

المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين اساليب إدارة الانطباع التنظيمي والصمت التنظيمي

سها صلاح اسماعيل¹

ملخص البحث :

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الإنطباع والصمت التنظيمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت علي عينة عشوائية بسيطة من العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة بنى سويف، حيث بلغ حجم العينة (٤٢٠) مفردة. واعتمدت الدراسة علي قائمة الاستقصاء كأداة للحصول علي البيانات ، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء التي اجري عليها التحليل الإحصائي (٣١٨) قائمة بمعدل ردود صحيحة بلغ (٨٢,٨%) ؛ وتم التوصل إلي مجموعة من النتائج ، أهمها يوجد تأثير معنوي إحصائياً لأساليب إدارة الإنطباع في الصمت التنظيمي وأن اساليب ادارة الانطباع تساهم بدرجة تصل إلي (٥١%) في تخفيض معدلات الصمت التنظيمي. وهناك تأثير سلبي مباشر لأساليب إدارة الإنطباع علي مستوى الصمت التنظيمي (-٠,١٨٩) ، وتأثير غير مباشر لأساليب إدارة الإنطباع علي مستوى الصمت التنظيمي من خلال المناخ التنظيمي كمتغير وسيط (-٠,٠٨١). وقد تم مناقشة وتفسير هذه النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة ، ومن ثم تقديم بعض التوصيات والبحوث المستقبلية المقترحة.

الكلمات المفتاحية: الانطباع التنظيمي - المناخ التنظيمي - الصمت التنظيمي.

Abstract

This study aimed to identify the role of organizational climate as a mediating variable in the relationship between methods of managing organizational impression and organizational silence. The study used the descriptive and analytical approach, and it was applied to a simple random sample of workers in the directorates of services in BeniSuef governorate, where the sample size was (420) individuals. The study relied on the survey list as a tool for obtaining data. The number of survey lists for which the statistical analysis was performed reached (318) lists with a correct response rate of (82.8%). A set of results were reached, the most important of which are: There is a statistically significant effect of impression management methods on organizational silence, and that impression management methods contribute to a degree of (51%) in reducing organizational silence rates, there is a direct negative impact of impression management methods on the level of organizational silence (-.189), and an indirect effect of impression management methods on the level of organizational silence through the organizational climate as a mediating variable (-.081).

These results were discussed and interpreted and compared with the results of previous related studies, and then some recommendations and proposed future research were presented.

Key Words: Organizational impression, Organizational climate, Organizational silence.

¹ أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة- جامعة بنى سويف.

المقدمة:

يمثل العنصر البشري الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة. فإن العاملين هم المحرك الرئيسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلي مخرجات ، وهم القادرون علي تشغيل وتوظيف الموارد المادية المتاحة للمنظمة. كما يساهم العنصر البشري مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توافرت الظروف الإيجابية التي تدفعه إلي العمل والعطاء. وفي ظل المتغيرات المتسارعة والضغوط المصاحبة للمنافسة العالمية تولي المنظمات الإهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لمواردها البشرية.

ومن الأساليب الحديثة لتكوين الصورة المدركة لدي الآخرين (أساليب إدارة الإنطباع)، لما لها من دور كبير في التأثير علي العديد من النتائج، سواء بالنسبة للعاملين أو المديرين أو المنظمة ككل. فإختيار أساليب ادارة الإنطباع الإيجابية والمناسبة لها تأثير ايجابي علي عدة نواحي مثل: مهارات التعامل مع الاخرين، والعلاقة مع الرؤساء، ومعدلات تقييم الأداء ، والأداء الوظيفي، والشعور بالرضا الوظيفي.

وتعتبر إدارة الإنطباع هي العملية التي يحاول من خلالها الفرد التحكم أو التأثير في ردود فعل الآخرين فيما يتعلق بصورته الذهنية.

ويعتبر المناخ التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمات، ويعبر عن جو العمل العام داخل المنظمات والذي له تأثير كبير علي سلوك العاملين، فهو يوفر بلورة للسلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والمعتقدات والإتجاهات التي ينتهجونها والسلوكيات التي يظهرون بها في موقع العمل، لذا فإن نجاح المنظمة يعتمد علي مدي قدرتها علي ايجاد جو من العمل تسوده الثقة والإستقرار والمعنويات المرتفعة بين العاملين.

ويعد المناخ التنظيمي احد اهم العوامل التنظيمية التي يمكن أن تلعب دوراً هاماً في خلق الصمت التنظيمي داخل المنظمة، ويعبر الصمت التنظيمي عن عزوف العاملين عن التعبير عن ارائهم وافكارهم ومعتقداتهم، وذلك لقناعتهم بأن المشاركة وتقديم المقترحات يشوبها قدر من الخطورة ، مما يدفعهم إلي الإلتزام بالصمت تجاه القضايا التنظيمية، لذا فوجود مناخ تنظيمي جيد يمكن أن يساعد العاملين علي الإستغراق في تنفيذ الأعمال الإدارية المطلوبة بكفاءة وفعالية ، وتعزيز الصوت التنظيمي للعاملين ومع تزايد دور المنظمات الخدمية بشكل ملحوظ مع بداية القرن الحالي، اصبحت تمثل جزءاً كبيراً من الأقتصاد الكلي في أي مجتمع.أصبح الوصول إلي فعالية المنظمات يحتاج الي التعرف علي اساليب ادارة الإنطباع لدي العاملين واثرها علي مستوي الصمت التنظيمي لديهم.

واستكمالاً للجهود البحثية في هذا المجال ، فإن الدراسة الحالية تسعى إلي التعرف علي أثر اساليب ادارة الإنطباع التنظيمي في المناخ التنظيمي ودوره في تقليل مستوي الصمت التنظيمي من خلال المناخ التنظيمي بالمنظمات وذلك بالتطبيق علي مديريات الخدمات بمحافظة بنى سويف .

الاطار النظرى والدراسات السابقة:

الاطار النظرى:

مفهوم إدارة الإنطباع:

تعرف ادارة الإنطباع بإنها " العملية التي يحاول من خلالها الأفراد المرؤسين أن يتحكموا أو يؤثروا في ردود فعل الآخرين (الرؤساء) فيما يتعلق بصورهم الذهنية لديهم أو أفكارهم عنهم " (leary&Kowalski,1990) وقد تم تقديم مفهوم إدارة الإنطباع بواسطة (Goffman,1959) حيث طرح فكرة أن جميع الأفراد ممثلون في أنشطة التفاعل الإجتماعي ويحتاجون إلي التصرف أمام الجمهور في مختلف البيئات ووصف سلوك إدارة الإنطباع بإعتباره " سلوكا موجهاً إلي التأثير في مدركات الآخرين فيما يتعلق بذات الفرد ". كما تم وصف سلوك إدارة الإنطباع بأنه " محاولة مقصودة أو غير مقصودة من جانب الفرد للسيطرة علي صورته الذهنية لدي الآخرين وذلك بتفاعله معهم سواء كان ذلك واقعياً أم متصوراً ". (Sehenker,1980) وهذا المعني يتفق مع مفهوم (Bass,1997) الذي عرف سلوك إدارة الإنطباع بأنه " سلوك موجه من قبل الأفراد ، ينطوي علي المبالغة في الحقائق ، ورسم رؤية أكثر خيالاً منها واقعياً، والمبالغة في إنجازاتهم، والتحدث عن مميزاتهم اكثر من عيوبهم، لكي يصبحوا اكثر تأثيراً في الآخرين ".وقد أشار (Demir,2002) إلي إدارة الإنطباع علي إنها واحدة من المحددات العامة للعلاقات الإجتماعية إذ تساعد في الحصول علي نظرة أوسع للبشر فهي نشاط مستمر للعديد من الأطراف سواء كانوا الوافدين الجدد إلي المنظمة أو اولئك القدامي في محاولة منهم لكي يكونوا افراداً مؤثرين ، وفي هذا السياق وصفها (Meydan,et.al.,2014) بإنها سلوكيات التأثير الصاعدة من الموظفين المشاركين في العمل، وذلك لتوجيه تقييم المديرين والتصورات الخاصة بهم.وأكد (Aslant,et.al.,2015) بإنها محاولة واعية أو غير واعية للسيطرة علي الصورة المتوقعة في التفاعل الإجتماعي الحقيقي أو الوهمي.وقد قام الباحثين بتقديم العديد من التحقيقات لأساليب قياس إدارة الإنطباع ، وكان أول من اقترح مقياس لقياس إدارة الإنطباع هو (Schtenker,1980) الذي أجري دراسة مختبراً فيها خمس استراتيجيات تستخدمها المنظمة لإدارة انطباعات الجماهير عنها وهي: التبرير ، تقديم الأعتذار ، تحسين الذات ، التأييد ، ومطابقة الرأي.، ثم طوره بعد ذلك (Jounes&Pittman,1982) وتم استخدامه من قبل العديد من الباحثين (Morgan, 2013: Kelsey & Kwok, 2012 ; Teryl, 2012 ; cde&Rozell ,)

(2011). لقياس اساليب إدارة الإنطباع ، والذي يتضمن خمس اساليب لإدارة الإنطباع . وهو التصنيف الذي تستخدمه الدراسة الحالية وهي: الترويج الشخصي، الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدي به ، والترهيب:

(أ) الترويج الشخصي: Self-promotion

يشير الترويج الشخصي إلي قيام الفرد بسلوكيات تظهر قدراته و كفاءته وإنجازاته في العمل، من أجل أن ينظر إليه علي أنه متخصص وذو كفاءة (Gwal, 2015).

(ب) الإطراء وتقدير الآخرين : Ingratiation

يقصد به قيام الفرد بسلوكيات يفضلها الآخرين، سلوكيات تنطوي علي المساندة والتأييد ومدح الآخرين في محاولة منه للظهور بصورة جذابة ومرغوبة ، للحصول علي القبول لديهم وتقوية العلاقات معهم.

(ج) إظهار الحاجة للمساعدة Supplication

يقصد بهذا الأسلوب قيام الفرد بإظهار الضعف لطلب دعم ومساندة من الآخرين وبلجاً في هذا الأسلوب إلي استخدام التوسل والتضرع في المحادثات من أجل كسب تعاطف الآخرين عن طريق التواضع والتقليل من قيمة ذاته (Jones , 1990).

(د) نموذج يقتدي به Exemplification

يقصد بهذا الأسلوب قيام الفرد بسلوكيات لإظهار إنه ذو قيمة وجدير بالإحترام فيعمل علي القيام بأكثر مما يتطلبه أداء العمل، من أجل الظهور بإنه مثل يقتدي به ، فيحاول الفرد خلق هوية من التفاني والتضحية والإلتزام والجدارة الأخلاقية (McLane,2012).

(هـ) الترهب Intimidation

يشير إلي إبراز الأفراد لقوتهم أو قدرتهم علي معاقبة الآخرين من أجل أن ينظر إليهم علي أنهم أشخاص أقوياء (Gwal,2015).، ويعتبر هذا الأسلوب عكس اسلوب الإطراء وتقدير الآخرين ، فهو يقوم علي التهديد والظهور بمظهر القوة والسيطرة لإنجاز الأعمال المطلوبة بشكل صحيح.

ويعتمد اختيار الأفراد لأساليب ادارة الإنطباع علي الإتجاهات التي يرغب الفرد في خلق تصور معين عنها وهي تختلف باختلاف المراكز الوظيفية (قائد ، مدير ، موظف) ، فقد تكون شخصية أو جماعية ، أو يسبب الحاجة أو المناخ أو التصرف، إلا أن أغلب الدراسات اكدت علي

أن الإختيار دائماً بهدف تعزيز المصالح الشخصية أولاً، وهذا ما أكدته دراسات (Whitty,)
(Schulz,2006)(Goffman , 1973 , Kiechel , 1982).

مفهوم الصمت التنظيمي:

يصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى، إلا أن بعض المفكرين أشاروا إلي عناصر مشتركة تساعد في التعرف إلي هذا المفهوم ، فقد أشار (Morrison&Milliken,2000) أن الصمت التنظيمي هو "منع إنتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل العاملين والذين لديهم ادراك بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية لمنع إنتشارها" ويعرف (Dynizeet.al,2003) الصمت بأنه " سلوك يستند لدافعية الأفراد نحو عدم التصريح إزاء التعبير عن الأفكار والمعلومات والآراء المرتبطة ببيئة العمل " ، وفي هذا الصدد أوضح كلاً من (Brinsfiel.et.al.,2009;Vakola&Bouradas,2005) أن الصمت التنظيمي يشير إلي " تعمد العاملين منع وحجب المعلومات والآراء والأفكار والمقترحات المتعلقة بالمشكلات التنظيمية عن الآخرين " ، بينما يري (Baghiel.,et.al,2012) الصمت التنظيمي علي أنه " مزيج من السلوكيات التي تقود إلي تدهور الأداء التنظيمي ، وهذه السلوكيات يصعب التعبير عنها بطريقة حسية أو شعورية ". وهو يمثل آلة ضغط علي كلاً من الأفراد والمنظمات. وعرف (Amirkhani&Oilaei.2015) الصمت التنظيمي بأنه " تحفظ العاملين في التعبير عن التقسيمات الفكرية ، المعرفية والفعالة حول اوضاع المنظمة وهو ظاهرة اجتماعية يمتنع بموجبها الموظفين عن تقديم ارائهم ويحملون مخاوف بشأن مشاكل المنظمة ". وأشار (Salakegheh et.al,2015) إلي أن الصمت التنظيمي لا يعني في كل الأحوال وضعاً لحالة سلبية فقد يكون الصمت احياناً نشاطاً داخلياً واعياً.

مما سبق يمكن وضع تعريف إجرائي لمفهوم الصمت التنظيمي بإعتباره " ميل متعمد من قبل العاملين لحجب المعلومات والمقترحات أو الأخبار عن المشكلات المتعلقة بالقضايا التنظيمية داخل منظماتهم".

محددات واسباب الصمت التنظيمي:

قام الباحثون بتصنيف اسباب الصمت التنظيمي إلي ثلاث مجموعات رئيسية هي:

١) العوامل الإدارية:

تعد العوامل الإدارية من الأسباب المهمة المؤدية إلي الصمت التنظيمي وهي تنقسم إلي ثلاث عوامل رئيسية تتمثل في:

أ) ردود الفعل السلبية المستمرة من قبل المديرين يمثل أهم عامل يسهل من عملية خلق الصمت التنظيمي، ويرى كل من: (Vokola & Morrison, 2000 , Bouradas, 2005; Nikmaram et. al., 2012).

أن الإدارة العليا دائماً ما تتجنب الشعور بالعجز أو التهديد أو الإرتباك لذا فهم عادة ما يكون لديهم مشاعر دفاعية وخوف من فكرة ان ادائهم ربما يكون غير مناسب لذا يفضلون توجيه الملاحظات السلبية لمرؤوسيهم وذلك لحماية أنفسهم وحتى لا يواجه لهم اي لوم أو إنتقاد من قبل الإدارة العليا.

ب) مجموعة المعتقدات غير المعلنة لدى المديرين تجاه المرؤوسين ، وطبيعة الإدارة ، وأحد هذه المعتقدات هو أن المرؤوسين يهتمون بالمصلحة الشخصية وغير جديرين بالثقة وعن المعتقدات الأخرى اعتقاد الإدارة بأنها تملك المعرفة الأفضل حول معظم القضايا التنظيمية، والإعتقاد بان من الأهمية وتجنب الإختلاف وعدم الأتفاق (Morrison & Milliken , 2000).

ج) فشل المديرين في معالجة المشاكل الفعلية التي توجد داخل المنظمات إذا أن البحث عن حلول سريعة أو تجنب هذه المشاكل يجعل الأمر أكثر سوءاً ويؤدي بالمرؤوسين بالإعتقاد بأن ليس هناك امل لإيجاد حل (Shojaie et al, 2011).

