

أثر إدارة الانطباع على التوحد التنظيمي: بالتطبيق على العاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية¹

د. مها عادل الزيادي

مدرس بقسم ادارة الاعمال

معهد أكتوبر العالى للهندسة والتكنولوجيا

جمهورية مصر العربية

drmahaenziadi@gmail.com

ملخص البحث

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الانطباع على التوحد التنظيمي. والتعرف على الفروق المعنوية لإدارة الانطباع والتوحد التنظيمي لدى عامل النوع، والخبرة، والمستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية. وأجريت الدراسة على عينة من العاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية، وتم جمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء، وتم توزيع عدد 278 استمارة على مجتمع الدراسة، وخضعت منها 250 استمارة للمعالجة الإحصائية، وقد تم تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية، وجود تأثير معنوي لإدارة الانطباع على التوحد التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق معنوية لإدراك العاملين لإدارة الانطباع والتوحد التنظيمي وفقا للنوع وسنوات الخبرة باختلاف متغير المستويات الإدارية والوظائف النمطية فجاءت النتائج لصالح الإدارة العليا. وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات من شأنها مساعدة الشركة لدعم الاستراتيجيات الإيجابية لإدارة الانطباع وزيادة التوحد التنظيمي بشركة راية القابضة للإستثمارات المالية.

الكلمات الدالة

إدارة الانطباع، إستراتيجيات إدارة الانطباع، التوحد التنظيمي.

¹ تم تقديم البحث في 2021/8/4، وتم قبوله للنشر في 2021/9/22.

(1) مقدمة

تعد إدارة الانطباع جزءاً من الحياة التنظيمية. فيتطلب الأمر لبناء علاقات اجتماعية التفاعل مع العديد من الأفراد ذو خلفيات وشخصيات متنوعة ويتصرف كل فرد بطريقة إيجابية تجعله مقبولاً من قبل الآخرين (Kandpal and Chaubey, 2017). حيث يهتم معظم الناس بترك انطباعات أولية جيدة عند الآخرين، لأنهم يعتقدون أن هذه الانطباعات ستؤثر بشكل دائم. ومن ثم يستخدم الأفراد إستراتيجيات إدارة الانطباع لتحقيق الصور المرغوبة في عيون الآخرين (Klotz et al., 2018). ويستخدمها العاملون الجدد ليتم قبولهم من قبل المنظمة، في حين أن أولئك الذين نضجوا مع المنظمة فيستخدمونها للحفاظ على وظائفهم والارتقاء بها إلى مستوى أعلى (Gwal, 2015).

وتبحث المنظمات باستمرار عن أفضل الطرق للحفاظ على موظفيها في ظل التغييرات السريعة مثل تخفيض العمالة، والتغييرات في المسار المهني وتغيير عقود العمل طويلة الأجل إلى قصيرة الأجل، والاستعانة بمصادر خارجية وزيادة التنوع الثقافي والديمقراطي. وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالتوحيد التنظيمي للتعرف على الكيان المنتهي إليه الفرد سواء كانت منظمة أو مجموعة أو شخص، ويحتاج كل كيان على الأقل إلى إجابة أولية على السؤال "من نحن؟" أو "من أنا؟" من أجل التفاعل بفاعلية مع الكيانات الأخرى وأن مرونة واستقرار التوحيد التنظيمي في أذهان العاملين هو الذي يساهم في إدارة الفرد لمساره الوظيفي و تطابق أهداف وقيم العاملين مع أهداف وقيم المنظمة وتحقيق التغيير التنظيمي السريع (Tsuchiya, 2017).

وتهدف الباحثة من خلال هذا البحث إلى التعرف على أثر إدارة الانطباع على التوحيد التنظيمي في شركة رابطة القابضة للإستثمارات المالية.

(2) الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة وفروض الدراسة

(1-2) إدارة الانطباع Impression Management

قدمت الكتابات والدراسات العلمية عدداً من التعريفات لإدارة الانطباع فاتفق (Collewaert et al., 2021; Lee et al., 2020) على "أنها جهود متعمدة لخلق صورة ذهنية أو الحفاظ عليها أو تغييرها بصورة أخرى ويمكن أن تكون بإشارات لفظية أو غير لفظية". وكما أشار (Lins et al., 2018) أن إدارة الانطباع هي "السلوكيات التي يستخدمها الأفراد للتأثير على إدراك الآخرين لحماية صورتهم الذاتية وتغيير الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليهم". ولقد أوضح (Kandpal and Chaubey, 2017) أن "إدارة الانطباع تهتم بدراسة كيفية تقديم الأفراد لأنفسهم للآخرين لكي ينظر إليهم الآخرون بشكل إيجابي، لذلك فإن الفرد يرغب في اتباع إستراتيجية معينة تلي توقعاته من الآخرين. ومع ذلك، تعتمد الإستراتيجية التي يستخدمها الفرد لإدارة الانطباعات على عوامل مختلفة مثل الدافع الشخصي، والجمهور المستهدف، والعوامل الظرفية".

وتستخدم إدارة الانطباع للتحكم في انطباعات وسلوك وتصورات وإدراك الآخرين (Schniederjans et al., 2018; Zaharoupoulos, 2017) وخلق صورة إيجابية عن الذات وإقناعهم بها، وتقليل الانطباعات السلبية التي قد يشكلها الآخرون عنه (Arif et al., 2011).

وعلى الرغم من أن سلوكيات إدارة الانطباع تحدث غالبًا نتيجة للتفكير الاستراتيجي والمتعمد، إلا أن هذه السلوكيات يمكن أيضًا أن تكون اعتيادية أو غير واعية (Peck, 2019) ويتم استيعابها بشكل معتاد في سلوك الأفراد الروتيني داخل منظماتهم لزيادة رأس مالهم الاجتماعي (Maher et al., 2018).

تعتبر إدارة الانطباع عن نجاح الفرد في مكان العمل للحصول على وظيفة في منظمة ما، وإرساء سمعة قوية (Diekmann, 2015) والحصول على ترقية، والتنقل الفعال في بيئة العمل لتحقيق مكاسب شخصية ومهنية (Bolino et al., 2016).

ويمكن تصنيف إستراتيجيات إدارة الانطباع بالإستراتيجيات الحازمة الاستباقية التي تهدف إلى تعزيز صورة الفرد، أو الإستراتيجيات الدفاعية التفاعلية التي يتم استخدامها استجابة لحدث قد يضر بالفرد بطريقة ما (Collewaert et al., 2021).

ويوجد نموذجين لإدارة الانطباع وهما: الأول دافع الانطباع والثاني بناء الانطباع. ويمثل دافع الانطباع الظروف التي يتم تحفيز الأفراد بموجها للانخراط في إدارة الانطباع بناءً على أهمية الهدف، وقيمة الهدف، والتباين بين الصورة المطلوبة والحالية، بينما يشير بناء الانطباع إلى تحديد واختيار نوع إستراتيجيات الانطباع التي ستستخدم لبناء الصورة الذهنية المراد خلقها (Edgar et al., 2018) بناء على المفهوم الذاتي للفرد، وتصورات قيود الدور، وقيم أهدافهم، ومدى إدراكهم لصورته الاجتماعية الحالية أو المحتملة (Maher et al., 2018).

(1-1-2) أساليب أو إستراتيجيات ادارة الانطباع

تحدد إدارة الانطباع إستراتيجيات يجب القيام بها في الحياة التنظيمية (Vijayabanu and Therasa, 2019) ومن أكثر الأدبيات استخداماً في تصنيفات إستراتيجيات إدارة الانطباع هو تصنيف (Jones and Pittman's, 1982) وتلك الإستراتيجيات هي:

- إستراتيجية الترويج الذاتي (التعزيز الذاتي) Self-Promotion Strategy: هو إستراتيجية بناء الصورة التي يرغب الفرد في الاعتراف بها على أنه ذو كفاءة ومتخصص في مجالات معينة (Arif et al., 2011). ولفت الانتباه إلى قدراته أو إنجازاته ليراهم الآخرون على أنها مؤهلة (McLane, 2012). فقد نظر (Arif et al., 2011) إلى الترويج الذاتي على أنه نوع من السلوك الذي يشارك فيه الفرد في نقل خبرته وكفاءته ومع ذلك، إذا كانت مزاعمه لا تتوافق مع قدراته، فقد يخلق انطباعاً سيئاً للغاية.

