العملي في المؤسسة. | | | | | |
| 18 | تعرض للصراخ من قبل مسئولك اثناء العمل بدون مبرر . | | | | | |
| 19 | تتواصل مع مسئولك بشكل مستمر لاداء وظيفتك بفعالية. | | | | | |
| 20 | تستطيع ان تعبر لمسئولك عن خلافاتك بشأن القضايا المتعلقة بالرضا الوظيفي مثل الراتب و ظروف العمل. | | | | | |
| سلوكيات الصوت غير المباشر | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 21 | تتبع ادارة المؤسسة سياسة الباب المفتوح، مجلة المؤسسة، الموقع الالكتروني للتواصل مع الموظفين. |
| | | | | | 22 | تعتمد على اللغة المكتوبة في نقل معلوماتك و افكارك المتعلقة بقضايا العمل الى الادارة كالتقارير، و المراسلات. |
| | | | | | 23 | تتبع المؤسسة التسلسل الهرمي في نقل التعليمات و المستجدات و الاوامر لموظفيها. |
| | | | | | 24 | تناقش المؤسسة مع نقيب الموظفين انطباعاتهم حول الانجازات. |
| | | | | | 25 | تقدم افكار مشاريع جديدة او تغييرات في الاجراءات عبر الوسائل المناسبة. |

قائمة الأساتذة المحكمين

| الإمضاء | التخصص | الدرجة العلمية | اسم الأستاذ المحكم |
|---|----------------|-------------------|--------------------|
|  | إدارة الأعمال | أستاذة محاضرة - أ | هانى مطر الناصح |
|  | إدارة الأعمال | أستاذة محاضرة أ | هانى مطر الناصح |
|  | تسيير المؤسسات | أستاذة محاضرة - ب | هانى مطر الناصح |