٢) العوامل التنظيمية:

حدد (Morrison&Milliken.2000) ان هناك عدد من العوامل التنظيمية التي تقود إلي الصمت التنظيمي مثل اجراءات صنع القرار ، عدم العدالة التنظيمية، عدم الكفاءة التنظيمية، وأكد (Friguc,et.al.2014) ان الأداء التنظيمي الضعيف يمثل احد العوامل التنظيمية التي تقود إلي الصمت التنظيمي.

٣) العوامل الشخصية:

من أهم هذه العوامل خوف الأفراد من التوبيخ والعقوبة ومن خسارة المكافآت أو حتي فقدان الوظيفة (Akbarianet.al,2015) ،وأكد (Eriguc,et.al,) أن الصمت يرتبط بالعديد من الصفات منها التواضع ، واحترام الآخرين والحكمة والخجل ، ويلجأ الناس إلي الصمت لتجنب الإحراج أو المواجهات بالإضافة إلي عدم ثقة العاملين بأنفسهم والخوف من التحدث عن المخاطر والخوف من الإستبعاد وكذلك الخوف من تدمير وإفساد العلاقات داخل المنظمة.

آثار الصمت التنظيمي علي المنظمة والأفراد العاملين:

اشارت العديد من الدراسات أن ظاهرة الصمت التنظيمي لها تأثيرات واضحة ومتعددة علي العملية الإدارية ، فقد اشارت دراسة (Payan&Oestreich,1991) ودراسة (Bgheri&Nik,2012) إلي أن العاملين يشعرون بالخوف من التحدث عن القضايا والمشاكل الغير خاضعة للنقاش مثل اجراءات صنع القرار ، عدم العدالة في المرتبات والمكافآت وضعف الأداء التنظيمي ، مما يؤدي إلي تصاعد مستوي عدم الرضا بين الأفراد والذي يظهر في زيادة معدلات الغياب ودوران العمل وبعض السلوكيات الغير مرغوب فيها .

كما لخص (Morrison,2000,2003) اهم نتائج الصمت التنظيمي لتشمل انخفاض جودة عملية اتخاذ القرار التنظيمي، انخفاض التعلم التنظيمي، فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، انخفاض التغذية العكسية السلبية بما يؤدي إلي اكتشاف الأخطاء وزيادة احتمال حدوث ازمات ، بالإضافة إلي التأثيرات السلبية علي الأداء والإخلاقيات وعدم انسجام فكري ناشيء عن تعارض بين اعتقادات وقناعات الموظف وسلوكياته ، ومشاكل نفسية وجسدية ، وأكدت هذه النتائج دراسة (Karcioglu&Aliogullari,2013) ودراسة (Mossavi, 2014) ودراسة (Malekpoure et al , 2015).

ابعاد الصمت التنظيمي:

أشار بعض الباحثين إلي أن الصمت التنظيمي يمكن أن يأخذ أربعة اشكال مختلفة اعتماداً علي سلوكيات الموظف داخل المنظمة وتتمثل هذه الأنواع في :

أ- الصمت المذعن: Acquiescent Silence

يشير هذا النوع من الصمت إلي امتناع العاملين عن مشاركة افكارهم، او مقترحاتهم، أو آرائهم المرتبطة بموضوع أو مشكلة معينة نتيجة خضوع هؤلاء العاملين إلي الوضع القائم (Dyne,et.al,2003) او أعتقاداً منهم أنهم بذلك يتجنبون النزاع الذي قد ينشا نتيجة تعبيرهم عن آرائهم وأفكارهم.(Bagheri,et.al.,2012) ويتصرف الأفراد الصامتين عبر هذا النوع بشكل سلبي (Van-Dyne,et.al.,2003) حيث يشعرون بان حديثهم لن يترتب عليه اي فارق، لذا فقد عرف هذا النوع من الصمت بأنه السلوك الصامت السلبي المعتمد.

ب- الصمت الدفاعي: Defensive silence

يشير هذا النوع من الصمت إلي عدم تصريح العاملين بأرائهم، أفكارهم، ومقترحاتهم حول بيئة العمل بسبب الخوف من الآثار السلبية المترتبة علي مشاركة المعلومات المتعلقة بالمنظمة ، أو بدافع حماية الذات. (Knoll & Dick, 2013).

واشار (deniz,et.at,2013) إلى ان الصمت الدفاعي يختلف عن الصمت المذعن حيث يقوم الفرد من خلال الصمت الدفاعي بتقييم البدائل عن وعى وإتخاذ قرار واعى بحجب المعلومات والافكار والآراء فهو يرى ان هذا هو البديل الافضل له والرأي الامن له في فترة زمنية معينة .

ج- الصمت الاجتماعي الإيجابي : pro – social silence

يشير الصمت الاجتماعي الإيجابي بأنه إخفاء المعلومات والأفكار و الآراء المرتبطة بالعمل وذلك لإن هذا التصرف يستفيد منه أفراد آخرون في المنفعة او لأنه يعود بالفائدة على المنظمة ككل ، وينطوي الصمت الاجتماعي الايجابي على صنع القرار الواعي من قبل الموظف وهو ينشأ نتيجة اهتمام الفرد بالآخرين بدلاً من الخوف من الشخصية السلبية(Dyne,et.al,2003) ، وتعود جذور هذا النوع من الصمت إلى ادبيات سلوك المواطنه التنظيمية ، حيث يبنى على الإيثار والتعاون (mirmohamdi&marefat , 2014)

د- الصمت الوقائي : protective silence

يشير الصمت الوقائي إلى ذلك الشكل الذي يفضل من خلاله العاملون التزام الصمت وقبول قرارات المستويات العليا لتجنب التسبب في أية مشكلة في المنظمة لإعتقادهم أن ابداء افكارهم ورائهم قد يعرض المنظمة للخطر . (Brien Sfield, 2009) .

ويرى (Deniz,et.al,2013) ان العاملون يفضلون التزام الصمت بدلاً من التعبير عن آراء ومعلومات قد تكون خطأ من وجهة نظر الآخرين في المنظمة الذين قد لايتفقون معها ، ولهذا يتجنب العاملون الإفصاح عن المعلومات والآراء والأفكار المرتبطة بالعمل من أجل تجنب النزاع داخل المنظمة .

- المناخ التنظيمي :

عرف (carl&paul,2001) المناخ التنظيمي على إنه مجموعة خصائص بيئه العمل التي يمكن قياسها ، والتي يدركها الاشخاص في بيئه العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر ، والتي تؤثر على دافعيتهم وسلوكهم ". ويشير (srivastav,2007) ان المناخ التنظيمي هو " مجموعة من المفاهيم المبنية على تفاعل خصائص تنظيمية توضح شخصية المنظمة وتؤثر على الحوافز وسلوكيات اعضاء المنظمة وهو ايضاً نتيجة التفاعل بين هيكل المنظمة والثقافة وسلوك القادة والحاجات النفسية للعاملين و يعتمد على فهم وإدراك الافراد في المنظمة لظروف العمل ومشاكله ".، ويوصف (Akif.lutfi,2013) المناخ التنظيمي بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ولهذه الخصائص تتمتع بدرجة عاليه من الاستقرار والثبات النسبي وتشكل هذه

الخصائص نتيجة فلسفه الادارة العليا وممارستها فضلاً عن الهيكل التنظيمي و السياسات والاجراءات والقوانين وانماط الاتصال ووسائله المتبعه فى المنظمه " .

ويحتل المناخ التنظيمي اهمية خاصة بالنسبه للمنظمات نظراً لتأثيره المباشر وغير المباشر فى مختلف السلوكيات الإداريه المرتبطه بالعاملين وكذلك تأثيره على أداء المنظمه وقدرتها على تحقيق أهدافها او علاقتها بالبيئه المحيطه بها .

- ابعاد المناخ التنظيمي :

اختلفت الدراسات فى تناولها للأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ، بسبب التعدد والتنوع والتباين فى المتغيرات والعوامل لمراحل دراسة المناخ التنظيمي ، وقد يكون هذا التباين نتيجة البيئات التي تم دراستها من قبل الباحثين ، فقد حدد (chappil , 1996) عشرة ابعاد تساعد فى فهم طبيعة المناخ التنظيمي وتمثلت هذه الأبعاد بالهيكل التنظيمي ، طرق تحفيز العاملين ، الامان ، المخاطرة ، الصدق ، الانتماء ، الصراحة ، مركزية القرار ، التميز ، الشعور بالانجاز ، التشجيع ، وتدريب وتطوير العاملين .، وأشار (zاده & others, 2011) إلى سبعة ابعاد للمناخ التنظيمي تتمثل فى الهيكلية ، المسؤولية ، الحوافز ، العلاقات ، الدعم ، القواعد والإجراءات ، والهوية .) وحدد (eshraghi & others, 2011) ابعاد المناخ التنظيمي الهدف ، الدور ، الحوافز ، الإجراءات ، والإبصالات ، وقد قامت الباحثة باختيار عدد من عناصر المناخ التنظيمي والتي تعتقد إنها أكثر تأثيراً على سلوكيات الصمت التنظيمي التي قد يتبناها لعاملين فى المنظمات محل الدراسة وهى :

١.نمط القيادة

٢.العلاقات السائدة

٣.الحوافز

٤.التفويض والتمكين

٥.الاجراءات والسياسات المتبعه داخل المنظمه

الدراسات السابقة :

من خلال مراجعة وتحليل الباحثة لجهود الباحثين فى المتغيرات المتعلقة بهذه الدراسة تبين عدم وجود دراسات - فى حدود علم الباحثة - تتناول أثر المناخ التنظيمي كمتغير وسيط فى العلاقة بين اساليب ادارة الانطباع التنظيمي والصمت التنظيمي، لذلك حاولت الباحثة توظيف ما جاء فى الدراسات السابقه قدر الامكان لأجل تحقيق اهداف الدراسة وقد امكن تقسيم الدراسات السابقة :-

الاتجاه الاول: الدراسات التي تناولت اساليب إدارة الانطباع .

الاتجاه لثاني : الدراسات التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي .

وفيما يلي سرد تاريخي للدراسات المتعلقة بهذه الدراسة : -

الاتجاه الاول : الدراسات التي تناولت اساليب ادارة الانطباع :

تناولت دراسات عديدة اساليب ادارة الانطباع فى بيئه العمل والنتائج المترتبة عليها ، فقد توصلت دراسة (wayne&ferris,1990) عن وجود تأثير لإستخدام إستراتيجية الإطراء على تقييم الرؤساء للمرؤوسين ، وعلى اختيار الرؤساء لنمط واسلوب الاتصال أثناء مقابلة تقييم الاداء . وتتفق هذا النتائج مع نتائج دراسة (watt,1993) ودراسة (zaivnvs,et.al,2004) التي توصلت إلى ان استخدام اساليب ادارة الانطباع يؤثر على تقييم الاداء وفى نفس الاتجاه توصلت دراسة (رفاعي ، ٢٠٠٥) إلى ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين سلوكيات ادارة الانطباع التي تركز على الذات وبين علاقة الفرد برئية .، وظهرت دراسة(chockalingam&viswevrant,2001) ان ادارة الانطباع تؤثر على الأداء الوظيفي للفرد.

وقد تناولت عدة دراسات العلاقة بين اساليب ادارة الانطباع وسلوكيات المواطنه التنظيمية، ففي دراسة (bolino,2006) اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنويه موجب بين اساليب إدارة الانطباع التي تركز على المشرف وتقييمات المشرف ومدى ممارسة المرؤوسين لسلوكيات المواطنه التنظيمية ، كما تبين وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين اساليب ادارة الانطباع التي تركز على الوظيفة وتلك التقييمات، بينما تبين عدم وجود علاقة ارتباط بين اساليب إدارة الانطباع التي تركز على الذات وتلك التقييمات(رفاعي، ٢٠١٤)، (Adowiyah,2015). وتوصلت دراسة (NhunmgT. Nguyen, et . al., 2008) لوجودعلاقة ارتباط ايجابية بين استخدام اساليب إدارة الإنطباع و مدى ممارسة سلوكيات المواطنه لتنظيمية والشعور بالرضا ووجد إن استخدام اسلوب الاطراء وتقدير الآخرين يولد شعوراً بالحب والتعاون بين الزملاء فى فريق العمل وان الادارة الفعالة للانطباع تساعد فى تسهيل التفاعل والاندماج وتبادل المنافع بين اعضاء الفريق ، ولها تأثير ايجابي على التقييم وعلى مهارات التعامل مع الآخرين ، والاداء الوظيفي.وتوصلت دراسة (aggarwal&Krishnan,2011) إلى وجود ارتباط ايجابي بين استخدام استراتيجيات ادارة الانطباع التي تركز على الذات وبين الكفاءة الذاتية المدركة للفرد .، كما وجدت إن استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع التي تركز على الوظيفة وعلى المشرف تتوسط العلاقة بين القيادة التحولية والكفاءة الذاتية للفرد ، وأيدت هذه النتائج دراسه (الحمادي واخرون ، ٢٠١٨)، وفى نفس الاتجاه توصلت دراسة (

فندى. وآخرون ، ٢٠١٣) لوجود علاقة ارتباط معنوية بين اساليب ادارة الانطباع وادوار القيادة الرؤيوية ، فضلاً عن الاثر الموجب لتطبيق اساليب إدارة الانطباع على ادوار تلك القيادة ونجاحها . كذلك نجد أن بعض الدراسات تناولت ادارة الانطباع كمتغير تابع يمكن التنبؤ به أو كمتغير وسيط ، حيث اظهرت نتائج دراسته (Ajay,2012) ان الذكاء الوجداني لدى الفرد يؤثر ايجابياً على ممارسته لسلوكيات إدارة الإنطباع وتتفق النتائج مع نتائج دراسة (تايب ، ٢٠١٤) حيث أشارت إلى وجود ارتباط ايجابي بين مستوى الذكاء لدى المديرين واستخدامهم لأساليب إدارة الانطباع المتمثلة في الترويج الشخصي والإطراء وتقدير الآخرين والتماثل مع قواعد المنظمة وإظهار الحاجة للمساعدة . بينما تبين وجود ارتباط عكسي بينه وبين استخدام اسلوب التخويف والإجبار . وفي اتجاه اخر قامت دراسة (شهاب ، ٢٠١٣) بالتوصل إلى ان توافر قدر مشجع من ابعاد المهارة السياسية (الوعي الاجماعى ، الاثير الشخصي ، التشبيك الاجتماعي ، والأخلاص)

يؤدي إلى رفع سلوكيات واساليب إدارة الإنطباع وقامت بعض المنظمات أو الافراد من خلال تحليل صفحات ومواقع خاصه بهم على الانترنت ، منها دراسة (Morgan,2013) والتي حلت محتويات الصفحات الشخصية لبعض رؤساء الجامعات العامة والوطنية ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن صفحات رؤساء الجامعات تعتمد على الاساليب النصيه التقليديه مثل (سيره الذاتيه ، والجوائز التي تم الحصول عليها ، والانجازات التعليميه) لبناء المصداقية ، وتحليل الرسائل الترحيبية اتضح ان التعزيز والترويج المؤسسي هما أكثر إستراتيجيات ادارة الانطباع استخداماً من قبل رؤساء الجامعات ، وان اهم ثلاث صفات يروج لها في الترحيب : الاثر الاقتصادي للجامعة ، والمساهمات المبتكرة للجمهور ، والمزايا التي تقدمها الجامعه للطلاب المحتملين إضافة إلى سمعة الجامعه في المنطقة التي تقع بها وتوصلت دراسة (منهل ، ٢٠١٦) إلى ان توظيف استراتيجيات ادارة الانطباع يمكن الإدارة من معالجة اضطراب ما بعد الصدمه لدى الموظفين ممن يتعرضون لحوادث العمل .، وتوصلت دراسته (بكر ، ٢٠١٨) إلى وجود علاقة تأثير لأساليب ادارة الانطباع (الاطراء وتقدير الاخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدى به ، الإجبار او التهديد) على الهوية التنظيمية ، بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اسلوب الترويج الذاتي والهوية التنظيمية واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Teryl,2012) وهدفت دراسة (الحدراوي ،٢٠١٩) إلى التعرف علي علاقة استراتيجيات ادارة الإنطباع التنظيمي بسلوكيات الصوت التنظيمي وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير عكسي لإستراتيجية الترهيب في ممارسة الصوت الوظيفي ، أي إن الموظفين لا يقبلون بممارسة هذه الإستراتيجية من قبل قادتهم ، وجاءت دراسة (مبارز وآخرون ، ٢٠٢٠) التي توصلت إلي وجود اثر ايجابي لأساليب إدارة الإنطباع علي المناخ التنظيمي في المنظمة.