- إستراتيجية التزلف (التكامل) Ingratiation Strategy: في هذه الإستراتيجية يحاول الفرد تبني كل الصفات والسلوكيات التي يحبها المسئولون في أدائه أو مجاملته ومدح شخص آخر أو الإطراء أو الثناء أو الموافقة على وجهة نظر شخص آخر. والهدف هو أن يكون محبوباً واكتساب إعجاب الآخرين والقوة الشخصية والحفاظ عليها. وإن غريزة الإنسان وطبيعته تجعله يحب الأشخاص الذين يفكرون أو يتصرفون مثله (Arif et al., 2011). ويمكنه استخدام التزلف بشكل أكثر نجاحاً عند إدارة الانطباع للأفراد ذوي المكانة الأعلى. ولكن هناك خطراً كبيراً من أن تظهر جهة ذات مكانة أدنى بصورة الممتلق (McLane, 2012).

- إستراتيجية المثل الأعلى Exemplification Strategy: في هذه الإستراتيجية، يحاول الفرد إنشاء هوية من التفاني والتضحية والالتزام والجدارة الأخلاقية (McLane, 2012). ويعمل الفرد خارج نطاق نداء الواجب في ساعات

عمل متأخرة لجعلهم يظهرون كعامل مثالي ومن أجل الحصول على تقدير التفاني من المراقبين، بينما يخلق شعورًا بالذنب بين الآخرين أو صفات الفضيلة (Kandpal and Chubey, 2017; Arif et al., 2011).

- إستراتيجية التهيب (التخويف) Intimidation Strategy: هي إستراتيجية يحاول الفرد فيها إظهار قوته أو إمكانية أن ينظر إليه الآخرون على أنه خطر لإجبار الآخرين على الخضوع لمطالبه (Kandpal and Chubey, 2017). ويحاول الفرد تكوين انطباع بأنه يمكن أن يجعل الأمور صعبة على الآخرين إذا حاولوا دفعه بعيدًا أو أحباط أهدافه. وإنه يتعامل بحزم مع الأفراد الذين يتدخلون في شئونه، أو لحملهم على التصرف بشكل صحيح. على أن هناك تداعيات إيجابية لهذه الإستراتيجية كتعزيز قدرة الفرد على إنجاز وظيفته وتدابير سلبية كالنظر إلى الأفراد المتورطين في إستراتيجية التهيب على أنهم أشخاص عنيدون وأقوياء (Arif et al., 2011).

- إستراتيجية التوسل Supplication Strategy: في هذه الإستراتيجية يقوم الفرد بالإعلان عن نقاط ضعفه وأوجه قصوره من أجل الحصول على التعاطف. ويصور الفرد نفسه على أنه عاجز عن عمل ما للحصول على المساعدة أو الخدمات أو الدعم من الآخرين. وتميل إستراتيجية إدارة الانطباع هذه إلى استخدامها بنجاح في كثير من الأحيان من قبل المناصب الأقل مرتبة، وخاصة عندما تكون كفاءة وفاعلية الفرد موضع شك (McLane, 2012). ويستخدم الأفراد إستراتيجية التوسل لتجنب النقد لارتكابهم خطأ أو تجنب العمل (Kandpal and Chubey, 2017).

(2-1-2) الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الانطباع

هدفت دراسة (Probst et al., 2020) إلى اختبار العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي وإدارة الانطباع على الأداء الوظيفي. وباستخدام بيانات تم جمعها من 184 عامل في الولايات المتحدة الأمريكية، أشارت النتائج إلى أن زيادة استخدام إدارة الانطباع تنبأت بمستويات منخفضة من انعدام الأمان الوظيفي. وعلاوة على ذلك، فإن إدارة الانطباع تلعب بوضوح دورًا مهمًا في فهم العلاقة بين انعدام الأمان الوظيفي والأداء الوظيفي. ومع ذلك، يبدو أن الموظفين يستخدمون إدارة الانطباع كأنها من قبيل تعزيز الأمان الوظيفي، والحصول على تقييمات أداء أفضل، بدلاً من استخدامها كأداة للتعامل بشكل تفاعلي مع انعدام الأمن الوظيفي. في حين كشفت دراسة (Lee et al., 2020) عن تأثير ارتباط انخراط الرؤساء التنفيذيين في المسؤولية الاجتماعية للشركات. من خلال دمج نظريات إدارة الهوية والانطباع. وبالتطبيق على 548 مدير تنفيذي في 274 شركة يطبقون المسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية. وكانت أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أن استخدام الرؤساء التنفيذيين لإدارة الانطباع في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات يزداد عندما يكون عدم اليقين المحيط بالأداء المتوقع للشركة مرتفعًا، وعندما يكون أداء الشركة منخفضًا، وتكون الكثافة التنافسية للصناعة عالية. ورغبة الرؤساء التنفيذيين في الحفاظ على مكانتهم الاجتماعية العالية وإظهار قراراتهم المؤسسية التي يمكن أن تستند إلى تحفيزهم، وإدارة الآخرين، وانطباعهم تجاههم. وتعرفت دراسة (Chawla et al., 2020) على تأثير إدارة الانطباع على العاملين من خلال دراسة العلاقة بين إدارة الانطباع والأصالة وأيضًا الأناها على سلوك العاملين. من خلال ثلاث دراسات تكميلية تشمل 2337 موظف بدوام كامل من مختلف الصناعات في الولايات المتحدة، وتشير النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين إدارة الانطباع والأصالة، وتؤثر إدارة الانطباع على سلوك العاملين حيث يعانون من انخفاض أداء العاملين وعدم المصادقية وزيادة الغياب والانسحاب والجهد العاطفي. كما تحلل دراسة

(Vijayabanu et al., 2019) العلاقة بين الجوانب المختلفة لإدارة الانطباع (إستراتيجية الترويج الذاتي، وإستراتيجية التزلف، وإستراتيجية المثل الأعلى، وإستراتيجية التوسل، وإستراتيجية التهيب) وتأثيرها على المهام العالمية، والتوازن بين العمل والحياة، ونحو نمو المسار الوظيفي. تم توزيع الاستبيانات على 225 موظف في شركة برمجيات خاصة في تشيناي، الهند. وتوصلت الدراسة إلى أن جوانب إدارة الانطباع تساهم بنسبة 51.2٪ في توقع العامل النفسي الفردي المكون من المهام العالمية، والتوازن بين العمل والحياة، ونمو المسار الوظيفي. كما تحقق دراسة (Klotz et al., 2018) في أن إدارة الانطباعات على أساس يومي يمكن أن تكون مستنزفة، وبالتالي تترك الموظفين عرضة للانخراط في سلوكيات ضارة في العمل. ولفهم طبيعة وعواقب إدارة الانطباع بشكل أفضل تم دراسة إستراتيجية الترويج الذاتي وإستراتيجية التزلف في إدارة الانطباع وتم تحليل بيانات عدد 75 متخصصاً من الإدارة الوسطى في شركة برمجيات في الصين وقد كشفت الدراسة إن إستراتيجية التزلف وليس إستراتيجية الترويج الذاتي يؤدي إلى استنفاد موارد ضبط النفس للموظفين الأمر الذي يؤدي إلى انحراف العامل. ويكون التأثير غير المباشر أقوى بين الموظفين ذوي مهارات التسييس المنخفضة. وتعرفت دراسة (Kandpal and Chaubey, 2017) على تقنيات إدارة الانطباع التي يتبناها المعلمون والمحاضرون والأساتذة في المدارس والجامعات بالتطبيق على 200 مفردة في منطقة دهرادون في أوتارانتشال، الهند. وقد بينت هذه الدراسة أهمية إستراتيجيات إدارة الانطباع وأن معظم الموظفين يتبنون إستراتيجية الترويج الذاتي وإستراتيجية التزلف، لإقناع الآخرين في مكان العمل. لتحقيق النمو الوظيفي في مجالات تخصصهم، ثم إستراتيجية التهيب وإستراتيجية التوسل وأن المعرفة والفكر أيضا هما أهم سمتين في الأكاديمي لإقناع الآخرين في مكان العمل.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة لكل من إدارة الانطباع يتضح ما يلي:

- إن أغلب الدراسات السابقة تناولت إدارة الانطباع كمتغير مستقل يؤثر على المتغيرات الأخرى وهذا يتوافق مع ما تم في الدراسة الحالية حيث بينت دراسة (Probst et al., 2020) وجود علاقة إيجابية بين إدارة الانطباع والأمان الوظيفي وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Leea et al., 2020) في وجود علاقة إيجابية بين إدارة الانطباع وإدارة الهوية وأسهمت إدارة الانطباع في نمو المسار الوظيفي في دراسة (Vijayabanu et al., 2019; Kandpal and Chaubey, 2017) واختلفت دراسة (Chawla, 2020) في وجود علاقة عكسية بين إدارة الانطباع والأصالة ودراسة (Klotz et al., 2018) حيث أن إدارة الانطباع تترك العاملين عرضة للانخراط في سلوكيات ضارة في العمل.
- إن تحليل إستراتيجيات إدارة الانطباع لأغلب الدراسات أجمعت على خمسة مقاييس مشتركة بينهم مثل دراسة (Chawla, 2020; Vijayabanu et al., 2019; Kandpal and Chaubey, 2017) وهما الترويج الذاتي وإستراتيجية التزلف وإستراتيجية المثل الأعلى وإستراتيجية التهيب وإستراتيجية التوسل واتفقت الدراسة الحالية معهم. في حين اعتمدت دراسة (Probst et al., 2020; Leea et al., 2020; Klotz et al., 2018) على قياس إدارة الانطباع كمتغير أحادي بدون أبعاد.