الإتجاه الثاني: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي:

إستهدفت دراسة (Vokala&Bouradas,2005) الكشف عن ابعاد مناخ الصمت التنظيمي (اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت ، إتجاهات المشرفين نحو الصمت ، فرص الإتصال) ، وتوصلت الدراسة إلي أن إتجاهات الإدارة العليا والمشرفين نحو الصمت ، وعدم فتح قنوات الأتصال يؤثر سلبياً علي سلوك العاملين ويجعلهم يلتزمون الصمت، واختبرت دراسة (Zehir&Erdogan,2011) العلاقة بين الصمت التنظيمي والقيادة الأخلاقية من خلال اداء الموظفين ، توصلت الدراسة إلي أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً هاماً في جعل الموظفين لديهم القدرة علي التعبير عن المعلومات والأفكار الهامة التي تؤثر علي المنظمة وان هناك علاقة ايجابية بين القيادة الأخلاقية وقدرة الأفراد علي التعبير عن آرائهم.وهدف دراسة (Sahar&et.al.2013) إلي شرح العلاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي والإلتزام بين الموظفين ، وتوصلت هذه الدراسة إلي أهمية قرار حجب آراء الموظفين حيث يؤدي إلي خلق ظاهرة الصمت التنظيمي.وإن تنامي هذه الظاهرة يؤدي إلي صعوبات مثل زيادة في مستوي عدم الرضا الوظيفي وانخفاض في مستوي الإلتزام التنظيمي ، وقام (Yau-DeWag,et.al,2013) بدراسة العلاقات المتداخلة بين المناخ التنظيمي الأخلاقي وصمت العاملين ، وأشارت النتائج لوجود علاقة بين بعض أنواع المناخ الأخلاقي وصمت العاملين حيث ظهر أن هناك تأثير للمناخ خاصة مناخ الأوامر التعليمات كأحد انواع المناخ الأخلاقي علي الصمت الإذعاني ، في حين ظهر علاقة سلبية بين المناخ المستقل ومناخ الرعاية وبين الصمت الدفاعي وصمت الأذعان ، كما اشارت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك وبعض المتغيرات الفردية تتوسط العلاقة بين أنواع المناخ الأخلاقي والصمت بنوعيه (الدفاعي والمذعن)، واستهدفت دراسة (Eriguçet.al.,2014) تحديد الأسباب التي تدفع الممرضات للصمت التنظيمي حيال مواضيع وقضايا معينة ، واطهرت النتائج أن الخوف من الإقصاء والعوامل الإدارية والخوف من تقويض العلاقة يعدوا من أقوى الأسباب للصمت التنظيمي .، وتوصلت دراسة (زناتي ، ٢٠١٤) إلي أن أهم المحددات التي تؤدي إلي الصمت التنظيمي هي محددات تنظيمية ، وفردية وهي دعم الإدارة العليا للصمت ، ضعف فرص الإتصال ، دعم المشرف للصمت ، عدم إنسجام جماعة العمل ، رسمية السلطة ، خوف المرؤوسين من ردود الفعل ، نطاق أو مركز التحكم في الشخصية ، الشعور بالإغتراب الوظيفي . وفي نفس الإتجاه استهدفت دراسة (الوهبي ، ٢٠١٤) التعرف علي العوامل المسببة للصمت وتحديد أهم الإختلافات في المناخ التنظيمي ومحاولة الوصول إلي أثر ابعاد المناخ مجتمعة ومنفردة علي تفضيل العاملين للصمت و توصلت إلي ان العوامل التي تؤدي إلي الصمت التنظيمي مرتبة تنازلياً هي : خوف المديرين من التغذية العكسية ، نقص مهارات الأتصال ، عدم دعم الإدارة العليا ، العزلة، والخوف من ردود الفعل السلبية علي أية اقتراحات او

انتقادات يتقدم بها الموظفين .،وتوصلت دراسة (عبد الهادي ، ٢٠١٥) إلى وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية فكلما زاد الصمت انخفضت فعالية القرارات الإدارية، وأهتمت دراسة (Hasani,et.al.,2016) بتناول العلاقة بين الأنماط القيادية والصمت التنظيمي وأظهرت النتائج أن نمطي القيادة التحويلية والتبادلية يؤثران معنوياً في الصمت التنظيمي وأيدت هذه النتائج دراسة (Karaba,et.al.,2017) التي اظهرت ان متغيرات القيادة التحويلية لها تأثير ايجابي كبير علي مستوي التعلم التنظيمي وقيادة المعاملات الإستبدادية العدوانية تؤثر علي زيادة الصمت التنظيمي ، كما توصلت دراسة (Najee,2016) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والمشاركة الوظيفية وأن اتجاهات الإدارة الوسطي نحو الصمت اعلي من اتجاهات الإدارة العليا .

واشارت دراسة (Caylak&Altuntas,2017) إلى أن المحددات التنظيمية وتلك الإدارية من أهم محددات الصمت التنظيمي ، بالإضافة إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين الصمت والتهمك التنظيمي وأن محددات الصمت بالتزامن مع التهمك التنظيمي تؤثر ايجابياً ومعنوياً علي نية ترك العمل، وبحثت دراسة (Sholekar&Shoghi,2017) التعرف علي تأثير الثقافة التنظيمية علي الصوت التنظيمي والصمت التنظيمي لدي اعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وتوصلت الدراسة إلى ان الصوت التنظيمي والصمت التنظيمي هما استراتيجيتان هامتان مترابطتان في المنظمات ، وأن الصمت له آثار مدمرة علي عملية صنع القارات والتغيرات التنظيمية.وأن الثقافة التنظيمية هي العامل المهم الذي يمكن من خلاله منع حدوث الصمت التنظيمي لما لها من آثار هامة في إحداث الصوت التنظيمي.، وهدفت دراسة (مرسي ، ٢٠١٨) إلى فحص العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي ، كما هدفت ايضاً إلى تحديد ما إذا كان متغيراً المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف يتوسطان هذه العلاقة أم لا ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي ، كما أوضحت النتائج أيضاً ان متغيري المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف يتوسطان جزئياً العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي.وتوصلت دراسة (السيد الهادي ، ٢٠١٩) أنه توجد علاقة عكسية بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي فكلما انخفضت القيادة الأخلاقية زاد الصمت العكسي ، كما توصلت الدراسة إلى وجود اثر سلبي للقيادة الأخلاقية علي الصمت التنظيمي.

التعليق علي الدراسات السابقة:

١- أسهمت الدراسات السابقة في إلقاء الضوء علي تأثير اساليب ادارة الإنطباع التنظيمي علي كل من سلوكيات الصوت التنظيمي ، وقرارات الإدارة والقيادة ، والإبداع التنظيمي ، والاداء وسلوكيات الأفراد في العمل ، والإغتراب الوظيفي ، والهوية التنظيمية .

٢- وجود اهتمام بدراسة مفهوم الصمت التنظيمي بابعاده ومحدداته وأنواعه والآثار الجانبية من تنامي ظاهرة الصمت التنظيمي في المنظمات.

٣- لم تتعرض اي دراسة - في حدود علم الباحث - للعلاقة بين اساليب ادارة الإنطباع ومستوي الصمت التنظيمي ، وذلك علي المستوي العربي والأجنبي ، كما لا توجد دراسات سابقة تناولت المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين اساليب ادارة الإنطباع ومستوي الصمت التنظيمي ، وبناء عليه فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في اتجاهها نحو الجمع بين المتغيرات الثلاثة السابقة ، أي إنها تسهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.

مشكلة الدراسة:

إن الإهتمام بقدرات وإمكانات الموارد البشرية بالمنظمة يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية عديدة في السوق . وإذا كان الإهتمام بالموارد البشرية في القطاعات الإنتاجية من الأهمية بمكان، فإنه أكثر أهمية في القطاعات الخدمية وعلي رأسها المديریات الخدمية. التي تخدم اعداداً كبيرة من الشعب المصري وترتبط بتحقيق الأهداف والمشروعات القومية للدولة. خاصة بعد أن شهد العالم في الآونة الأخيرة تقلبات من الناحية الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية وتؤثر هذه التقلبات علي العاملين في هذه المديریات. فقد تتسبب في استخدامهم لأساليب واستراتيجيات ادارة الإنطباعات التنظيمية للتعامل مع هذه التغيرات وللتكيف مع البيئة، وبخاصة للحد من آثار الصمت التنظيمي. فجد اهتمام العاملين بادارة الإنطباعات، والتي تعد سلوك يستخدم لإنشاء والحفاظ علي الصورة الذهنية للذات، من خلال الانطباعات الإيجابية لتعزيز صورتهم، وصيانة وحماية موقعهم الوظيفي، وذلك لتقليل مستوي الصمت التنظيمي حيث ينأى العاملون بأنفسهم عن اي مشاركة حقيقية في الأداء أو حل المشاكل التي تواجه المنظمة بما يؤثر علي العديد من جوانب العملية الإدارية.

وتزداد هذه المشكلة تعقيداً عندما يكون ضعف جودة ابعاد المناخ التنظيمي سبباً رئيسياً لنشوء مظاهر الصمت التنظيمي ، فهناك العديد من التأثيرات الواضحة للمناخ التنظيمي الذي يسوده الوضوح والود والثقة فيما بين افراده، مما يؤدي إلي تقليل مستوي الصمت التنظيمي ؛ حيث أوضح (يوسف ، ٢٠١٦)، (Ghodratallah.et.al,2012) أن المناخ التنظيمي يعد أحد المحددات الرئيسية التي تساهم في تحديد مستويات الصمت التنظيمي لدي العاملين ، ودراسة (مبارز وآخرون، ٢٠٢٠) التي اثبتت أن اساليب ادارة الإنطباع لدي العاملين لها اثر ايجابي علي المناخ التنظيمي في المنظمة.

بناء على الدراسة الإستطلاعية^١ التي تم القيام بها في عدد من مديريات الخدمات الخاضعة للدراسة، وما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج تسعى هذه الدراسة إلي معرفة دور المناخ التنظيمي في العلاقة بين دراسة اتجاهات العاملين نحو اساليب إدارة الإنطباع التنظيمي ومستوي الصمت التنظيمي لدي العاملين بمديريات الخدمات محل الدراسة ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور المناخ التنظيمي في العلاقة بين دراسة اتجاهات العاملين نحو اساليب ادارة الإنطباع التنظيمي ومستوي الصمت التنظيمي للعاملين بمديريات الخدمات محل الدراسة ، ويمكن الإجابة علي هذا التساؤل من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- (١) ما طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الإنطباع التنظيمي (الترويج الشخصي، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقنّدي به، والترهيب) ومستوي الصمت التنظيمي للعاملين في مديريات الخدمات محل الدراسة ؟
- (٢) ما طبيعة العلاقة بين أساليب ادارة الإنطباع التنظيمي (الترويج الشخصي ، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقنّدي به ، والترهيب) و المناخ التنظيمي (نمط القيادة ، العلاقات السائدة داخل المنظمة، الحوافز التفويض والتمكين ، والإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة)؟
- (٣) ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي (نمط القيادة ، العلاقات السائدة داخل المنظمة، الحوافز، التفويض والتمكين ، والإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة) ومستوي الصمت التنظيمي للعاملين في مديريات الخدمات محل الدراسة؟
- (٤) ما أثر وجود المناخ التنظيمي - كمتغير وسيط تداخلي بشكل مباشر في العلاقة بين اساليب إدارة الإنطباع التنظيمي (الترويج الشخصي ، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقنّدي به ، والترهيب) ومستوي الصمت التنظيمي للعاملين في مديريات الخدمات محل الدراسة ؟

^١تم اجراء دراسة استطلاعية ميدانية بتصميم قائمة استقصاء تحتوي علي مجموعة من الأسئلة المفتوحة للتعرف علي اراء العاملين وتقييماتهم لواقع اساليب ادارة الإنطباع وتأثيرها علي مستوي الصمت التنظيمي ، وذلك علي عينة بلغت (٥٠) مفردة، وسيرد تفعيل هذه الدراسة في ملاحق الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين احدهما علمي والآخر تطبيقي وذلك كما يلي:

أ) تنبع الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:

1. توجد ندرة - في حدود علم الباحث - في الدراسات التي تناولت مفهوم ادارة الإنطباع ، بإعتباره احد المفاهيم الحديثة نسبياً ، والتي لاقى اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة.
2. الدراسات السابقة التي تناولت بعض متغيرات الدراسة تناولته بشكل منفصل ، ولم تسع لبناء نموذج يربط بين اساليب ادارة الإنطباع ومستوي الصمت التنظيمي، مع توضيح تأثير المناخ التنظيمي كمتغروسبب في العلاقة بين هذين المتغيرين.
3. فتح افاق جديدة للدراسة أمام الباحثين في مجال تلك المتغيرات التي تضمنتها الدراسة.

ب) تنبع الأهمية التطبيقية للدراسة من الآتي:

1. أهمية قطاع التطبيق وهو مديريات الخدمات ، التي تخدم اعداداً كبيرة من الشعب المصري وترتبط بتحقيق الأهداف والمشروعات القومية للدولة.
2. تعميق فهم المسؤولين بقطاع التطبيق بأساليب ادارة الإنطباع التنظيمية المستخدمة في المنظمة ومدى تأثيرها في تقليل مستوى الصمت التنظيمي للعاملين في ظل التغيرات الحالية.
3. تقديم مجموعة من المقترحات للمسؤولين بقطاع التطبيق فيما يتعلق بسلوكيات ادارة الإنطباع لدي العاملين، وأثر وجود مناخ تنظيمي جيد في التقليل من مستوى الصمت التنظيمي لدي العاملين ، بما يسهم في تدعيم السلوكيات الإيجابية والحد من الأخرى السلبية ، وتحسين العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم ، بما ينعكس ذلك علي إنخفاض مستوى الصمت التنظيمي.

أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- تحليل ودراسة تأثير اساليب إدارة الإنطباع (الترويج الشخصي، الاطراء وتقدير الاخرين، اظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به، والترهيب) علي مستوى الصمت التنظيمي للعاملين في قطاع التطبيق.
- تحليل ودراسة تأثير أساليب إدارة الإنطباع (الترويج الشخصي ، الاطراء وتقدير الاخرين، اظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به، والترهيب) علي المناخ التنظيمي (نمط القيادة، العلاقات السائدة داخل المنظمة، الحوافز، التفويض والتمكين ، والاجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة) في قطاع التطبيق.

- تحليل ودراسة تأثير العلاقة بين المناخ التنظيمي (نمط القيادة ، العلاقات السائدة داخل المنظمة، الحوافز، التفويض والتمكين ، والاجراءات والسياسات المتبعه داخل المنظمه) ومستوي الصمت التنظيمي لدي العاملين في قطاع التطبيق.
- تحليل ودراسة تأثير المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين اساليب ادارة الإنطباع ومستوي الصمت التنظيمي لدي العاملين في قطاع التطبيق.
- تقديم مجموعة من المقترحات للمسؤولين بقطاع التطبيق لفهم سلوكيات ادارة الإنطباع لدي العاملين في محاولة لتجنب الآثار السلبية المترتبة علي الصمت التنظيمي من خلال وجود مناخ تنظيمي جيد.

فروض البحث والإطار المقترح :

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة والتي اسفرت عن وجود فجوة بحثية ، فإن الدراسة الحالية تسعى لإختبار الفروض التالية:

الفرض الأول:

توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اساليب ادارة الإنطباع (الترويج الشخصي، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدي به ، والترهيب) ومستوي الصمت التنظيمي. ، لدي العاملين بمدرجات الخدمات محل البحث.

الفرض الثاني:

توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اساليب ادارة الإنطباع (الترويج الشخصي، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدي به ، والترهيب) والمناخ التنظيمي.، بمدرجات الخدمات محل البحث.

وينقسم هذا الفرض إلي مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

١/٢ توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اساليب إدارة الإنطباع (الترويج الشخصي ، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدي به ، والترهيب) ونمط القيادة.، بمدرجات الخدمات محل البحث

٢/٢ توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اساليب إدارة الإنطباع (الترويج الشخصي ، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدي به ، والترهيب) والعلاقات السائدة داخل المنظمة.، بمدرجات الخدمات محل البحث

٣/٢ توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اساليب إدارة الإنطباع (الترويج الشخصي ، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدي به ، والترهيب) والحوافز. ، بمدريات الخدمات محل البحث

٤/٢ توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اساليب إدارة الإنطباع (الترويج الشخصي ، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدي به ، والترهيب) والتفويض والتمكين. ، بمدريات الخدمات محل البحث

٥/٢ توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اساليب إدارة الإنطباع (الترويج الشخصي ، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدي به ، والترهيب) والإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة. ، بمدريات الخدمات محل البحث

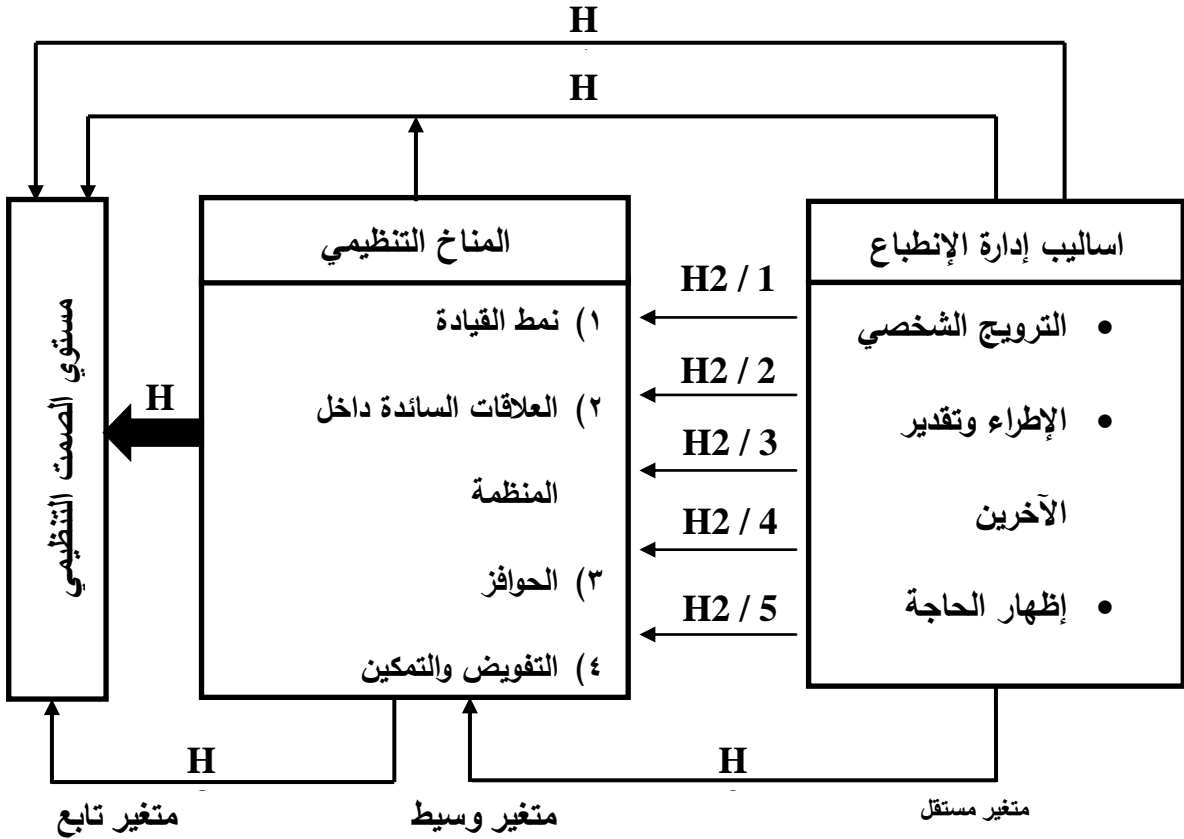
الفرض الثالث:

توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ، (نمط القيادة ، العلاقات السائدة في المنظمة ، الحوافز ، التفويض والتمكين ، والإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة) ومستوي الصمت التنظيمي. ، بمدريات الخدمات محل البحث

الفرض الرابع :

يتوسط المناخ التنظيمي العلاقة بين اساليب ادارة الإنطباع ومستوي الصمت التنظيمي، بمدريات الخدمات محل البحث

العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة في الفروض السابقة



شكل رقم (1)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

اسلوب الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الإستنباطي في التوصل إلي تحديد مفهوم واساليب ادارة الإنطباع وتحديد ابعاد المناخ التنظيمي السائدة في المنظمات والتي قد تؤثر علي تبني العاملين للصمت التنظيمي بأنواعه وقد قامت الباحثة بعرض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ومحاولة الربط بين تلك المتغيرات وصياغة مشكلة وفروض الدراسة وطرق قياس تلك المتغيرات. كما استخدمت الباحثة المنهج الإستقرائي حيث تم توجيه استقصاء لمفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة والتوصل من خلالها لنتائج الدراسة ، ويشتمل اسلوب الدراسة علي العناصر الآتية:

١ - مجتمع وعينة الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة بنى سويف وقد بلغ عددهم (٥٨١٤٥) مفردة^(١) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة. ونظراً لإن مجتمع البحث يزيد علي (١٠,٠٠٠) مفردة، فقد بلغ حجم عينة البحث (٣٨٤) مفردة ، (بازرعة ، ١٩٨٩) ، وقامت الباحثة بتوزيع (٤٢٠) قائمة لمحاولة الوصول إلي اكبر نسبة استجابة وتم استخدام طريقة التوزيع المتناسب للقوائم لتتناسب عدد القوائم الموزعة مع حجم المجتمع في كل المديريات الخاضعة للدراسة ، وبلغ عدد الردود السليمة (٣١٨) بنسبة استجابة (٨٢,٨%) تقريباً .

جدول (١٠)

مجتمع وعينة البحث ونسب الإستجابة

م	المديريات	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد القوائم الصالحة للتحليل	نسبة الردود
١	الزراعة	١٣٢٧٨	٩٠	٧٢	%٨٠
٢	الطب البيطري	٢٣٧٧	١٦	١٢	%٧٥
٣	الطرق والنقل	٢٥٨	٢	١	%٥٠
٤	التموين	٥٢٨٩	٣٥	٢٨	%٨٠
٥	الضرائب العقارية	٣٠١٦	٢٠	١٨	%٩٠
٦	الإسكان والمرافق	٢٤٢٨	١٦	١١	%٦٨,٨
٧	الشنون الصحية	٣٦٢٧	٢٥	١٩	%٧٦
٨	التضامن الإجتماعي	٣٦٤١	٢٤	١٩	%٧٩
٩	القوي العاملة	١٧٥٠	١١	٧	%٦٣
١٠	التربية والتعليم	١٥٦٧٥	١٠١	٩٤	%٩٣
١١	الشباب والرياضة	٦٧٠٦	٤٤	٣٧	%٨٤
	الإجمالي	٥٨٠٤٥	٣٨٤	٣١٨	%٨٢,٨

المصدر: إعداد الباحثة طبقاً لبيانات مديرية التنظيم والإدارة، محافظة بنى سويف

٢٠١٩

(١) مركز المعلومات ، مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة بنى سويف ، ٢٠١٩ .

٢- أداة جمع البيانات:

تم جمع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة بواسطة قائمة الإستقصاء المعدة لهذا الغرض ، وقد تضمنت عدد (٦٣) عبارة تعكس ابعاد المتغيرات المطلوب قياسها ، وقد روعي ترتيب العبارات في قائمة الإستقصاء بطريقة لا تؤدي إلي التأثير علي اجابات المستقصي منهم.

٣-متغيرات الدراسة وطريقة قياسها:

وفقاً لنموذج الدراسة المقترح ، والفروض المستمدة منه ، فإن هذه الدراسة تشتمل علي ثلاث متغيرات وهي:

أولاً: المتغير المستقل وهو اساليب ادارة الإنطباع (الترويج الشخصي ، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدي به ، والترهيب) وتم قياسه من خلال (٢٣) عبارة في الجزء الأول من قائمة الإستقصاء وفقاً للمقياس الذي قدمه (Jones&Pittman,1982) وتم تطويره واستخدامه من قبل العديد من الباحثين. (Bolino&Turnely ,1999;Cole&Rozell ,2011; Kelsey & Kwok ,2012 ; Morgan, 2013)

وهذا المقياس تم اجراء ترجمه له و تطويره وتعديله بما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية، وقد صممت عبارات المقياس علي غرار مقياس ليكرت الخماسي ، فالعبارات من (١ : ٤) تقيس اسلوب الترويج الذاتي ، والعبارات من (٥ : ٨) تقيس اسلوب الإطراء وتقدير الآخرين ، والعبارات من (٩ : ١٣) تقيس اسلوب إظهار الحاجة للمساعدة ، والعبارات من (١٤ : ١٨) تقيس اسلوب نموذج يقتدي به ، والعبارات من (١٩ : ٢٣) تقيس اسلوب الترهيب.

ثانياً: المتغير الوسيط وهو المناخ التنظيمي وابعاده (نمط القيادة ، العلاقات السائدة داخل المنظمة ، الحوافز ، التفويض والتمكين ، الإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة) وتم قياسه من خلال (٢٨) عبارة في الجزء الثاني من قائمة الإستقصاء وفقاً للمقياس الذي قدمه (Litwin&Stringer,1968) والذي تم تطويره من قبل العديد من الباحثين: (Peter , 2000 ; Greshman,2008;Samsa, 2013)

وهذا المقياس تم اجراء ترجمه له و تطويره وتعديله بما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية ، وقد صممت عبارات المقياس علي غرار مقياس لنيكرت الخماسي ، فالعبارات من (١ : ٤) تقيس بعد نمط القيادة ، والعبارات من (٥ : ١١) تقيس بعد العلاقات السائدة داخل المنظمة ، والعبارات من (١٢ : ١٨) تقيس بعد الحوافز ، والعبارات من (١٩ : ٢٣) تقيس بعد التفويض والتمكين ، والعبارات من (٢٤ : ٢٨) تقيس بعد الإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة.

ثالثاً: المتغير التابع وهو الصمت التنظيمي وابعاده (المذعن ، الدفاعي ، الإجتماعي الإيجابي ، الوقائي) وتم قياسه من خلال (١٢) عبارة في الجزء الثالث من قائمة الاستقصاء وفقاً للمقياس الذي قدمه (Vakola&Bovradas,2005) والذي تم تطويره من قبل العديد من الباحثين (Briensfield,2009;Deniz,2013; : سليم ، ٢٠١٣).

وقد صممت عبارات المقاييس علي غرار مقياس ليكرت الخماسي فالعبارات من (١ : ٣) تقيس بعد الصمت المذعن، والعبارات من (٤ : ٦) تقيس بعد الصمت الدفاعي ، والعبارات من (٧:٩) تقيس بعد الصمت الإجتماعي ، والعبارات من (١٠ : ١٢) تقيس بعد الصمت الوقائي.

- اختبار الصلاحية والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة :-

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها في جمع البيانات بصورة نهائية ، قامت الباحثة بإجراء اختبارات صلاحية المحتوى من خلال مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال ، وعرض القائمة على بعض الاكاديميين المتخصصين ، وعلى عينة ميسرة بلغت ٢٠ مفردة من قطاع التطبيق ، وقد نتج عن ذلك إعادة صياغة بعض العبارات وتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات أما ثبات أداة القياس فقد اختبر عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة والتي تراوحت القيمة ما بين (٨٧,٩% - ٩٤,٢%) وهي نسب مقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية ، مما يشير لمتعتها بدرجة عالية من الثبات الداخلي .

٥ - اساليب تحليل البيانات واختبار الفروض :-

تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية :

- (أ) التحليل العامل التوكيدي (**Confirmatory Factor Analysis (CFA)**): لإختبار الصلاحية او الصدق البنائي contract validity لقائمة الاستقصاء من خلال العينة الاولية .
- (ب) معامل ارتباط الفا **Alpha Cronbach**: لقياس الاعتمادية أو ثبات المقاييس التي تتضمنها قائمة الاستقصاء للعينة الاجمالية .
- (ج) اسلوب الارتباط **correlation coefficient**: لإثبات صدق المقاييس المستخدمة فالدراسة ، والكشف عن العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة .
- (د) المتوسط الحسابي **Mean** والانحراف المعياري **Standard Deviation**: لغرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واجابات المستقصى منهم على قائمة الاستقصاء

هـ) برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية **Analysis of Moment Structures**: والمعروف باختصار ب (AMOS.V.20) لتقدير العلاقات بين المتغيرات داخل النموذج المقترح وحساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه المتغيرات ، وتقديم شكل توضيحي لمسارات تأثيرات المتغيرات في النموذج المقترح .

نتائج الدراسة الميدانية :

نتائج توصيف متغيرات الدراسة :

يوضح الجدول رقم (٢) عرضاً للمؤشرات المبدئية للمتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في المتوسطات الحسابية مقاسه على مقياس ليكرت الخماسي، وإنحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة .

جدول رقم (٢)

توصيف متغيرات الدراسة

معاملات الارتباط			الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التحليل	المتغيرات
3	2	1					
.594	.726	1	.671	3.49	318	اساليب ادارة الانطباع A	
.773	1	.726	1.03	2.77	318	المناخ التنظيمي B	
1	.773	.594	.783	3.46	318	الصمت التنظيمي C	

المصدر: التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. معنوية الارتباط عند ٠,٠١.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (2) ان اكثر المتغيرات السائدة لدى العاملين هو متغير اساليب ادارة الانطباع والذي يعكس الارتفاع النسبي في مستوى إدراكهم تجاهه حيث يبلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.49) من خمس درجات وإنحراف معياري (.671) . يليه متغير الصمت التنظيمي حيث سجل المتوسط الحسابي (3.46) من خمس درجات وإنحراف معياري (.783) . ثم يأتي في الترتيب الاخير مستوى ادراكهم تجاه المناخ التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.77) وإنحراف معياري (1.03) وبالنظر إلى درجة الانحراف المعياري نجد إنها اكبر من الدرجة واحد مما يشير إلى ارتفاع درجة التباين او عدم التوافق في اراء مفردات عينة الدراسة تجاه هذا المتغير .

بالإضافة إلى ذلك يتضح وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرات الثلاثة ويدل ذلك على أن العلاقات القائمة بين هذه المتغيرات حقيقية ولا ترجع إلى عوامل الصدفة.