(2-2) التوحد التنظيمي Organizational Identification

يمكن تعريف التوحد التنظيمي على أنه عملية إعادة تشكيل جزء من الهوية الذاتية للفرد بنفس السمات التي تحدها هوية المنظمة التي ينتمي إليها (Walker, 2020). وعرف (Reese, 2014) التوحد التنظيمي بأنه "رابط نفسي بين الفرد والمنظمة حيث يشعر الفرد بعلاقة عاطفية ومعرفية عميقة وذاتية التحديد مع المنظمة ككيان اجتماعي". كما يعرف التوحد التنظيمي بأنه درجة ارتباط الفرد بالهوية التنظيمية للتوافق مع مفاهيم وقيم المنظمة لمساعدتها على تحقيق أهداف ومصالح المنظمة وهو أيضا بناء معرفي يحدث عندما تصبح المعتقدات حول منظمة ما "مرجعية ذاتية أو تعريف الذات"، فالتوحد التنظيمي هو نوع محدد من الهوية الاجتماعية حيث يحدد الأفراد أنفسهم من خلال عضويتهم المشتركة في منظمة معينة. بدلاً من الشعور بـ "أنا" كفرد منفصل ومختلف عن الآخرين، يطور الأفراد إحساسًا بـ "نحن" ويعرفون أنفسهم "فيما يتعلق بما نشاركه مع مجموعتنا أو منظمنا (Madrigal, 2020). وإذا جعل الفرد يشعر "بالانتماء" للمنظمة إما إدراكياً (قيم المنظمة) أو عاطفياً (الشعور بالفخر) (Srivastava and Singh, 2020).

ووفقاً لـ (Salvatore et al., 2018) فإن قوة التوحد التنظيمي تعتمد على مدى جودة صورة وسمعة المنظمة في الحفاظ على استمرارية المفهوم الذاتي للفرد، وتوفير التميز، وتعزيز احترام الذات. وقد يكون للأفراد أيضًا هويات متعددة متعلقة بالوظيفة، فالتوحد التنظيمي والمهني مرتبطان بشكل إيجابي. ونظرًا لأن كونهم جزءًا من منظمة لا يعني فقدان الاستقلالية، فإن الهويتين لا تستبعدان بعضهما البعض وجوديًا. فالمنظمات تنسق ليس فقط من خلال القواعد والإشراف، ولكن أيضًا من خلال التفويض إلى موظفيها وتمكينهم؛ كونهم جزءًا من منظمة قد يوفر فرصًا لا يمتلكها الفرد فرديًا.

ومن مزايا التوحد التنظيمي إنه يؤدي إلى رضا وظيفي مرتفع، ومزيد من استثمار الجهد في إنجاز المهام. ومستويات أعلى من المشاركة في العمل حتى عندما يكون عبء العمل مرتفعًا، ويقلل من تأثير الإرهاق ونوايا دوران ترك العمل والتنافر العاطفي (Bhowmick and Mulla, 2020). واتباع القيم والمعايير التنظيمية، وتعزيز المشاركة الجماعية، الشعور باحترام الذات، والفعالية، والتمكين النفسي (Abbasi et al., 2020) والالتزام (Salvatore et al., 2018) والمزيد من سلوك المواطنة التنظيمية (Peng, 2020).

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد التوحد التنظيمي اتضح أن غالبية هذه الأدبيات استندت على أبعاد دراسة (Patchen's, 1970) التي طورتها دراسة (Cheney 1982, 1983) بأن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هي: (1) التشابه، (2) الولاء، و (3) العضوية (Miller et al., 2000; Reese, 2014).

- التشابه Similarity: يحاكي الفرد المجموعة ويتكيف مع الأوضاع. ويحاول فهم كيفية تصنيف الفرد لنفسه مع المنظمة، وفهم ما إذا كان انسجام وقوة إحساس الفرد بالذات تماشي مع تصوره للمؤسسة.
- الولاء Loyalty: تتطابق الأهداف والقيم التنظيمية أيضًا مع الفرد، والتزامه ودعمه لها، والتوحد مع المنظمة، والتعلق بها ورغبتها في البقاء (Vuong et al., 2021; Edwards and Peccei, 2007).
- العضوية Membership: الشعور بالانتماء والارتباط والعضوية في المنظمة، واستعداد الفرد لبذل أقصى الجهد والرغبة في البقاء في المنظمة.

(2-2-2) الدراسات السابقة المتعلقة بالتوحد التنظيمي

تناولت دراسة (Bose et al., 2020) الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحولية والتوحد التنظيمي للموظفين. تضمنت عينة الدراسة 199 موظف من منظمات تكنولوجيا المعلومات في الهند. وقد كشفت الدراسة أن القيادة التحولية كان لها تأثير إيجابي وهام على التوحد التنظيمي. ووجد أن التمكين النفسي يعمل كوسيط بين القيادة التحولية والتوحد التنظيمي. اهتمت دراسة (Aitken and Treuer, 2021) بفهم سلوكيات القيادة بشكل أفضل لتعزيز التوحد التنظيمي أثناء مبادرات التغيير، تم استطلاع آراء 15 من كبار القادة الأستراليين وجها لوجه و64 عاملا عن طريق البريد الإلكتروني. وقد بينت هذه الدراسة أن التوحد التنظيمي يعتبر بمثابة بنية تنظيمية مهمة يسفر عن مجموعة من النتائج الإيجابية بما في ذلك عند توجيه المنظمات وأعضائها خلال التغيير. وتحدد الدراسة مجموعة من الكفاءات والسلوكيات القيادية لفاعلية وتعزيز التوحد التنظيمي أثناء التغيير مثل التواصل الفعال، والتركيز على العلاقات، والإشراف على المنظمة والتغيير الذي تقوم به، وإدارة الذات. فحصت دراسة (Lythreatis et al., 2020) العلاقة بين القيادة الخادمة والتوحد التنظيمي. وتقييم المسؤولية الاجتماعية كوسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتوحد التنظيمي. وقد تم جمع بيانات التحليل الأحصائي من 604 عامل في الشركات الصغيرة والمتوسطة الدولية في ثماني شركات من الإمارات العربية المتحدة وعشر شركات من لبنان وسبع شركات في تونس. وقد أظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة الخادمة على التوحد التنظيمي لها أثر إيجابي وذات مغزى وكانت التأثيرات أكثر تأثيراً في لبنان. وأن المسؤولية الاجتماعية تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والتوحد التنظيمي. وتعرفت دراسة (Srivastava and Singh, 2020): على العلاقة بين مبادرة النمو الشخصي والتوحد التنظيمي ومشاركة الموظفين. كما تبحث في التأثيرات الوسيطة للتمكين النفسي والصلابة على التوحد التنظيمي. تم جمع البيانات من 382 موظف من فنادق ثلاث ولايات بالقرب من شمال الهند. وتم التوصل إلى أن التمكين النفسي بمثابة وسيط جزئي بين مبادرة النمو الشخصي، والتوحد التنظيمي، ومشاركة الموظفين. وتشير النتائج إلى أن الإدارة العليا يجب أن تخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالتمكين للإسهام في تحقيق التوحد التنظيمي.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة لمتغير التوحد التنظيمي يتضح ما يلي:

- تناولت دراسات متغير التوحد التنظيمي على أنه متغير تابع وهذا يتوافق مع ما تم استخدامه في الدراسة الحالية. حيث اتفقت دراسة (Bose et al., 2020; Aitken and Treuer, 2021; Lythreatis et al., 2020) على وجود علاقة إيجابية بين القيادة والتوحد التنظيمي. وأكدت دراسة (Bose et al., 2020; Srivastava and Singh, 2020) على أن التمكين النفسي كان له تأثير على التوحد التنظيمي.
- لم تتناول هذه الدراسات تأثير أساليب إدارة الانطباع على التوحد التنظيمي.

(3-2) العلاقة بين إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي

تساعد إدارة الانطباع على المستوى التنظيمي على بناء صورة مهنية للعاملين تؤدي إلى إنشاء هوية تنظيمية مرغوبة تجعل المنظمة أكثر أداء وربحية (Bolino et al., 2008). كما أشار (Vugt and Hart, 2004) أن ارتفاع معدلات الولاء الجماعي والهوية يمكن تفسيره من خلال استخدام العاملين لإستراتيجيات إدارة الانطباعات

الإيجابية التي تؤثر بدورها على عضويتهم في المجموعة المنتمين إليها وأداءهم. ويتضح أن الأفراد ذو هوية تنظيمية منخفضة فإنهم يقللون من حافزهم للانخراط في إدارة الانطباع (Wang and Lalwani, 2019). ويتأثر التوحد التنظيمي بالترويج الذاتي للعاملين المستمد أساسًا من مكانة منظماتهم وتعريفهم بالمجموعة التي يمكن أن تنبع من مكانتهم الشخصية (Peng et al., 2020). وتؤثر إدارة الانطباع على العاملين في الأزمات التنظيمية، فإنها تساعد على سلوك الأفراد أو إثارة ردود أفعال عاطفية إيجابية من العاملين سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، فإذا أدرك العاملون أن المنظمة غير ملتزمة بأهدافها، فإن ذلك يؤدي إلى توافر المشاعر السلبية التي تؤدي على المدى القصير إلى قلق وتخوف العاملين والتأثير في عضويتهم التنظيمية وعلى المدى الطويل فقد تقلل هذه المشاعر من رغبة الموظفين في الارتباط والبقاء مع المنظمة، وزيادة التغيب ودوران العمل، وانخفاض الثقة في المنظمة. (Ayoko and Ang, 2017)

وذكر (Bolino et al., 2006) أن نتائج إستراتيجيات إدارة الانطباع لها جانبان إيجابى حيث يسعى العاملون فيها إلى تقديم أنفسهم بصورة الموظف النموذجى المجتهد ذو ولاء وإخلاص ويميل إلى العمل الجاد وعلى استعداد لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المنظمة وجانب سلبي وهو النظر إلى العاملين على أنهم مغرورون ويسعون لتحقيق مصالح شخصية وأقل ولاء للمنظمة.

- وأن إدارة الانطباع تساعد العاملين على نمو مساهمهم الوظيفي (Vijayabanu et al., 2019; Kandpal and Chaubey, 2017) الذى بدوره يعزز التوحد التنظيمي (Srivastava and Singh, 2020).

- وبناء على ما سبق، واستنادا إلى الدراسات السابقة وعلى الأساس النظرى لإدارة الانطباع وأبعادها والتوحد التنظيمي فتتعرض الدراسة الحالية أن إدارة الانطباع تساعد العاملين على التكيف مع الأوضاع في المنظمة ووجود انسجام وقوة أحساس الفرد بالذات تتماشى مع المنظمة وتعمل على تواجد رابط نفسي والتزام بين الفرد والمنظمة. والتوحد مع المنظمة والتعلق بها ورغبت العاملين في البقاء. ويمكن بالتالى التوصل إلى صياغة الفرض الأول للدراسة كمايلي:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي للعاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية.

4-2) الأختلافات بين أستجابات العاملين لإدارة الأنطباع والتوحد التنظيمي وفقا لكل من النوع، والخبرة، والمستويات الإدارية والوظائف النمطية

بينت دراسة (Gilligan,1982; Sanaria, 2016) إن الذكور أكثر عرضة للانخراط في إستراتيجيات إدارة الانطباع حيث إن الذكور أكثر استخداما لاستراتيجية الترويج الذاتي واستراتيجية المثل الأعلى واستراتيجية الترهيب أما الإناث فأكثرهم استخداما لاستراتيجية التزلف. وأوضحت دراسة (Oakley,2000) أيضًا إن الإناث أقل استخداما لإستراتيجية الترويج الذاتي من الذكور، نظرا لسعى الذكور لأثبات قدراتهم ومهاراتهم حيث إنهم أكثر رغبة لتقلد المناصب العليا. وأن المديرين الذكور يستخدمون استراتيجية الترهيب أكثر من المديرات الإناث (Sosik and Junh, 2003) وذكرت دراسة (Singh et al., 2002) أن الفروق المعنوية لإدارك العاملين لإدارة الانطباع تنخفض مع زيادة خبرة العمل. كما أظهرت دراسة (Yadanifard et al., 2013) أن في الوقت الحاضر من التغييرات الجذرية في

الحضارة البشرية، يتم التعامل مع كل من الذكور والإناث على قدم المساواة مقارنة بالعقدين السابقين. أوضحت دراسة (Knouse, 1994) أن العاملين الأقل خبرة يستخدمون استراتيجيات إدارة الانطباع أكثر في محاولة منهم لإثبات قدراتهم واقناع الآخرين بأنهم أكفاء. وإن استخدام الرؤساء التنفيذيين لإستراتيجيات إدارة الانطباع للحفاظ على مكانتهم وتحفيز الآخرين (Teng et al., 2019).

أثبتت دراسة (Gkorezis et al., 2012) أن التوحد التنظيمي عند الذكور كان أكثر من الاناث.

على ضوء ما سبق تبين للباحثة من مراجعة الأدبيات السابقة- في حدود قراءتها- بأن هناك نقصا في الإنتاج الفكرى المتعلق بدراسة وتحليل وجود فروق معنوية في مستوى إستراتيجيات إدارة الأنطباع والتوحد التنظيمي وفقا للاختلافات (النوع، الخبرة، والمستويات الإدارية والوظائف النمطية) وأهميتهم للوصول لفهم أعمق لكيفية إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة وما إذا كانت هناك فروق جوهرية فيما بينهم تناولت مجموعة من الدراسات السابقة من الخصائص الديموجرافية مثل النوع وتأثيره على إدارة الانطباع وقله من الدراسات تناولت مدى تأثير الخبرة والمستويات التنظيمية والوظائف النمطية لإدارة الأنطباع، ولم تتناول هذه الدراسات مدى تأثير الخصائص الديموجرافية مثل الخبرة، والمستويات التنظيمية والوظائف النمطية على التوحد التنظيمي وقد جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية وتقديم نتائج قد تفيد المنظمات وبناءً على الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض التالى:

الفرض الثانى: يوجد فروق معنوية في مستوى إستراتيجيات إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي لدى العاملين بشركة راية القابضة للإستثمارات المالية وفقا للاختلافات في (النوع، والخبرة، والمستويات الإدارية والوظائف النمطية).

وتتفق هذه الدراسة في الإطار النظرى مع الدراسات السابقة، ولكنها تختلف عن الدراسات السابقة في الجانب التطبيقى على شركة راية القابضة للإستثمارات المالية كما تختلف أيضا عن الدراسات السابقة في أنها تبين أثر إدارة الانطباع على التوحد التنظيمي.

(3) مشكلة الدراسة

على الرغم من اهتمام الدراسات السابقة بالانطباع التنظيمي وما يتضمنه من وجه أوصورة أو سمعة المنظمة في دنيا الأعمال إلا إنه لم يلق اهتمام بإدارة الانطباع للفرد فإنه مثلما تعتبر صورة أو سمعة المنظمة مهمة لبقاءها فإن صورة الفرد وسمعته أمرًا حاسمًا لصحته النفسية ومكانته التنظيمية، فكثير من الأفراد يسعون إلى التوجيه والتأثير على الآخرين لخلق تصورات وسلوكيات معينة لتنفيذ أهداف المنظمة أو الأهداف الفردية باستخدام إستراتيجيات إدارة الانطباع بالطرق الإيجابية أو بالطرق السلبية. وأن صورة المنظمة تتمثل في الرؤية والرسالة والأهداف التى تؤمن بها المنظمة. ويعد التوحد التنظيمي من المفاهيم التى تساعد المنظمة على إبراز صورتها ومكانتها من خلال تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وشعور الفرد بالانتماء والارتباط والعضوية وتجنب الصراع التنظيمي الناتج عن تعارض أهداف وقيم الفرد مع المنظمة.