نتائج اختبارات فروض الدراسة:

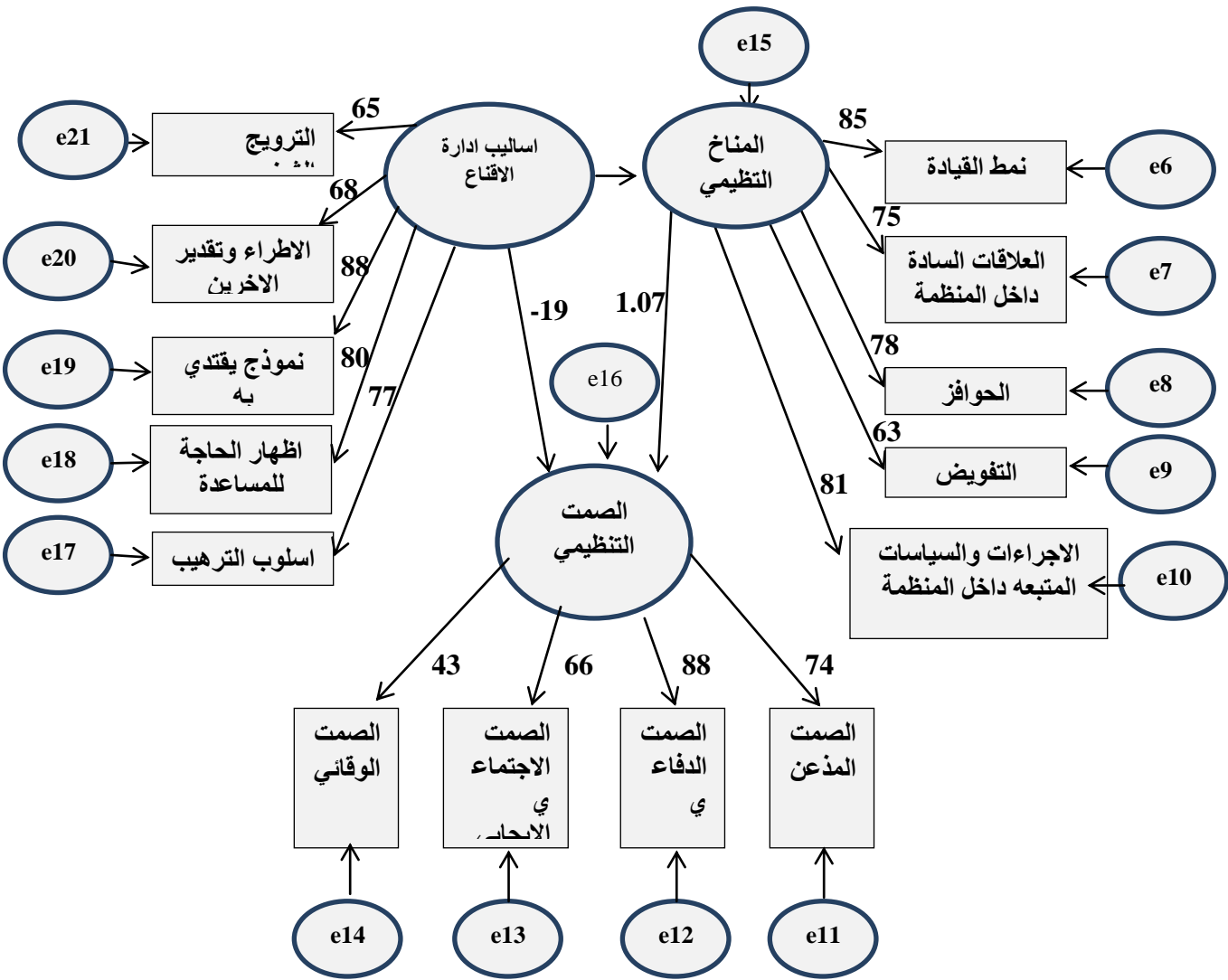
لإختبار مدي صحة فروض الدراسة تم استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية لأختبار النموذج المقترح^(١) ويوضح الشكل رقم (٢) تقدير العلاقات بين متغيرات النموذج المقترح^(٢٠٠).

^(١) يعتمد هذا البرنامج علي صياغة نموذجين اخرين اضافيين الي النموذج المقترح والذي تم اختباره وهما النموذج المعياري Standard model ويتم صياغته باعتبار عدم وجود اي قيود او اخطاء في بيانات الدراسة ومن ثم تعتبر كفاءة هذا النموذج ١٠٠% لأي بيانات يتم تحليلها، والنموذج الثاني هو نموذج العلاقات المستقلة Independence model وهو علي النقيض تماماً فهو يفترض عدم وجود علاقة ارتباط بين متغيرات النموذج ويثبت متوسط المتغيرات عند الصفر ومن ثم فهو الأدنى كفاءة، وبالتالي فإن النموذج المختبر يقع بين هذين النموذجيين ومن ثم كفاءته أو جودة توافقه علي هذا الأساس.

- يستخدم هذا البرنامج في التحليل الإحصائي العديد من العلاقات الإحصائية ، ولذلك فإن نتيجة التأثير بين المتغيرات مرجعها علاقات ارتباط وانحدار وتحليل عاملي وتباين وتغاير

المصدر:

Arbuckle,1.(2006),Amos7.0 user guide, U.S.A, Amos development corporation, pp10-12



الشكل رقم (٢)

تقديرات الإطار المقترح للعلاقة بين اساليب إدارة الانطباع، والمناخ التنظيمي، والصمت التنظيمي.

ويوضح جدول رقم (٣) بعض مؤشرات كفاءة نموذج الدراسة:

جدول رقم (٣)

مؤشرات كفاءة النموذج المقترح

IFI	GFI	النموذج
٠,٩٣٩	٠,٩٩٨	النموذج المقترح
١,٠٠٠	١,٠٠٠	النموذج المعياري
٠,٠٠٠	٠,٢٣٩	النموذج المستقل

حيث يقيس مؤشر Goodnes sof-fit index (GFI) درجة كفاءة النموذج من خلال مقارنة مربع الايبي الكلي للبيانات المقدرة بواسطة النموذج مع مربع الباقي المحسوب من البيانات الفعلية ، وتتراوح قيمة المؤشرين بين (صفر) توافق معدوم إلي (١) توافق تام، وحد القبول لهذا المؤشر (٠,٨٠) أو أكثر.

هذا وقد بلغت قيمة المؤشر في هذا البحث (٠,٩٩٨) بينما قدرت النموذج المستقل (٠,٢٣٩) ، وهذا يوضح جودة نموذج البحث وصلاحية نتائجه في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة ، بينما يقيس مؤشر Incremental Fit Index (IFI) درجة كفاءة النموذج عن طريق نسبة التعارض في نموذج العدم مطروح منه التعارض في النموذج المقترح مقسوماً علي التعارض في نموذج العدم مطروحا منه درجات الحرية، وتتراوح قيمة المؤشرين بين (صفر) توافق معدوم إلي (١) توافق تام ، وليس له قيمة محددة للقبول وكلما زادت قيمته دل ذلك علي توافق تام.

هذا وقد بلغت قيمة المؤشر في هذا البحث (٠,٩٣٩) بينما قدرت للنموذج المستقل (٠,٠٠٠). مما يعني كفاءة نموذج البحث وصلاحية نتائجه في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة. وبالتالي يمكن الإعتماد علي نتائج هذا النموذج في اختبار فروض الدراسة. وتوضح الجداول التالية أرقام (٤,٥,٦,٧) علي التوالي ملخصاً لأهم نتائج اختبار نموذج الدراسة والخاصة بتقديرات معاملات المسار، والتأثيرات المعيارية المباشرة ، والتأثيرات المعيارية الغير مباشرة ، وأخيراً التأثيرات المعيارية الكلية المباشرة والغير المباشرة بين متغيرات نموذج الدراسة. جدول رقم (٤) (تقديرات معاملات النموذج المقترح للدراسة).

جدول رقم (٤)

تقدير معلمات النموذج المقترح للدراسة

مستوي المعنوية P	قيمة (ت) CR	الخطأ المعياري SE	معلمات المسار Estimate	التأثير
٠,٠٠٠	١٢,٩١٦	٠,٠٨٣	١,٠٦٧	اساليب إدارة الإنطباع ← المناخ التنظيمي
٠,٠٣٧	١,٩٠٦-	٠,١٤٢	٠,٢٧٠-	اساليب ادارة الإنطباع ← الصمت التنظيمي
٠,٠٠٠	٩,٢٠٨-	٠,١٣٠	١,٠١٩٥-	المناخ التنظيمي ← الصمت التنظيمي
٠,٠٠٠	١١,٣٣١	٠,٠٧٤	٠,٨٣٨	اساليب ادارة الإنطباع ← الترويج الشخصي
٠,٠٠٠	١١,٧٦٤	٠,٠٧٥	٠,٨٨٧	اساليب ادارة الإنطباع ← الإطار وتقدير الآخرين
٠,٠٠٠	١٥,٥٩٦	٠,٠٧٩	١,٢٣٢	اساليب ادارة الإنطباع ← اظهار الحاجة للمساعدة
٠,٠٠٠	١٤,٦٢٦	٠,٠٨٤	١,٢٢٤	اساليب ادارة الإنطباع ← نموذج يقتدي به
-	-	-	١,٠٠٠	اساليب ادارة الإنطباع ← الترهيب
-	-	-	١,٠٠٠	المناخ التنظيمي ← نمط القيادة
٠,٠٠٠	١٦,٠٤٠	٠,٠٦٣	١,٠١٥	المناخ التنظيمي ← العلاقات السائدة في المنظمة
٠,٠٠٠	١٥,٩٩٧	٠,٠٥٤	٠,٨٦٣	المناخ التنظيمي ← الحوافز
٠,٠٠٠	١١,٦٦٨	٠,٠٥١	٠,٥٩٤	المناخ التنظيمي ← التفويض والتمكين
٠,٠٠٠	١٦,٠٧٤	٠,٠٥١	٠,٨٢٥	المناخ التنظيمي ← الإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة
-	-	-	١,٠٠٠	الصمت التنظيمي ← الصمت المدعن
٠,٠٠٠	١٥,٧٩٢	٠,٠٦٤	١,٠١٢	الصمت التنظيمي ← الصمت الدفاعي
٠,٠٠٠	١٠,٩٤٠	٠,٠٥٥	٠,٦٠٤	الصمت التنظيمي ← الصمت الاجتماعي الإيجابي
٠,٠٠٠	٦,٨٦٨	٠,٠٤١	٠,٢٧٨	الصمت التنظيمي ← الصمت الوقائي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية. دال عند مستوي معنوية أقل من (٠,٠٠١)

جدول رقم (٥)

التأثيرات المعيارية المباشرة بين متغيرات نموذج الدراسة

الصمت التنظيمي	المناخ التنظيمي	اساليب ادارة الإنطباع	المتغير
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٨٣٥	المناخ التنظيمي
٠,٠٠٠	١,٠٦٩-	٠,١٨٩-	الصمت التنظيمي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٦٤٧	الترويج الشخصي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٦٧٩	الإطار وتقدير الآخرين
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٨٨٠	إظهار الحاجة للمساعدة
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٨٠٢	نموذج يقتدي به

٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٧٦٦	الترهيب
٠,٠٠٠	٠,٨٤٨	٠,٠٠٠	نمط القيادة
٠,٠٠٠	٠,٧٥١	٠,٠٠٠	العلاقات السائدة في المنظمة
٠,٠٠٠	٠,٧٧٦	٠,٠٠٠	الحوافز
٠,٠٠٠	٠,٦٢٦	٠,٠٠٠	التفويض والتمكين
٠,٠٠٠	٠,٨٠٧	٠,٠٠٠	الإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة
٠,٧٤٢	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الصمت المذعن
٠,٨٨٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الصمت الدفاعي
٠,٦٥٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الصمت الاجتماعي والإيجابي
٠,٤٣٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الصمت الوقائي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (٦)

التأثيرات المعيارية غير المباشرة (الوسيطية) بين متغيرات نموذج الدراسة

الصمت التنظيمي	المناخ التنظيمي	اساليب ادارة الإنطباع	المتغير
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	المناخ التنظيمي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٨١-	الصمت التنظيمي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الترويج الشخصي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الإطراء وتقدير الآخرين
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	إظهار الحاجة للمساعدة
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	نموذج يقتدي به
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الترهيب
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٧٠٨	نمط القيادة
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٦٢٧	العلاقات السائدة في المنظمة
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٦٤٨	الحوافز
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٥٢٣	التفويض والتمكين
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٦٧٤	الإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة
٠,٠٠٠	٠,٧٩٣-	٠,٥٢٢-	الصمت المذعن
٠,٠٠٠	٠,٩٤٦-	٠,٦٢٢-	الصمت الدفاعي
٠,٠٠٠	٠,٧٠١-	٠,٤٦١-	الصمت الاجتماعي والإيجابي
٠,٠٠٠	٠,٤٦٠-	٠,٣٠٢-	الصمت الوقائي

المصدر: اعد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (٧)

التأثيرات المعيارية الكلية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات نموذج الدراسة

المتغير	اساليب ادارة الإنطباع	المناخ التنظيمي	الصمت التنظيمي
المناخ التنظيمي	٠,٨٣٥	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الصمت التنظيمي	٠,٥١٠-	١,٠٦٩-	٠,٠٠٠
الترويج الشخصي	٠,٦٤٧	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الإطراء وتقدير الآخرين	٠,٦٧٩	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
إظهار الحاجة للمساعدة	٠,٨٨٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
نموذج يقتدي به	٠,٨٠٢	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الترهيب	٠,٧٦٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
نمط القيادة	٠,٧٠٨	٠,٨٤٨	٠,٠٠٠
العلاقات السائدة في المنظمة	٠,٦٢٧	٠,٧٥١	٠,٠٠٠
الحوافز	٠,٦٤٨	٠,٧٧٦	٠,٠٠٠
التقويض والتمكين	٠,٥٢٣	٠,٦٢٦	٠,٠٠٠
الإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة	٠,٦٧٤	٠,٨٠٧	٠,٠٠٠
الصمت المذعن	٠,٥٢٢-	٠,٧٩٣-	٠,٧٤٢
الصمت الدفاعي	٠,٦٢٢-	٠,٩٤٦-	٠,٨٨٤
الصمت الإيجابي	٠,٤٦١-	٠,٧٠١-	٠,٦٥٦
الصمت الوقائي	٠,٣٠٢-	٠,٤٦٠-	٠,٤٣٠

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

وفي ضوء النتائج السابقة سيتم مناقشة مدي صحة أو خطأ فروض الدراسة كما يلي:
الفرض الأول:

توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اساليب ادارة الإنطباع (الترويج الشخصي ، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدي به ، الترهب) ومستوي الصمت التنظيمي.

في ضوء التأثيرات المعيارية بين متغيرات نموذج الدراسة الواردة في الجداول رقم (٥ ، ٦ ، ٧) اشارت النتائج إلي وجود علاقة تأثير سلبية مباشرة معنوية بين اساليب ادارة الإنطباع (باسايليةالخمسة) كمتغير مستقل ومستوي الصمت التنظيمي كمتغير تابع حيث بلغ معامل التأثير المباشر (-٠,١٨٩) في مستوي الصمت التنظيمي بمعامل قيمة (-٠,٠٨١).

ويتضح مما سبق ، ان المتغير المستقل (أساليب إدارة الإنطباع) تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر في المتغير التابع (مستوي الصمت التنظيمي) بمعامل قيمته (-٠,٥١٠) وهذا التأثير ذو دلالة

إحصائية حيث أن قيمة ($P = 0,037$) وهي أقل من ($0,05$) وبهذا يمكن القول بأنه كلما زاد إدراك العاملين بأساليب إدارة الإنتطباع كلما انخفضت مستويات الصمت التنظيمي لدي العاملين.