ولتشخيص مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية تمثلت في إجراء مقابلات شخصية مع 40 مفردة من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية، والوظائف النمطية من العاملين بشركة راية القابضة للإستثمارات المالية وتبين وجود المشكلات التالية:

- محاولة بعض العاملين كسب مصالح شخصية أو السيطرة على انطباعات الآخرين وفرض نفوذهم وسيطرتهم من خلال استخدام إستراتيجيات إدارة الانطباع.
 - ممارسة بعض السلوكيات السلبية التي تسعى إلى استغلال المناصب، واستخدام الشعاعات البراقة، وتضخم الإنجازات، وتزييف الحقائق، وتفشي المجاملة والمحسوبية، وصراع المصالح، والنفاق، والتملق.
 - احتياج الفرد إلى معرفة "من أنا؟" و"من نحن؟" وأن تحقيق الشركة لأهدافها ومصالحها ما هو إلا تحقيق أهداف ومصالح الفرد أيضا. لأن القيم والأهداف تدوب نتيجة التغييرات السريعة.
 - كثرة ضغوط العمل تؤدي إلى انخفاض مستوى شعور الفرد بالولاء والانتماء وعدم تطابق أهدافهم وقيمهم مع الشركة.
 - عدم وضوح مفهوم التوحد التنظيمي لدى بعض العاملين وعدم وجود الوعي بعلاقته بالإنتاجية والأداء.
 - بعض القيادات لا تؤمن بأهمية الولاء والانتماء وعضوية العاملين للشركة.
- وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة، من خلال التساؤلات التالية:

- ما مدى إدراك العاملين لإستراتيجيات إدارة الانطباع؟
- ما مدى إدراك العاملين للتوحد التنظيمي؟
- ما أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة الانطباع بإستراتيجياتها في تحقيق التوحد التنظيمي للعاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية؟
- ما هي التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز التوحد التنظيمي للعاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية؟

(4) أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- (1-4) تقديم إطار نظري لإستراتيجيات إدارة الانطباع في تحقيق التوحد التنظيمي للعاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية.
- (2-4) التعرف على دور تطبيق إستراتيجيات إدارة الانطباع في تحقيق التوحد التنظيمي للعاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية.
- (3-4) دراسة طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الانطباع وبين التوحد التنظيمي للعاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية.
- (5-4) الخروج بنتائج وتوصيات تساهم في زيادة الاهتمام بإستراتيجيات إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية.

(5) أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- إن الدراسة الحالية تحاول إلقاء الضوء على مفهوم وأستراتيجيات إدارة الانطباع ومفهوم وأبعاد التوحد التنظيمي وكيفية قياسهما، ومن ثم يكون لهذا البحث أهمية من الناحية النظرية.
- يعتبر موضوع إدارة الانطباع بوصفه متعدد الأبعاد يتضمن إستراتيجيات مختلفة مثل (إستراتيجية الترويج الذاتي، إستراتيجية التزلف، إستراتيجية المثل الأعلى، إستراتيجية الترهيب، إستراتيجية التوسل) وفي حدود علم الباحثة فإن هناك العديد من الدراسات السابقة في البيئة الغربية التي تناولته، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية بوجه عام والبيئة المصرية بوجه خاص.
- عدم وجود دراسة- على حد علم الباحثة- تقوم بدراسة أثر إدارة الانطباع على التوحد التنظيمي، الأمر الذي يعني أن الإطار الذي تقترحه الباحثة للكشف عن حقيقة هذه العلاقات ربما يمثل إسهاماً عملياً في فتح آفاق للمزيد من الدراسات المستقبلية في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.
- ستسهم نتائج البحث في تكوين تصور واضح لأثر إدارة الانطباع في التوحد التنظيمي لدى العاملين في شركة راية ومن ثم يمكن الاستفادة من هذه النتائج لتقديم توصيات من شأنها تحسين مستوى إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي.
- أهمية مجال التطبيق في أحد القطاعات الحيوية والإستراتيجية في البيئة المصرية وهو قطاع الإستثمارات فإنه يقدم للمسؤولين إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بدور إستراتيجيات إدارة الانطباع في تحقيق التوحد التنظيمي ومن ثم تحسين الأداء التنافسي والاقتصادي.

(6) مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية وبلغ عدد العاملين 10781 عاملاً. (تقرير الاستداه لشركة راية القابضة للإستثمارات المالية لسنة 2018 الصادر أكتوبر سنة 2019) تم تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية (بازرعة، 1995):

$$\text{الخطأ المسموح به} = 2 \sqrt{\frac{ق(ق-1)}{ن}}$$

الخطأ المسموح به فإنه سوف يمثل بمقدار 6% وأن حدود الثقة بالنتائج في صورة نسبة مئوية على أساس حدود الثقة 95%. واستخدمت 2 كتقريب 1.96.

وبالتعويض في المعادلة السابقة يصبح حجم العينة 278 مفردة.

تم توزيع عدد 278 استمارة على العاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية وتم استبعاد عدد 28 استمارة غير كاملة ومنقوصة لتصبح العينة الفعلية هي عدد 250 مفردة وبالتالي تكون نسبة الاستجابة قد بلغت 90%.

وتم دمج نتائج التحليل الإحصائي للإدارة الإشرافية والوظائف النمطية نظراً لتشابه إجاباتهم. ويوضح الجدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة.

جدول 1: خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الخصائص	
74.4	186	ذكور	النوع
25.6	64	إناث	
100	250	إجمالي	
23.2	58	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
56.8	142	من 5 > 10 سنوات	
20.0	50	10 سنوات فأكثر	
100	250	إجمالي	
6.8	17	الإدارة العليا	المستويات الإدارية والوظائف النمطية
11.6	29	الإدارة الوسطى	
81.6	204	الإدارة الإشرافية والوظائف النمطية	
100	250	إجمالي	

المصدر: قائمة الاستقصاء، نتائج إجابات القسم الأول من قائمة استقصاء.

(7) منهجية وأداة الدراسة

يتضمن منهج البحث جانبين: الجانب النظرى: تم الاطلاع على الكتب والدوريات والتقارير والبحوث والدراسات المنشورة وأيضاً مطبوعات المؤتمرات العربية والأجنبية والبيانات المتوفرة بشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) لتجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث. الجانب التطبيقي: تم تصميم قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية لتجمع البيانات الأولية من مصادرها الأساسية، باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسى التدرج بحيث تحتوى القائمة على متغيرات البحث المستقلة والتابعة وتم تقسيم الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء وهى: الجزء الأول: خاص بالبيانات العامة لوحداث المعاينة (النوع، وسنوات الخبرة، والمستويات الإدارية والوظائف النمطية). الجزء الثانى: يتضمن إدارة الانطباع وتم قياسه بالاعتماد على المقياس الوارد في (Bolino and Turnley, 1999). الجزء الثالث: يتضمن التوحيد التنظيمى وتم قياسه بالاعتماد على المقياس الوارد في (Gautam et al., 2004).

(8) أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات واختبار صحة فروض البحث على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائى التى يتضمنها البرنامج الإحصائى الجاهز (S.P.S.S Version 20) وتمثل هذه الأساليب فيما يلى: أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية: تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف في مناقشة نتائج الدراسة لتنظيم وتلخيص البيانات، والتعرف على خصائص العينة ومتغيرات الدراسة ووصفها والتعرف على مستوى التحقق لإستراتيجيات إدارة الانطباع والتوحيد التنظيمى. ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية: تم

استخدام معامل الاتساق الداخلي لقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء، ومعامل الثبات للتحقق من درجة الاعتمادية لمقاييس البحث، ومعامل الانحدار البسيط لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي، وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر إستراتيجيات إدارة الانطباع ومعرفة أى مكون الأكثر تأثيراً على التوحد التنظيمي وعمّ إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية أم أنها غير دالة إحصائية، واختبار T واختبار التباين احادى الاتجاه لقياس مدى وجود تباين ومقارنة معنوية الفروق بين النوع، والخبرة، والمستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية لإدارة الانطباع والتوحد التنظيمي، ونظراً لثبوت وجود فروق معنوية بين اتجاهات المستقصي منهم، فإنه يلزم ضرورة إجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة لتحديد معنوية الفروق بين المستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية (Groebner et al., 2013).

(9) مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفروض

(1-9) الدراسة الاستطلاعية

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على قائمة الاستقصاء المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة قامت الباحثة باستخدام معامل الاتساق الداخلي لأنه يقيس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء والذي يعتمد على معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار معنوية معامل الارتباط. ومعامل ألفا كرونباخ (α) Cronbach's Alpha يهدف قياس معامل الثبات (والذي يعبر عن درجة الاعتمادية) وذلك على مستوى جميع المتغيرات الخاصة بإستراتيجيات إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي.

وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من 30 مفردة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة، والوظائف النمطية بشركة راية للإستثمارات المالية لكي يتم التأكد من وضوح جميع عبارات قائمة الاستقصاء لدى المستقصي منهم.

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الخاصة بحساب كل من درجة المصدقية ومعامل الثبات بإستراتيجيات إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي. كما يوضحها الجدول رقم (2):

جدول 2: درجة مصداقية النتائج المحققة باستخدام معامل الاتساق الداخلى ومعامل الثبات ألفا كرونباخ

لإستراتيجيات إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي

م	أبعاد الدراسة	معامل الاتساق الداخلى	معامل الثبات (الفا كرونباخ)
1- إستراتيجيات إدارة الانطباع			
1	إستراتيجية الترويج الذاتى	**0.824	0.792
2	إستراتيجية التزلف	*0.573	0.817
3	إستراتيجية التوسل	**0.612	0.843
4	إستراتيجية المثل الأعلى	**0.698	0.798
5	إستراتيجية التهيب	*0.596	0.826
إجمالى: إدارة الانطباع			
0.798			
2- أبعاد التوحد التنظيمي			
1	الولاء	**0.652	0.829

م	أبعاد الدراسة	معامل الاتساق الداخلي	معامل الثبات (الفا كرونباخ)
2	التشابه	**0.732	0.752
3	العضوية	*0.549	0.816
إجمالي: التوحيد التنظيمي			
	اجمالي "أثر إدارة الانطباع على التوحيد التنظيمي"	**0.729	0.831

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05) * دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)

يتضح من الجدول رقم (2) مايلي:

- صلاحية جميع العبارات لكل من إستراتيجيات إدارة الانطباع والتوحيد التنظيمي، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي معنوية عند مستوي 0.05 فأقل وقد تراوحت هذه المعاملات بين 0.549 و 0.824، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح، مما يعكس العلاقة بين العناصر المختلفة ومدى تمثيلها لأبعاد الدراسة، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية عبارات الاستمارة لإستراتيجيات إدارة الانطباع، وقد تراوحت معاملات الارتباط لإستراتيجيات إدارة الانطباع بين 0.573 و 0.824 ومعاملات الارتباط لأبعاد التوحيد التنظيمي لكل بعد بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه و دالة عند مستوى معنوية 0.05 فأقل. وتراوحت معاملات الارتباط بين 0.549 و 0.732 مما يدل على أن جميع العبارات صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق.

- تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، لقياس ثبات المحتوى لتغيرات الدراسة، وقد تبين أن معامل الثبات لإجمالي " أثر إدارة الانطباع على التوحيد التنظيمي"، قد بلغ 0.831، وظهرت قيم معاملات الثبات لإجمالي "إدارة الانطباع" تراوحت بين 0.792، 0.843 و "التوحيد التنظيمي" تراوحت بين 0.752، 0.829 وهما أكبر من 0.7 وحيث أن القيمة الدنيا (الأقل) لمعامل ألفا كرونباخ والمسموح بها يجب ألا تقل عن 0.7 مما يعني القدرة علي الاعتماد علي ذلك المقياس (Jain and Angural, 2017).

ويتضح مما سبق قبول جميع عبارات قائمة الاستقصاء المستخدمة دون حذف أي عبارة لقياس متغيرات البحث الخاصة "بأثر إدارة الانطباع على التوحيد التنظيمي في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية"، وذلك تمهيداً لاختبار فروض البحث.

(2-9) مناقشة نتائج الدراسة

تناول الباحثة في هذا الجزء مناقشة استجابة العاملين حول متغيرات الدراسة لإستراتيجيات إدارة الانطباع والتوحيد التنظيمي:

9-2-1) إستراتيجيات إدارة الانطباع

جدول 3: نتائج الوصف الإحصائي لإجمالي إستراتيجيات إدارة الانطباع

إستراتيجيات إدارة الانطباع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1- إستراتيجية الترويج الذاتي	3.83	0.46	12.21
2- إستراتيجية التزلف	3.79	0.54	14.28
3- إستراتيجية المثل الأعلى	3.22	0.48	15.03
4- إستراتيجية الترهيب	2.95	0.63	21.34
5- إستراتيجية التوسل	2.25	0.56	24.81
الإجمالي	3.23	0.34	10.59

يتضح من الجدول رقم (3) أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي إستراتيجيات إدارة الانطباع أشارت إلى الاتجاه الإيجابي (المرتفع)، هذا وقد بلغ متوسط إجمالي إستراتيجيات إدارة الانطباع 3.23، وبمعامل اختلاف قدره 10.59% أي بما يعادل نسبة اتفاق 89.41%، فقد جاء ترتيب "إستراتيجية الترويج الذاتي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.83 وبمعامل اختلاف قدره 12.21% أي بما يعادل نسبة اتفاق 87.79%، أما بالنسبة "إستراتيجية التزلف" فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.79 وبمعامل اختلاف قدره 14.28% أي بما يعادل نسبة اتفاق 85.72%، وجاءت بالمرتبة الثالثة "إستراتيجية المثل الأعلى" بمتوسط حسابي قدره 3.22 وبمعامل اختلاف قدره 15.03% أي بما يعادل نسبة اتفاق 89.97%، وجاءت "إستراتيجية الترهيب" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.95 وبمعامل اختلاف قدره 21.34% أي بما يعادل نسبة اتفاق 78.66% وأخيرا جاءت "إستراتيجية التوسل" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.25 وبمعامل اختلاف قدره 24.81% أي بما يعادل نسبة اتفاق 75.19%. تفسر الباحثة أن إستراتيجية الترويج الذاتي جاءت بمستوى عال نتيجة ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم ومهارتهم والعمل على نقل وتبادل تجاربهم وخبراتهم فيما بينهم، ثم إستراتيجية التزلف لاهتمام العاملين بالمدح والإطراء على زملائهم لخلق جو من الود والتفاهم.

9-2-2) أبعاد التوحد التنظيمي

جدول 4: نتائج الوصف الإحصائي لإجمالي أبعاد التوحد التنظيمي

أبعاد التوحد التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1- التشابه	3.34	0.57	17.24
2- الولاء	3.43	0.75	21.89
3- العضوية	3.02	0.73	24.25
الإجمالي	3.26	0.62	19.28

يتضح من الجدول رقم (4) أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي أبعاد التوحد التنظيمي أشارت إلى الاتجاه الإيجابي (المرتفع)، هذا وقد بلغ متوسط إجمالي أبعاد التوحد التنظيمي 3.26، وبمعامل اختلاف قدره 28.19% أي بما يعادل نسبة اتفاق 80.72%، فقد جاء ترتيب "الولاء" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.43 وبمعامل اختلاف قدره 21.89% أي بما يعادل نسبة اتفاق 78.11%، أما بالنسبة "التشابه" فقد احتل المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي قدره 3.34 وبمعامل اختلاف قدره 17.24% أي بما يعادل نسبة اتفاق 87.79%، وجاءت بالمرتبة الثالثة "العضوية" بمتوسط حسابي قدره 3.02 وبمعامل اختلاف قدره 24.25% أي بما يعادل نسبة اتفاق 75.75%. وتفسر الباحثة أن ترتيب الولاء جاء بالمرتبة الأولى وقد يرجع ذلك إلى الاهتمام الذي توليه الإدارة لتطابق أهداف وقيم العاملين مع الشركة.

(3-9) اختبار فروض البحث

- نتائج اختبار الفرض الأول

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي للعاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية.