وبالنظر إلي جدول رقم (٤) يتبين أن قيمة معلمة المسار ($-0,270$) والخطأ المعياري ($0,142$) وقيمة المسار الحرج ($-1,906$) عند مستوى دلالة ($0,037$) ، الامر الذي يعني قبول الفرض الاول من فروض الدراسة والقول بان أساليب إدارة الإنتطباع تؤثر في مستوى الصمت التنظيمي ولكن بنسب متفاوتة ، حيث جاء مستوى الصمت الدفاعي أكثر الأبعاد تأثراً بأساليب إدارة الغنطباع يليه مستوى الصمت المذعن ، ثم مستوى الصمت الاجتماعي الإيجابي ، وأخيراً مستوى الصمت الوقائي ، حيث بلغت قيم معاملات الإنحدار علي التوالي ($-0,622$ ، $-0,522$ ، $-0,461$ ، $-0,302$) ، وإن هذه التأثيرات ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى المعنوية لهذه الأبعاد ($P = 0,000$ ، $P = 0,000$ ، $P = 0,000$ ، $P = 0,000$) وهي قيم أقل من $0,001$ مما يعني قبول الفرض الأول من فروض الدراسة.

الفرض الثاني:

توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اساليب إدارة الانطباع (الترويج الشخصي، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدي به ، الترهيب) ، والمناخ التنظيمي

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض تم اختبار فروض البحث الفرعية التي تقيس طبيعة العلاقة بين اساليب إدارة الأنطباع (كمتغير مستقل) و ابعاد المناخ التنظيمي (نمط القيادة ، العلاقات السائدة داخل المنظمة ، الحوافز ، التفويض والتمكين ، الإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة) (كمتغير وسيط) كما يلي :-

١/٢ توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اساليب إدارة الأنطباع (الترويج الشخصي ، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجه للمساعدة ، نموذج يقتدي به ، والترهيب) ونمط القيادة .

أشارت النتائج إلى ان اساليب إدارة الانطباع تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً في نمط القيادة بمعامل قيمته ($0,708$) وان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى المعنوية ($p=0.000$) وهذا التأثير يعتبر تأثيراً كلياً مباشراً حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر لهذه العلاقة ($0,000$) . وفي ضوء هذا يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الاول.

٢/٢ توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اساليب إدارة الانطباع (الترويج الشخصي ، الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدي به ، الترهيب) والعلاقات السائدة داخل المنظمة .

أشارت النتائج إلى ان أساليب إدارة الانطباع تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً في العلاقات السائدة داخل المنظمة بمعامل قيمته (٦٢٧ ،) وان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى المعنوية ($p=0.000$) ، وهذا التأثير يعتبر تأثيراً كلياً مباشراً حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر لهذه العلاقة (٠,٠٠٠) وفي ضوء هذا يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثاني .

٣/٢ توجد علاقة تأثير مباشر ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الانطباع (الترويج الشخصي ، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدى به ، الترهيب) والحوافز .

أشارت النتائج إلى ان أساليب إدارة الانطباع تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً في الحوافز بمعامل قيمته (٦٤٨ ،) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى المعنوية ($p=0.000$) وهذا التأثير يعتبر تأثيراً كلياً مباشراً حيث بلغت قيمة التأثير الغير مباشر لهذه العلاقة (٠,٠٠٠) . وفي ضوء هذا يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثالث .

٤/٢ توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الانطباع (الترويج الشخصي ، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدى به ، الترهيب) و التفويض والتمكين .

أشارت النتائج إلى ان أساليب إدارة الانطباع تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً في التفويض والتمكين بمعامل قيمته (٥٢٣ ،) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى المعنوية ($p=0.000$) وهذا التأثير يعتبر تأثيراً كلياً مباشراً حيث بلغت قيمة التأثير الغير مباشر لهذه العلاقة (٠,٠٠٠) . وفي ضوء هذا يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الرابع .

٥/٢ توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الانطباع (الترويج الشخصي ، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدى به ، الترهيب) والإجراءات والسياسات المتبعه داخل المنظمة .

أشارت النتائج إلى ان أساليب إدارة الانطباع تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً في الإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة بمعامل قيمته (٦٧٤ ،) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى المعنوية ($p=0.000$) وهذا التأثير يعتبر تأثيراً كلياً مباشراً حيث بلغت قيمة التأثير الغير مباشر لهذه العلاقة (٠,٠٠٠) . وفي ضوء هذا يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الخامس .

ومن العرض السابق لنتائج اختبار الفروض الفرعية يمكن القول بأن أساليب إدارة الانطباع تؤثر في المناخ التنظيمي ولكن بنسب متفاوتة ، حيث جاءت اكثر الابعاد تأثراً بأساليب إدارة الأنطباع هو نمط القيادة يلية الاجراءات والسياسات المتبعة يلية الحوافز يليه العلاقات السائدة في

المنظمة ثم التفويض والتمكين حيث بلغت قيم معاملات الانحدار على التوالي (٧٠٨ ، ، ٦٧٤ ، ، ٦٤٨ ، ، ٦٢٧ ، ، ٥٢٣)، وان هذه التأثيرات ذات دلالة احصائية حيث بلغ مستوى المعنوية لهذه الابعاد ($p=0.000$) وهى قيم أقل من (٠٠١)، وبالنظر إلى الجدول رقم (٤) يتبين ان قيمة معلمة المسار (١ ، ٠٦٧) والخطأ المعياري (٠ ، ٨٣)، وقيمة المسار الحرج (١٢ ، ٩١٦) ، عند مستوى دلالة (٠ ، ٠٠٠)، الأمر الذي يعني قبول صحة الفرض الثاني .

الفرض الثالث:

" توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي (نمط القيادة ، العلاقات السائدة فى المنظمة ، الحوافز ، التفويض والتمكين ، الإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة) ومستوى الصمت التنظيمي .

فى ضوء التأثيرات المعيارية بين متغيرات نموذج الدراسة الواردة فى الجدول (٥ ، ٦ ، ٧) أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير سلبية مباشرة معنوية بين المناخ التنظيمي (بأبعاد الخمسة) كمتغير وسيط ومستوى الصمت التنظيمي كمتغير تابع . حيث بلغ معامل التأثير المباشر (- ١ ، ٠٦٩) وإن هذا التأثير ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى المعنوية ($p=0.000$) ، وهذا التأثير يعتبر تأثيراً كلياً مباشراً حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر لهذه العلاقة (٠ ، ٠٠٠) ، وبالنظر إلى جدول رقم (٤) يتبين ان قيمة معلمة المسار (- ١ ، ١٩٥) والخطأ المعياري (١٣٠ ،) ، وقيمة المسار الحرج (- ٩ ، ٢٠٨) ، عند مستوى دلالة (٠ ، ٠٠٠) ، الأمر الذي يعنى قبول الفرض الثالث من فروض الدراسة والقول بان المناخ التنظيمي يؤثر فى مستوى الصمت التنظيمي ولكن بنسب متفاوتة ، حيث جاء مستوى الصمت الدفاعي أكثر الابعاد تأثيراً بأبعاد المناخ التنظيمي يليه مستوى الصمت المدعن ، ثم مستوى الصمت الاجتماعي الإيجابي ، أخيراً مستوى الصمت الوقائي ، حيث بلغت قيم معاملات الانحدار على التوالي (- ٩٤٦ ، - ٧٩٣ ، - ٧٠١ ، - ٤٦٠)، وان هذه التأثيرات ذات دلالة احصائية حيث بلغ مستوى المعنوية لهذه الابعاد ($p=0.000$ ، $p=0.000$ ، $p=0.000$)، وهى قيم أقل من (٠ ، ٠٠١) مما يعنى قبول الفرض الثالث فى الدراسة.

الفرض الرابع:

" يوجد تأثير معنوي للمناخ التنظيمي كمتغير وسيط فى العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع ومستوى الصمت التنظيمي " .

أشارت النتائج إلى وجود تأثير سلبي مباشر لأساليب إدارة الانطباع على مستوى الصمت التنظيمي (- ١ ، ٨٩) ، وأن هناك تأثير غير مباشر لأساليب إدارة الانطباع على مستوى الصمت التنظيمي من خلال المناخ التنظيمي كمتغير وسيط (- ٠ ، ٨١) ، أى أن أساليب إدارة الانطباع تؤثر على مستوى الصمت التنظيمي بدرجة أكبر عندما يتوسط هذه العلاقة المناخ التنظيمي ، حيث

ان التأثيرات غير المباشرة لاساليب إدارة الانطباع على مستوى الصمت التنظيمي اكبر من التأثيرات المباشرة . وتوضح النتائج ان اساليب إدارة الانطباع تؤثر منفردة على مستوى الصمت التنظيمي بدرجة تأثير (-١٨٩،) ، بينما يؤثر المناخ التنظيمي منفرد على مستوى الصمت التنظيمي بدرجة تأثير (-١٠٦٩،) بينما يتبين ان إجمالي التأثيرات الكلية لاساليب إدارة الانطباع و المناخ التنظيمي معاً على مستوى الصمت التنظيمي (-١٣١،)،. وتؤكد النتائج السابقة على ان اساليب إدارة الانطباع لها تأثير على مستوى الصمت التنظيمي من خلال استخدام المناخ التنظيمي كمتغير وسيط مقارنة بتأثير اساليب إدارة الانطباع منفردة على مستوى الصمت التنظيمي ، وبالتالي تظهر النتائج قبول الفرض الرابع من فروض الدراسة .

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

قدمت هذه الدراسة اطاراً مقترحاً لتفسير طبيعة العلاقة بين المتغيرات المتعلقة باساليب إدارة الانطباع ، والمناخ التنظيمي ، ومستوى الصمت التنظيمي ، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج يتمثل أبرزها فيما يلي :

١. هناك علاقة تأثير سلبية معنوية مباشرة بين إدراك العاملين لممارسه اساليب إدارة الانطباع (كمتير مستقل) ومستوى الصمت التنظيمي (كمتغير تابع) .ويمكن تفسير ذلك ان ممارسة العاملين لاساليب إدارة الانطباع عند التعامل بإظهار المهارات والخبرات، ومدح ومجاملة الرؤساء وأظهار الحب والود لهم والقدرة على الضغط على الرؤساء وإقناعهم بجعلهم يتصرفون بشكل صحيح وملائم يساهم بدرجة قد تصل إلى (٥١ %) في تخفيض معدلات الصمت التنظيمي في المنظمة .

٢. جاء مستوى الصمت الدفاعي اكثر الأبعاد تأثراً بأساليب إدارة الانطباع يليه مستوى الصمت المدعن ، ثم مستوى الصمت الإجتماعي الإيجابي ، واخيراً مستوى الصمت الوقائي ، حيث بلغت معاملات الانحدار على التوالي(- ٦٢٢ ، - ٥٢٢ ، - ٤٦١ ، - ٣٠٢) ، وان هذه التأثيرات ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى المعنوية لهذه الابعاد ($p=0.000$ ، $p=0.000$ ، $p=0.000$) ، وهي قيم اقل من (٠٠١) ، ويمكن تفسير ذلك ان استخداماساليب إدارة الانطباع يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم مما يعمل على تقليل معدلات الخوف من الاثار السلبية المترتبة على مشاركة المعلومات المتعلقة بالمنظمة ، وان ممارسة اساليب ادارة الانطباع يزيد من درجة الشعور بالرضا للعاملين ويتفق هذا مع نتائج دراسة (Nhumgt,Ngvyen,2008) التي اشارت في جانب منها ان ممارسة اساليب إدارة الانطباع يزيد من الشعور بالرضا للعاملين .

٣. هناك علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة بين اساليب إدارة الانطباع (كمتغير مستقل) ونمط القيادة (كمتغير وسيط) والتي قد تصل إلى ٧٠% ويمكن تفسير ذلك من خلال ان ممارسة اساليب ادارة الانطباع يحفز الادارة على التعامل الجيد مع العاملين وتزيد من ثقة الادارة فى قدرات العاملين على تحقيق اهداف المنظمة .
٤. هناك علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة بين اساليب إدارة الانطباع (كمتغير مستقل) والعلاقات السائدة داخل المنظمة (كمتغير وسيط) والتي قد تصل إلى ٦٢% ويمكن تفسير ذلك من خلال ان ممارسة اساليب إدارة الانطباع من قبل العاملين بإظهار التقدير والاطراء ومساعدة الاخرين وغيرهم يعمل على تقوية العلاقات السائدة داخل المنظمة .
٥. هناك علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة بين اساليب إدارة الأنطباع (كمتغير مستقل) والحوافز (كمتغير وسيط) والتي قد تصل إلى ٦٤% مما يدل على ان استخدام اساليب إدارة الانطباع تعمل على زيادة الحوافز الممنوحة للعاملين. ويتفق هذا مع نتائج بعض الدراسات (Watr,1993)، (Zivnusketal,2004) التي ربطت بين ممارسة اساليب إدارة الانطباع وتقييم الاداء وبالتالي زيادة الحوافز المقدمة للعاملين .
٦. هناك علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة بين اساليب إدارة الانطباع (كمتغير مستقل) والتفويض والتمكين (كمتغير وسيط) والتي قد تصل إلى ٥٢% .ويمكن تفسير ذلك من خلال ان ممارسة اساليب إدارة الانطباع من قبل العاملين اثر على الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي ويزيد من ثقة الادارة فى العاملين ومنحهم تفويض للصلاحيات وأتخاذ القرارات .
٧. هناك علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة بين اساليب إدارة الانطباع (كمتغير مستقل) والإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة (كمتغير وسيط) والتي قد تصل إلى ٦٧% ويمكن تفسير ذلك من خلال ان ممارسة اساليب ادارة الانطباع تعمل على زيادة مهارات التعامل مع الأخرين وفهم الاجراءات فى المنظمة .ويتفق هذا مع نتائج دراسة (Nhumgt.nguyen,etal,2008) التي اشارت فى جانب منها لوجود علاقة ارتباط إيجابية بين اسخدام اساليب إدارة الإنطباع وتسهيل التفاعل والاندماج وتبادل المنافع بين اعضاء الفريق ومهارات التعامل مع الآخرين مما يسهل من تطبيق سياسات العمل .
٨. هناك علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة بين اساليب إدارة الانطباع بشكل مجمل (كمتغير مستقل) والمناخ التنظيمي بشكل مجمل (كمتغير وسيط) ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (مبارز واخرون ، ٢٠٢٠) التي اشارت فى جانب منها ان إدارة الانطباع التنظيمي له اثر أيجابي معنوى على المناخ التنظيمي .

٩. هناك علاقة سلبية مباشرة معنوية بين المناخ التنظيمي (بأبعاد الخمسة) (كمتغير وسيط) ومستوى الصمت التنظيمي (كمتغير تابع) وجاء مستوى الصمت الدفاعي أكثر الأبعاد تأثراً بأبعاد المناخ التنظيمي (٩٤%) يليه الصمت المذعن (٧٩%) يليه الصمت الإجتماعي الإيجابي (٧٠%) وأخيراً مستوى الصمت الوقائي (٤٦%) وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (يوسف ، ٢٠١٦) التي اشارت في جانب منها إلى ان المناخ التنظيمي يعد احد المحددات الرئيسة التي تساهم في تحديد مستويات الصمت التنظيمي لدى العاملين ، والذي ينتج عن عدم وجود علاقات تسودها الثقة والتعاون بين الادارة والعاملين وإهمال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ودراسة (Ghodratollah , et . al,2012) التي توصلت في بعض نتائجها إلى ان من العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي خصائص فريق الادارة العليا ، الخصائص التنظيمية والبيئية ، تأثير التفاعل بين العاملين، الهياكل والسياسات التنظيمية ، خوف المديرين من ردود الفعل السلبية .

١٠. إن المناخ التنظيمي يتوسط العلاقة السلبية بين اساليب إدارة الانطباع ومستوى الصمت التنظيمي. ، ويمكن تفسير ذلك من خلال ان وجود المناخ التنظيمي الجيد بالمنظمة يساهم في زيادة التأثير السلبي لممارسة اساليب ادارة الانطباع على مستوى الصمت التنظيمي للعاملين في المنظمة. وقد اتضح ذلك من خلال ارتفاع نسب التأثير غير المباشر (أي تصبغ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أقوى في حالة وجود المتغير الوسيط لوجود علاقة تداخلية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط).