ولاختبار الفرض الأول تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة مدى ارتباط إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي ويتضح من الجدول رقم (5):

جدول 5: نتائج تحليل الانحدار البسيط لإدارة الانطباع والتوحد التنظيمي

R ²	F. test		T – test		المعلمة المقدره Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
68.9%	**0.01	549.182	0.069	1.824	0.239	الجزء الثابت
			**0.01	23.435	0.830	إجمالي إدارة الانطباع

**دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

يتضح من الجدول رقم (5) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع 68.9%، كما بلغت قيمة "ت" 23.435، وقيمة (F) 549.182 وهي قيمة عالية المعنوية بمستوي معنوية أقل من 0.01.

وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لقياس أثر إستراتيجيات إدارة الانطباع ومعرفة أي مكون الأكثر تأثيراً على التوحد التنظيمي، وعمّ إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية أم أنها غير دالة إحصائية كما يوضحها جدول رقم (6):

جدول 6: نموذج الانحدار المتعدد لتحديد معنوية أهم إستراتيجيات إدارة الانطباع تأثيراً على التوحد التنظيمي

R ²	VIF	F. test		T – test		المعلمة المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
-	-			0.15	1.422	0.335	الجزء الثابت
	1.574			**0.01	9.947	0.404	1- إستراتيجية الترويج الذاتي
	2.304	**0.01	142.438	0.10	1.624	0.080	2- إستراتيجية التزلف
74.5%	2.535			**0.01	7.250	0.373	3- إستراتيجية المثل الأعلى
	1.220			**0.01	7.574	0.271-	4- إستراتيجية الترهيب
	1.159			0.15	1.433	0.050	5- إستراتيجية التوسل

**دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

ويتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

- معامل التحديد (R^2)

وفقاً لمعامل التحديد R^2 فإن المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة الانطباع) تفسر (74.5%) من التغير الكلى في المتغير التابع (التوحد التنظيمي) وباقى النسبة (25.5%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة

باستخدام اختبار T-test نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على التوحد التنظيمى هي: (إستراتيجية الترويج الذاتى - إستراتيجية الترهيب - إستراتيجية المثل الأعلى). حيث بلغت قيمة "ت" 9.947 و 7.574 و 7.250 على التوالى وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين (إستراتيجية التزلف وإستراتيجية التوسل) والتوحد التنظيمى، حيث كانت قيمة "ت" غير دالة معنوياً.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار F-test، حيث إن قيمة "F" كانت (142.438) وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على التوحد التنظيمى.

- معامل تضخم التباين (VIF)

واتضح عدم وجود تداخل خطى متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وما يؤكد ذلك قيم معامل الاختبار VIF الذى يتضح منه أن جميع القيم أقل من القيمة الحرجة للاختبار البالغة 10.

- معادلة النموذج

إجمالى التوحد التنظيمي للعاملين = $0.335 + 0.404$ إستراتيجية الترويج الذاتى + 0.373 إستراتيجية المثل الأعلى - 0.271 إستراتيجية الترهيب).

ومن خلال نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بدرجات التوحد التنظيمي للعاملين فى الشركة محل الدراسة من خلال قياس إستراتيجيات إدارة الانطباع وتطبيق ذلك النموذج، والذى يدل على أن:

كل تغير بمقدار وحدة واحدة فى إستراتيجية الترويج الذاتى قد يؤدي إلى تغير فى التوحد التنظيمى بمقدار 0.404.

وكل تغير بمقدار وحدة واحدة فى إستراتيجية المثل الأعلى قد يؤدي إلى تغير فى التوحد التنظيمى بمقدار 0.373.

وكل تغير بمقدار وحدة واحدة فى إستراتيجية الترهيب قد يؤدي إلى تغير فى التوحد التنظيمى بمقدار -0.271.

إثبات الفرض الأول

بناءً على النتائج السابقة، يمكن استخلاص

وجود تأثير دال لإستراتيجية الترويج الذاتى وإستراتيجية المثل الأعلى وإستراتيجية الترهيب على التوحد التنظيمى،

بينما لا يوجد تأثير لإستراتيجية التزلف وإستراتيجية التوسل على التوحد التنظيمى ومن ثم، يمكن قبول الفرض

الأول للدراسة بشكل جزئي القائل إنه "وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الانطباع والتوحيد التنظيمي للعاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية".

- نتائج اختبار الفرض الثاني

ينص هذا الفرض على أنه "يوجد فروق معنوية في مستوى إستراتيجيات إدارة الانطباع والتوحيد التنظيمي لدى العاملين بشركة راية القابضة للإستثمارات المالية وفقا للاختلافات في (النوع، وسنوات الخبرة، والمستويات الإدارية والوظائف النمطية)".

- تم استخدام اختبار T لقياس معنوية الفروق لإدارة الانطباع والتوحيد التنظيمي وفقا للنوع وذلك كما يوضحها الجدول رقم (7):

جدول 7: اختبار T لقياس معنوية الفروق بين استجابات عينة الدراسة لإدارة الانطباع والتوحيد التنظيمي وفقا للنوع

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t-test "ت"	مستوى المعنوية	النتيجة
إدارة الانطباع	ذكر	186	3.23	0.36	0.248	0.80	لا توجد فروق
	أنثى	64	3.24	0.25			
التوحيد التنظيمي	ذكر	186	3.26	0.62	0.778	0.43	لا توجد فروق
	أنثى	64	3.31	0.63			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS, Ver.20)

يتضح من جدول رقم (7) أنه لا توجد فروق معنوية بين اتجاهات المستقصى منهم على مستوى النوع نحو كل من إدارة الانطباع والتوحيد التنظيمي، حيث بلغت قيمة "ت" لإدارة الانطباع 0.248 والتوحيد التنظيمي 0.778 وهما أكبر من مستوى المعنوية عند 0.05.

وتم استخدام اختبار "ف" لتحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق لإدارة الانطباع والتوحيد التنظيمي وفقا لسنوات الخبرة وذلك كما يوضحها جدول رقم (8):

جدول 8: تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق لإدارة الانطباع والتوحيد التنظيمي للعاملين وفقا لسنوات الخبرة

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	مستوى المعنوية	النتيجة
إدارة الانطباع	أقل من 5 سنوات	58	3.24	0.45	1.200	0.30	لا توجد فروق
	من 5 > 10 سنوات	142	3.25	0.31			
	10 سنوات فأكثر	50	3.16	0.23			
التوحيد التنظيمي	أقل من 5 سنوات	58	3.27	0.64	1.758	0.17	لا توجد فروق
	من 5 > 10 سنوات	142	3.31	0.68			
	10 سنوات فأكثر	50	3.25	0.42			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS, Ver.20)

يتضح من الجدول رقم (8) أنه لا توجد فروق معنوية بين اتجاهات المستقصى منهم لسنوات الخبرة نحو كل من إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي حيث بلغت قيمة "ف" لإدارة الانطباع 1.200 والتوحد التنظيمي 1.758 وهي أكبر من مستوى المعنوية عند 0.05.

وتم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق لإدارة الانطباع والتوحد التنظيمي وفقا للمستويات الإدارية والوظائف النمطية وذلك كما يوضحها جدول رقم (9):

جدول 9: نتائج تحليل اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق لإدارة الانطباع والتوحد التنظيمي وفقا للمستويات الإدارية والوظائف النمطية

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	مستوى المعنوية	النتيجة
إدارة الانطباع	الإدارة العليا	17	3.27	0.77	8.003	**0.01	توجد فروق
	الإدارة الوسطى	29	3.69	0.81			
	الإدارة الإشرافية والوظائف النمطية	204	3.20	0.56			
التوحد التنظيمي	الإدارة العليا	17	3.21	0.33	1.985	0.14	لا توجد فروق
	الإدارة الوسطى	29	3.35	0.47			
	الإدارة الإشرافية والوظائف النمطية	204	3.21	0.31			

** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS, Ver.20)

يتضح من جدول رقم (9) ما يلي:

- توجد فروق معنوية بين اتجاهات المستقصى منهم لمتغير المستويات الإدارية والوظائف النمطية لإجمالي إدارة الانطباع حيث يتبين أن قيمة اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه "ف" لإدارة الانطباع 8.003 وهي أقل من مستوى المعنوية عند 0.05.

- لا توجد فروق معنوية بين اتجاهات المستقصى منهم لمتغير المستويات الإدارية والوظائف النمطية لإجمالي إدارة الانطباع حيث يتبين أن قيمة اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه "ف" للتوحد التنظيمي 1.985 وهي أكبر من مستوى المعنوية عند 0.05.