استنتاجات الدراسة ::

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج اختبار فروض الدراسة، تم التوصل إلي مجموعة من الاستنتاجات يتمثل أهمها فيما يلي ::

- أوضحت النتائج ممارسة نسبة كبيرة من العاملين لأساليب إدارة الانطباع عند التعامل وجاء أسلوب إظهار الحاجة للمساعدة في طريقة الأولى. مما يشير لتجنب العاملين إنجاز المهام الجيدة الموكلة إليهم من خلال التدرج بمختلف الأعدار وإثارة تعاطف الآخرين معهم لكسب المساعدة حيث يركز الفرد علي حاجته إلي الدعم المستمر من الآخرين. ومن ثم يجب علي المسؤولين بمديريات الخدمات تشجيع العاملين علي تحمل المسؤولية وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية، وكيفية استحداث طرق جديدة في العمل.

- أوضحت النتائج أن مستوى الصمت الدفاعي أكثر الأبعاد تأثراً بأساليب الانطباع. مما يشير إلي أن استخدام أساليب إدارة الانطباع يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم مما يعمل علي تقليل معدلات الخوف من الآثار السلبية المترتبة علي مشاركة المعلومات المتعلقة بالمديرية. ومن ثم يجب علي

المسؤولين الاهتمام بتوفير الدعم اللازم للمرؤوسين وحمايتهم عند وجود أفكار أو مقترحات جديدة، وتنمية روح المصارحة، مما يقلل من مستوي الصمت التنظيمي.

- أوضحت النتائج أن أكثر أبعاد المناخ التنظيمي تأثراً بأساليب إدارة الانطباع، هما نمط القيادة والحوافز. مما يشير إلي أن استخدام أساليب إدارة الانطباع يحفز الإدارة علي التعامل الجيد مع العاملين وزيادة الحوافز الممنوحة لهم.

- أوضحت النتائج أن مستوي الصمت الدفاعي أكثر الأبعاد تأثراً بأبعاد المناخ التنظيم يليه الصمت المدعن. ومن ثم يجب التركيز نحو الهياكل التنظيمية الواضحة وإنسجامها بما يحقق بيان ووضوح المهام والمسئوليات، والعمل نحو خلق علاقات العمل التي تسودها الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين.

- أظهرت النتائج إن وجود المناخ التنظيمي الجيد يساهم في زيادة التأثير السلبي لممارسة أساليب إدارة الانطباع علي مستوي الصمت التنظيمي للعاملين في المديریات. ومن ثم يجب علي المسؤولين في المديریات العمل علي إيجاد المناخ التنظيمي الجيد ، حتي لا يؤثر ذلك علي انخفاض مستوي أداء العاملين بمديریات الخدمات.

دلالات الدراسة :-

في ضوء نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها وتفسيرها، يمكن الإشارة إلي نوعين من الدلالات Indications التي أفرزتها الدراسة فيما يلي :-

دلالات نظرية :-

- يوجد العديد من الدلالات التي توصله إليها الدراسة علي المستوي النظري، من أهمها ما يلي:-
- أظهرت النتائج أن توافر مستوي عالي من إدراك العاملين لأساليب إدارة الانطباع، يعمل علي انخفاض مستوي الصمت التنظيمي لديهم، كما يساهم وجود المناخ التنظيمي الجيد في زيادة التأثير السلبي لممارسة أساليب إدارة الانطباع علي مستوي الصمت التنظيمي لدي العاملين في مديریات الخدمات وتعد هذه الدلالة بمثابة إضافة تسهم إثراء الأدبيات المتاحة.
- أكدت نتائج الدراسة الحالية أن أبعاد أساليب إدارة الانطباع التنظيمي لاقت اهتمام كبير وواضح ملائمتها مع نظريات المناخ التنظيمي الحديثة التي تركز علي التفاعل والتكيف مع الظروف البيئية المحية بالمنظمة، والعمل علي تحقيق مناخ تنظيمي جيد يعمل علي انخفاض مستوي الصمت التنظيمي لدي العاملين بالمنظمة.
- تعد هذه النتائج إضافة متواضعة من الدراسة الحالية للأدبيات في هذا المجال، حيث لم يوجد دراسة تناولت المناخ التنظيمي لمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع

التنظيمي ومستوي الصمت التنظيمي، وهذا من شأنه توسيع قاعدة البحث في هذا المجال من العلوم الإدارية.

دلالات تطبيقية :-

يوجد العديد من الدلالات التي توصلت إليها الدراسة علي المستوي التطبيقي، من أهمها ما

يلي:-

- إن وجود تأثير إيجابي بين أساليب إدارة الانطباع والمناخ التنظيمي داخل مكان العمل، يتطلب من المسؤولين بالمديريات العمل علي اكساب المديرين والعاملين معارف ومهارات استخدام أساليب إدارة الإنطباع، وإيجاد المناخ التنظيمي الجيد والداعم للعاملين، مما يؤدي إلي انخفاض معدلات الصمت التنظيمي لدي العاملين.
- إن وجود علاقة تأثير سلبية بين أبعاد المناخ التنظيمي داخل مكان العمل ومستوي الصمت التنظيمي لدي العاملين، يساعد المسؤولين بالمديريات علي تقوية المناخ التنظيمي الداعم وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وبالتالي تقليل معدلات الصمت التنظيمي لديهم.
- إن وجود علاقة تأثير سلبية بين أساليب إدارة الانطباع ومستوي الصمت التنظيمي لدي العاملين بمديريات الخدمات، يساعد المسؤولين بالمديريات علي تقوية المناخ التنظيمي الداعم وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين ، وبالتالي تقليل معدلات الصمت التنظيمي لديهم.
- إن وجود علاقة تأثير سلبية بين أساليب إدارة الانطباع ومستوي الصمت التنظيمي لدي العاملين بمديريات الخدمات، يساعد المسؤولين بالمديريات علي الحد من زيادة الصمت التنظيمي لدي العاملين، من خلال دعم قدرات العاملين لإستخدام أساليب إدارة الإنطباع وبالتالي تحليل معدلات الصمت التنظيمي لديهم، ورفع مستوي الأداء.
- إن وجود تأثير معنوي للمناخ التنظيمي كمتغير وسط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع ومستوي الصمت التنظيمي، يؤكد علي المسؤولين بذلك المديرية علي الاهتمام بإيجاد مناخ تنظيمي جيد في مكان العمل، حيث أظهرت النتائج أن وجود المناخ التنظيمي الجيد يساهم في زيادة التأثير السلبي لممارسة أساليب إدارة الانطباع علي مستوي الصمت التنظيمي للعاملين بالمديريات.

ثانيا: التوصيات:

في ضوء ما تقدم يمكن وضع مجموعة من التوصيات للمسؤولين عن تنمية وتطوير مديريات

الخدمات ، تتمثل أهمها فيما يلي:

١. تنظيم عدد من الندوات والدورات التدريبية ، بغرض اكساب المديرين والعاملين معارف ومهارات عن كيفية استخدام اساليب ادارة الإنطباع وتوقيت استخدام كل منها ، وتوضيح أهمية ممارستها في العمل لتحقيق نتائج ايجابية للعاملين ما يقلل من مستوي الصمت التنظيمي لديهم ، مع الإستعانة بالخبراء داخل وخارج مديريات الخدمات ، وتوفير الوقت والجهد والموارد اللازمة لذلك بصفة دائمة.
٢. الحرص علي تصميم وتنفيذ بعض البرامج التدريبية للقيادات الحالية ، بغرض معرفة مهارات الإتصالات التنظيمية وكيفية فتح قنوات اتصال مباشرة وغير مباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين.
٣. ضرورة اهتمام الإدارات العليا بتوفير الدعم اللازم للمرؤوسين وحمايتهم عند وجود افكار أو مقترحات لا تتفق وتوجهات الإدارة العليا، وتنمية روح المصارحة من خلال إشعار العاملون بعدم الخوف من الإفصاح عن مشاعرهم مع رؤسائهم في العمل، ويجب أن يقوم الرؤساء بمصارحة مرؤوسهم بمشاعرهم تجاههم ، مما يعمل علي تقليل مستوي الصمت التنظيمي.
٤. ضرورة تشجيع الإدارة للمرؤوسين علي تحمل المسؤولية وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية ، وكيفية استحداث طرق جديدة في العمل.
٥. تنمية روح المشاركة الجماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل عن طريق ورش العمل في كافة مراكز التدريب.
٦. ضرورة الإهتمام بإختيار القيادات الجديدة من الذين تتوافر فيهم قدر كافي من المعارف والمهارات اللازمة لممارسة واستخدام اساليب ادارة الإنطباع في المواقف المختلفة وبالقدر المناسب والملائم.
٧. قيام قطاع الموارد البشرية بوضع مهارات أساليب ادارة الإنطباع ضمن معايير اختيار العاملين الجدد، والتركيز علي اختيار العاملين الذين يملكون مهارات كالترويج الشخصي والتعزيز الذاتي ولديهم المرونة علي التكيف مع الظروف المحيطة ، مما يساعد علي تقليل مستوي الصمت التنظيمي.
٨. إقامة اجتماعات دورية بين الإدارة العليا والعاملين للمشاركة بالأراء والمقترحات التي تساعد علي تبسيط أساليب العمل مما يساعد علي تقليل مستوي الصمت التنظيمي.

الدليل الإرشادي لتنفيذ توصيات البحث المقترحة .:

بناءً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية، تم تقديم دليل إرشادي، يعرض فيه خطة تنفيذ توصيات البحث المقترحة وذلك من خلال تحديد آليات تنفيذ التوصية، والمسئول عن التنفيذ، والإطار الزمني المطلوب لتنفيذ التوصية، وذلك من خلال جدول رقم (٨)

جدول رقم (٨) الدليل الإرشادي المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة

الإطار الزمني للتنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
البدء من الآن مع الاستمرارية في التنفيذ (خطة عمل طويلة الأجل)	إدارة التدريب بمديريات الخدمات	- وضع برامج تدريبية تركز على تنمية معارف ومهارات أساليب إدارة الانطباع لدي العاملين بالمديريات. - اختيار عدد من المدربين المتميزين لهذه الدورات. - إخطار العاملين بتوقيت هذه الدورات.	١- العمل على تنمية مهارات الاستخدام أساليب إدارة الانطباع وتوقيت استخدام كل منها، وأهميتها، مما يقلل من مستوي الصمت التنظيمي لدي العاملين
بصفة مستمرة	إدارة التدريب بمديريات الخدمات	- وضع برامج تدريبية تركز على تنمية مهارات الاتصالات التنظيمية للقيادات. - اختيار مدربي متميزين لهذه الدورات. - إخطار القيادات بتوقيت هذه الدورات.	٢- العمل على تنمية مهارات الاتصالات التنظيمية للقيادات وكيفية فتح قنوات اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يقلل من مستوي الصمت التنظيمي لدي العاملين.
بصفة مستمرة	إداري الموارد البشرية وإدارة التدريب	- وضع معايير اختيار العاملين الجدد بما تحقق اختيار للعاملين ذوي مهارات أساليب إدارة الانطباع. - تدريب القائمين على إدارة المقابلات الشخصية على أساليب إدارة الانطباعات واكتشاف العناصر الجيدة.	٣- التركيز على إختيار العاملين الذين يملكون مهارات كالترويج الشخصي والتعزيز الذاتي ولديهم المرونة على التكيف مع الظروف المحيطة
بصفة مستمرة	الإدارة العليا	- عقد لقاءات دورية بين العاملين بالمديريات يتم خلالها تنوعيتهم بالأثار السلبية الناتجة عن الصمت التنظيمي. - إنشاء وحدة إدارية داخل المديريات تختص بإدارة مناخ العمل والمشكلات داخل المديريات	٤- البحث عن العاملين الذين يعانون من مشاكل وظيفية، ومعرفة أسبابها، ومحاولة الوصول إلى حلول لها ، مما يساعد على تقليل مستوي الصمت التنظيمي للعاملين.
كل ثلاثة شهور	إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب	- عقد دورات تدريبية للقادة تساعدهم على التواصل وحل مشكلات العاملين وتبسيط إجراءات العمل.	٥- إقامة اجتماعات دورية بين القادة والعاملين للمشاركة بالأراء والمقترحات التي تساعد على تبسيط إجراءات العمل

		- تقوم إدارة التدريب بعمل خطة للاجتماعات وإخطار القادة والعاملين بمواعيدها	مما يساعد على تقليل مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين
بصفة مستمرة	إدارة الموارد البشرية	- وضع برامج أثناء عملية التعيين تتطوي على استخدام الاختبارات النفسية، لقياس القدرة على التكيف مع بيئة العمل ورفع مستوى الأداء. - دعم العلاقات الاجتماعية بين العاملين حيث أنها تقلل من مستوى الصمت التنظيمي لديهم	٦. العمل على بناء فريق عمل لديه قدرة على استخدام أساليب إدارة الانطباعات، وتحقيق قدر عالي من الانسجام التفاعل فيما بينهم ، مما يقلل من الصمت التنظيمي لديهم
بصفة مستمرة	المديرين	- عقد لقاءات دورية مع العاملين بالمديريات. - بث روح التعاون والمودة بينهم والاحتراف بالمناسبات الاجتماعية والدينية مما يساعد على إزالة الجمود والحوجز النفسية بين العاملين	٧. العمل على بناء الثقة وتدعيم وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين بمديريات الخدمات

دراسات مستقبلية مقترحة:

١. التوسع في حدود البحث الحالي، بحيث يتناول مناطق جغرافية مختلفة، والتطبيق على قطاعات مختلفة خدمية أو تجارية أو حكومية.
٢. اضافة اساليب اخري لإدارة الإنطباع والتي لم نتطرق لها الدراسة الحالية، مع الصمت التنظيمي مع إمكانية التطبيق على مجالات اخري او عمل دراسة مقارنة بين القطاعين الإنتاجي والخدمي.
٣. استخدام متغيرات وسيطة في العلاقة والتي قد تحسن من نتائج تأثير اساليب ادارة الإنطباع التنظيمية على مستوى الصمت التنظيمي من خلال أبعاد الإنتماء التنظيمي ، والولاء التنظيمي ، والثقافة التنظيمية.

المراجع:

اولا: المراجع العربية:

الحدراوي ، رافد حميد عباس .(٢٠١٩). " استراتيجيات إدارة الإنطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة الرشيد بمحافظة النجف الأشرف " ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد ٣٩ ، عدد ١ ، ص ص:٢٣-٤٤ .

الوهيبي ، عبد الله محمد (٢٠١٤) ، " اثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية القصيم في الصمت التنظيمي " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (١٠) ، عدد (٣) ، ص ص: ٤٥-٨٢ .

بكر ، سوزان فؤاد السيد.(٢٠١٨). "دراسة الإتجاهات نحو اساليب إدارة الإنطباع وأثرها علي الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر" ، المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر) ، مجلد ٣٨ ، عدد ٢ ، ص ص:١٦٧-١٩٠ .

تايب ، عاطف عبد العزيز محمود .(٢٠١٤). " دراسة تحليلية لاتجاهات المديرين نحو أثر الذكاء الوجداني علي استخدامهم لأساليب إدارة الإنطباع بالتطبيق علي الشركة القابضة للصناعات الدوائية والكيمياوية في ج.م.ع " المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، مصر ، مجلد ٢٨ ، عدد ٤ ، ص ص:١٨٥-١٣٩ .

رفاعي ، رجب حسنين محمد .(٢٠١٤). " تحليل العلاقة بين سلوك إدارة لإنطباع وعلاقة الفرد برئيسه وسلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية بالتطبيق علي العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الطائف " ، المجلة العلمية ، كلية التجارة ، جامعة أسبوط ، العدد ٥٦ ، يونيو ، ص ص:٢٨٣-٢٩٧ .

زناتي ، نهال محمد ربيع .(٢٠١٤). " أثر محددات الصمت التنظيمي علي إتجاهات العاملين نحو التغيير": دراسة تطبيقية علي مستشفيات جامعة طنطا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ص ص:٤٢-٤٥ .

شهاب ، حنان احمد .(٢٠١٣). " المهارات السياسية للفرد وإدارة الإنطباع : العلاقة والأثر دراسة تحليلية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية " مجلة العراق للعلوم الإدارية ، مجلد ١٠ ، عدد ٤٠ ، ص ص:٢٠٤-٢٣٢ .

عبدالهادي ، اميرة احمد ابراهيم.(٢٠١٥). " اثر الصمت التنظيمي علي فعالية القرارات الإدارية بالتطبيق علي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ص ص:٧٣-٨٦ .

فندي ، علي حسن ؛ سعيد ؛ وهديل كاظم سعيد ؛ وأسماء طه .(٢٠١٣). " اثر تطبيق أساليب إدارة الإلتطباع علي أدوار القيادة الرؤوية " : دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات " ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة بغداد ، العدد ٣٤ ، ص ص:٨٨-١١٨ .

مبارز ، أيمن عبد العال ؛ شعراوي ، نهي مجدي كامل ؛ محمد أحمد يحي .(٢٠٢٠). " تحليل اتجاهات العاملين نحو أثر اساليب ادارة الإلتطباع التنظيمي علي المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات ، دراسة تطبيقية علي الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة - بمدينة السادات " ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد كلية التجارة ، العدد (٢٤) ، ص ص:٤٩٦-٥٤١ .

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Abu al-Ela, G.M.(2015). "Study of the Effect of Demographic Factors in the Work Environment on the Phenomenon of Alienatin in Work. Arab Journal of Administarive Sciences, Scientific Publishing Council. Kuwait University, V. (1), pp:1-16.

Adawiyah, W.R.(2015). "Impression Management Tactics, Work Related Behavior and perceived Individual Performance of Sales Clerks: A Case ofIndonesia",Faculty of Economics and Business, UniversitasJenderalSoedirman, Indonesia, V. (13).pp:19-34.

Aggarwal Jyoti. And Krishnan Venkat.(2011), "Impact of Transformational Leadership on Follower".

Ajay K.Jain,(2012). "Does Emotional Intelligence Predict Impression Management", Journal of Organizational Culture Communication and Conflict, V.16(2),pp:11-24.

AkifLutfi AL Khaswaneh.(2013). "of organizational climate on Job Turnorer of Employees at Tourism Hotels in betra Region of Jordan, "Ampeican Journal of Social and Management Sciences, V.4(2)pp:76-98.

Bagheri, G., Zarei, R.and Aeen, M.(2012). "Organizational silence (Basic concepts and its Development Factors, Ideal type of management, V.1(1),pp:77-92.

Bass. B.M.(1999). " Ethics, Character, and Authentic transformational leadership Behavior " , Leadership Quarterly, V.10(2),pp76-95.

Bolino, M.C. and Turnley,(1999). "Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy. Organizational Research Methods, V.2 (2), pp:187-206.

Bolino, M.C.; Kacmar, K.M.;Turnley, W.H., &Gilstrap, J.B.(2008). "A multi-level review of Impression Management Motives and Behaviors. Journal of Management, V. (34) ,pp:1080-1109.

- Brinsfield,C.(2009).“Employee Silence: Investigation of Dimensionality Development of Measures and Unpublished Dissertation: The Ohio State University.
- Deniz, N., Noyan, A., Ertosun, A., &Oznur.G.(2013).“The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a private Healthcare Company. *Procedia Social and Behavioral Sciences*,99-362.
- Dyne L.V.; Ang S; Botero,(2003)“Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as MultidimensionalConstructs “*Journal of Management Studies*, V. 40 (6),pp103-114.
- Eriguc .G, Ozer. O, Turac. I.S, and Songur .(2014).“organizational silence among Nurses: A study of structurfal Equation Modeling”, *International Journal of Business, Humanities and Technology*,V2(2),pp112-129.
- Goffman, E. “The Presentation of Self in Everyday Life, New York, NY: Doubleday,
- Gwal, R.(2015). “Tactics of Impression Management- Relative Success on Workplace Relationship” , *The international Journal of Indian Psychology*. V.2(2),pp36-58.
- Hasani, T., Sharifian L., &Sousahabi,(2016).“Relationship between Leadership Styles and Organizational Silence in Educational and Administrative Staff of Second Period Secondary Schools in Islamshahr” . *Turkish Journal of Psychology*.
- <http://www.dinicoala.it/sit/Erving%20Golffman%20Te%20Presentation%20of%20self%20in%20Everyday%20life.htm> Accessed 09 June 2021.
- Jones, E., & Pittman.(1982)“Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation” . *Psychological Perspectives on the self*, V.1 (1).
- Karaca,(2013). “An Exploratory Study on the Impact of Organizational Silence in Hierarchical Organizations” : *Turkish National Police Case. European Scientific Journal* V. 9(1), pp87-106.
- Mclane. T.A.(2012). “Impression Management and organizational Identity in Executive – Authored weloges “, M...S thesis, University of cental Florida.
- Mirmohhamdi, S.M., &Marefat, A.(2014).“The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment” . *International Review of Management and Business Research*. V.3.(3), pp21-55.
- Morgan Joanne C.(2013). “Impression Management: the web of college presidents “, PhD, Gary Cook School of Leadership, Dallas Baptist University.
- Morrison E.W; Milliken F.J. Hewlin P.F.(2003) “ An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward And Why”, *Journal of Management Studies*, V.40 (6),available on:W.W.W.BlackWell.synergy.com.

- Morrison, E.W., & Milliken, F.J.,(2008). "Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic world.Academy of Management review, V.25.
- Nhung T.Nguyen,et.(2008).'Putting a GoodFace on Impression Management:team citizen- ship and team satisfaction "Institute of Behavioral and Applied Managemet, pp148-161.
- Schlenker,B.R.(1980). "Impression Management: The self – concept, Social Identity, and interpersonal relations". Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Shojaiea,S.,ZareeMatin,H.,&Ghasem.,(2011)"Analyzin the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. Procedia – Social and Behavioral Sciences, V. 30,1731-1735.
- Teryl, A and Mclane,B.A.(2012)." From The Top: Impression Management Strategies And Organizational Identity In Executive – Authored Weblogs, Master Dissertation" , University Of Central Florida, Orlando, Florida.
- Vakola, M. anlldBouradas, D.(2005).Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. Employee Relations, V .27 (5),pp444-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., &Botero,I.C.(2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voices as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies, V. 40, pp1359-1392.
- Vokola, Mariaa and Dimitris Bourada,(2005)." Antece dents and consequences of organizational silence ; an empirical investigation ", Employee Relations, V.27(5).pp657-688.
- Whitty, S. & Schulz. M.(2006)."the proceeding of 20th IPMA world congress on project management ", international journal of project management, V. 1(1)pp125-153.
- Yau-De Wang and Hui – Hsien Hsieh.(2013)."organizational ethical climate perceived organizational support and employee silent: Across-Level investigation ", Human Relations, V.66, (6)pp581-611.
- Zehir, C., & Erdogan,E.(2011). "The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, V. 24 ,pp1389-1404.

ملاحق الدراسة قائمة الإستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل/.....

بعد التحية،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين اساليب إدارة الإنطباع التنظيمي والصمت التنظيمي " .

ويتطلب إنجاز هذه الدراسة تفضلكم بالإجابة علي عدد من الأسئلة التي تضمنها قائمة الإستقصاء المرفقة ، علماً بان هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وأن الإجابات لا تظهر بشكل منفرد، كما إنه ليس من المطلوب كتابة اسم المستقصي منهم .

وأشكركم علي حسن تعاونكم .،

الباحثة

الجزء الأول : أساليب إدارة الإنطباع (الترويج الشخصي، الإطراء وتقدير الآخرين ، إظهار الحاجة للمساعدة ، نموذج يقتدي به ، الترهيب). برجاء وضع علامة (✓) أمام كل عبارة من العبارات التالية في العمود الذي يعكس درجة قيامك بالسلوكيات التي تتضمنها مع رؤسائك في العمل:

م	العبارات	دائماً	غالبا	احيانا	نادراً	لا علي الإطلاق
١	اجعل الرؤساء يدركون ويعرفون قدراتي وكفاتي في العمل					
٢	اتحدث مع الرؤساء بفخر عن خبراتي وما تعلمته من مهارات					
٣	اظهر للرؤساء اني ذو قيمة للعمل والمنظمة	.				
٤	اجعل الرؤساء يدركون ويعرفون ما قمت به من انجازات					
٥	امدح الرئيس علي انجازاته بما يجعله يعتبرني شخص لطيف.					
٦	أقوم بمجاملة الرؤساء وتحيتهم كي يروني جدير بالحب.					
٧	اقوم بتقديم الخدمات والمصالح الشخصية للرؤساء لاطهر لهم الود والصدقة.					
٨	اهتم بالحياة الشخصية للرؤساء لإظهار الود والحب					
٩	أتصرف وكأنني أقل معرفة لما يتطلبه العمل بما يجعل الرئيس يقدم لي المساعدة					
١٠	احاول الحصول علي المساعدة أو المساندة من الرئيس من خلال الظهور بأني أحتاج إلي ذلك في بعض مجالات لعمل.					
١١	أظهار بعدم فهم شيء معين للحصول علي مساعدة من الرئيس.					
١٢	اعمل وكأنني أحتاج المساعدة من الرئيسي لكي يساعدني.					
١٣	أظهار بمعرفة أقل مما يتطلبه العمل أمام الرئيس لكي أتجنب مهمة لا أرغب في القيام بها.					
١٤	أبقي في العمل بعد المواعيد الرسمية لكي يعرف الرئيس انني جاد ومجتهد في العمل.					
١٥	أحاول الظهور بالانشغال أمام الرئيس في الأوقات التي					

					تكون فيها الأعمال بطيئة.
١٦					أحضر إلي العمل مبكراً، حتي يراني الرئيس متفاني في العمل.
١٨					أصل إلي الإجتماعات في الوقت المحدد للإجتماع وابقى حتي ينتهي الإجتماع.
١٩					أظهر للرؤساء أنني استطيع جعل الأعمال صعبة عليهم إذا أرغموني علي القيام بها.
٢٠					من الممكن أن أضغط علي الرؤساء وإقناعهم إذا كان ذلك ضروري لإنجاز الاعمال الخاصة بالوظيفة.
٢١					أتعامل بحدة وأكون في حالة صراع مع الرؤساء عندما يعوقون العمل أو يقللون من قدرتي علي إنجاز الاعمال الوظيفية.
٢٢					اتعامل بقسوة أو بحدة مع الرؤساء عندما يتدخلون سلبياً في عملي.
٢٣					استخدم التخويف والإكراه لجعل الرؤساء ينصفون بشكل صحيح وملئم.

الجزء الثاني : المناخ التنظيمي وابعاده (نمط القيادة ، العلاقات السائدة في المنظمة ، الحوافز ، التفويض والتمكين ، والإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة). برجاء وضع علامة (✓) امام كل عبارة من العبارات التالية في العمود الذي يعكس مدي اتفاقك معها.

م	العبارات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	لا علي الإطلاق
١	تحاول ادارة المنظمة سؤال العاملين عن ارائهم واقتراحاتهم لتحسين سير العمل في المنظمة.					
٢	تقوم الإدارة بإعطاء تعليمات كافية للعاملين لما يجب عمله منهم وكيفية ادائه.					
٣	تثق الإدارة في قدرات العاملين علي تحقيق اهداف المنظمة .					
٤	تهتم الإدارة بقضاياك الشخصية					
٥	تعقد الإدارة العليا اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح بها بالحوار دون قيود.					
٦	يمكنك الاتصال بالمستويات الإدارية العليا في المنظمة بدون عوائق.					
٧	تشارك في وضع معايير تطوير الأداء المتعلقة بوحدة العمل التي تعمل بها.					

				يستمتع رئيسي إلي بإنتباه عندما أتحدث في أمر ما	٨
				تؤكد الإدارة علي اتباع القواعد واللوائح المنصوص عليها عند اداء العمل.	٩
				تبحث الإدارة مع العاملين مشاكلهم الشخصية والمشكلات المتعلقة بالعمل بشكل دوري.	١٠
				هناك زيادة في بعض الوظائف المنظمة بدون داع.	١١
				يدفعني الراتب الذي اتقاضاه إلي بذل جهود إضافية في العمل.	١٢
				الدخل الذي اتقاضاه لا يجعلني ابحت عن عمل آخر اضافي.	١٣
				يتناسب الدخل الذي اتقاضاه مع الجهد الذي ابذله في العمل.	١٤
				انقاضي راتباً منافساً للرواتب التي يتقاضاها أشخاص يحملون مثل مؤهلاتي في القطاع الخاص.	١٥
				ترتبط فرص الترقية بالعمل بنتائج تقييم الأداء الوظيفي.	١٦
				يتم التركيز في الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الإتجاه نحو الأنتقاد والتهديد.	١٧
				يشعر العاملون بالاستقرار والأمان الوظيفي في المنظمة.	١٨
				تقوم الإدارة بتفويض السلطات لمساعدتهم.	١٩
				يتفق حجم المسؤوليات الملقاة علي عاتق العاملين مع حجم الصلاحيات الممنوحة لهم.	٢٠
				يمنحني رئيسي في العمل تفويض للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عملي.	٢١
				تتم عملية اتخاذ القرارات في العمل بعد دراسة وادراك لنوعية المشاكل وطبيعتها.	٢٢
				انني اعلم بدقة ووضوح الدور المطلوب مني اداؤه في العمل.	٢٣
				اجراءات العمل طويلة ومعقدة ويتسبب عنها ارباك في العمل.	٢٤
				يوجد دليل للأنظمة يحدد القواعد واجراءاته بشكل واضح.	٢٥
				يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بكل موضوعية.	٢٦
				انني عملياً اتبع رئيس واحد مما يسبب نوعاً من الإرتياح في العمل.	٢٧
				يوجد التزام لدي العاملين ببداية اليوم ونهايته.	٢٨

الجزء الثالث : الصمت التنظيمي وابعاده (الصمت الدفاعي ، الصمت المدعن ، الصمت الوقائي ، والصمت الإيجابي الاجتماعي). برجاء وضع علامة (✓) امام كل عبارة من العبارات التالية في العمود الذي يعكس مدي اتفاقك معها.

م	العبارات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	لا علي الإطلاق
١	ابقي صامتاً في العمل أنني غير متأكد مما أقول.					
٢	ابقي صامتاً في العمل لتجنب المشاعر السلبية التي قد اواجهها.					
٣	ابقي صامتاً في العمل لتجنب الصراع.					
٤	ابقي صامتاً في العمل لأنني لا أملك سلطة لتصحيح الوضع.					
٥	ابقي صامتاً في العمل لأنني أتوقع شخص آخر سيقوم بالتعبير					
٦	ابقي صامتاً في العمل لأنني أعتقد ان ما أعرفه ليس له أهمية.					
٧	تقديمي أية معلومات غير سارة في العمل قد يلحق الضرر لي من قبل رئيسي المباشر					
٨	ابقي صامتاً في العمل لحماية صورتني الذهنية من التشويه.					
٩	ابقي صامتاً في العمل لأنني لا أريد أن أظهر بإنني غير كفاء					
١٠	ابقي صامتاً في العمل لحماية علاقتي مع الأشخاص الآخرين.					
١١	ابقي صامتاً لحماية شخص آخر من الضرر.					
١٢	كثيراً ما أبقي صامتاً لحماية منظمتي من الضرر.					