ونظراً لثبوت وجود فروق معنوية بين اتجاهات المستقصى منهم، فإنه يلزم ضرورة إجراء اختبار لتحديد معنوية الفروق بين المستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية باستخدام اختبار Tukey للمقارنات المتعددة، وذلك كما يوضحها جدول رقم (10):

جدول 10: نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة Tukey لإدارة الانطباع حسب المستويات الإدارية والوظائف النمطية

البعد	المستويات الإدارية والوظائف النمطية	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة إشرافية ووظائف نمطية
إدارة الانطباع التنظيمي	إدارة عليا	-	0.41	0.07
	إدارة وسطى	-	-	*0.48
	إدارة إشرافية ووظائف نمطية	-	-	-

* تشير إلى معنوية عند مستوى أقل من 0.05.

يتضح من الجدول رقم (10) أنه توجد فروق معنوية بين فئة الإدارة الوسطى وكل من الإدارة الإشرافية والوظائف النظرية لبعدها إدارة الانطباع بقيمة فرق متوسطات حسابية 0.48 لصالح الإدارة الوسطى

إثبات الفرض الثاني

بناءً على النتائج السابقة، يمكن رفض الفرض الثاني في أغلب أجزائه القائل أنه "وجود فروق معنوية بين إدراك مفردات عينة الدراسة لإستراتيجيات إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي للعاملين بالشركة محل الدراسة ترجع للعوامل التالية (النوع، وسنوات الخبرة، والمستويات الإدارية والوظائف النمطية)، حيث تبين أنه لا يوجد اختلافات بالنسبة للنوع، والخبرة أما بالنسبة للمستويات الإدارية والوظائف النمطية يوجد اختلافات لإدراك إدارة الانطباع ولا يوجد اختلافات للتوحد التنظيمي.

(10) مساهمات ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال استعراض نتائج تحليل البيانات التي استندت إليها الدراسة واختبار فروض البحث، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي سيتم استعراضها ومناقشتها وذلك على النحو التالي:

(1-10) المساهمات النظرية

توصلت الباحثة إلى مجموعة من المساهمات النظرية أهمها:

- إدارة الانطباع هي عملية ديناميكية تحدث باستمرار أثناء التفاعلات والعلاقات الشخصية حيث يستخدم فيها الأفراد مجموعة من الأفعال والسلوك للتأثير والسيطرة على توقعات وملاحظات وأراء الآخرين تجاههم سعياً وراء هدف محدد. ويوجد بجميع أنواع المنظمات شخصيات مختلفة ومتنوعة ومن ثم برزت أهمية إدارة الانطباع لتحديد سلوك كل منهم وطرق وأساليب التعامل معهم من خلال خلق الانطباعات وردود أفعال مرغوبة وإقناع الآخرين لتحقيق أهداف الشركة.
- إستراتيجيات إدارة الانطباع لها جانبان، جانب إيجابي وجانب سلبي كما هو موضح فيما يلي:
- إستراتيجية الترويج الذاتي يستخدمها الفرد لتقوية الشعور الإيجابي للآخرين وتدعم موقفه أو التعويض والتقليل من المشاعر السلبية المرتبطة بالأفعال الخاطئة ومع ذلك، إذا كانت مزاعم الفرد لا تتوافق مع قدراته، فقد يخلق انطباعاً سيئاً للغاية بأنه يتسم بالغرور والغطرسة.
- وإستراتيجية التزلف يظهر فيها الفرد بأنه محبوبٌ وودود للآخرين ويهتم بزملائه ويمدحهم ويقدم يد المساعدة لهم ويكوّن علاقات جيدة مع الآخرين، ولكن هناك خطراً كبيراً من أن تُظهر الفرد ذات مكانة أدنى بصورة التملق والنفاق.
- وإستراتيجية المثل الأعلى هي محاولة خلق الفرد صورة بأنه صالح ومخلص ومجتهد ومتفاني وفاضل ويلبى نداء الواجب والتضحيه بالنفس لكن ذلك قد يؤدي إلى الظهور بصورة الإدعاء والخداع وخلق إحساس بالذنب بين الآخرين ويولد كراهية وصراع في محاولة لإثبات الذات.

- ويتم استخدام إستراتيجية الترهيب استجابة لعمل عدواني لشخص آخر، وعلاج الانحرافات وتصحيح الأخطاء لكن إذا تم استخدامها بصورة خاطئة فيمكن النظر إلى الفرد على أنه شخص يتصف بالعند واستخدام القوة المفرطة والتعسف في إدارة العمل والسلوك العدواني والاستخدام الخاطئ لسلطة النفوذ.
- ويتم استخدام إستراتيجية التوسل من قبل الفرد لطلب المساعدة في القيام بمهام وظيفته، أو التسامح وتقديم الاعتذار والسعى إلى المغفرة على خطأ أو تقصير في الأداء وعدم الاعتراض على التهم الموجهة إليهم، لكن يمكن أن يعطى ذلك صورة بالتهرب من أداء عمل، والفرار من عمل روتيني أو صعب، والشعور بالكسل وقلة الكفاءة، التقليل من قدر الذات والاحترام أمام الآخرين.
- يعكس التوحد التنظيمي الدمج النفسي للذات والشركة. وكلما زاد توحد الأفراد مع الشركة كلما تم دمج مفهوم الذات مع قيم الشركة ومعاييرها ومصالحها وبروز مفهوم المصلحة الذاتية الجماعية فى تدل على أن المصلحة الجماعية هي مصلحة ذاتية. ويعتبر التوحد التنظيمي مؤشراً لنجاح نظم الإدارة والقيادة، ومقياساً للعديد من المفاهيم الإدارية مثل الغياب ودوران العمل والغياب والمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والتحفيز والعدالة التنظيمية والانتاجية والأداء.
- تقوم إدارة الانطباع بدور كبير في بث وتشجيع التوحد التنظيمي ويرجع ذلك إلى استخدام الأفراد لإستراتيجيات إدارة الانطباع مثل استراتيجيات الترويج الذاتي لإقناع العاملين بسياسات وقواعد الشركة وإرشادهم نحو تحقيق أهداف الشركة من خلال نقل الخبرات والتجارب، واستخدام إستراتيجية التزلف لخلق هوية للعاملين وللشركة، والفخر والاعتزاز بعضويتهم فى الشركة من خلال الثناء على العاملين ومهاراتهم، واستخدام إستراتيجية المثل الأعلى لتحفيز العاملين على بذل أقصى جهد والتزامهم بقواعد الشركة وكما أن إستراتيجية الترهيب تستخدم لعلاج انحرافات الأفراد وأداءهم السلبى ومساعدتهم وإرشادهم نحو المسار الصحيح الأمر الذى يؤدي إلى تحقيقهم للنتائج والأداء المتوقع منهم وأن إستراتيجية التوسل تستخدم لإحساس الفرد بمدى أهميته واحتياج الشركة له وأن عمله هو جزء من تحقيق أهداف الشركة ككل.

(2-10) مناقشة النتائج

بناءً على مناقشة النتائج التي قامت بها الباحثة تبين مايلي:

- تؤكد النتائج على أن مستوى إدارة الانطباع وأستراتيجيتها لدى العاملين مرتفعا إذا بلغ المتوسط الحسابي له 3.23. حيث إن إدارة الانطباع تساعد على تكوين هوية الأفراد وصورتهم الشخصية وتعزيز الاتصالات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية والتحفيز على العمل، وإيصال وتعزيز رؤية القادة إلى العاملين. ومحاولة جميع العاملين بناء مصداقية وأن يكونوا قدوة يحتذى بها الآخرون حيث أن إظهار المواقف والأفعال والسلوك المرغوب هو أفضل أسلوب لتحقيق الأهداف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Parhankangas and Ehrlich, 2014; Segev et al., 2013; Spong and Kamau, 2012).
- هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية التوحد التنظيمي وفوائده إذ بلغ المتوسط الحسابي له 3.26 وهذا يساعد على إيمان العاملين برؤية ورسالة وأهداف الشركة ومن ثم تحقيقها، والارتباط النفسى والاجتماعى بالشركة، والاندماج فى العمل كما تتفق تلك النتائج مع دراسة (Abbasi et al., 2020) وأظهرت نتائج دراسة (Lythratis et al., 2020) شعور العاملين بالفخر لكونهم أعضاء فى تلك الشركة والتزامهم تجاه الشركة وتحقيق

أهدافها ووضع مصلحة الشركة فوق كل اعتبار وتتماشى أهدافهم مع مصلحة الشركة وقدرة القادة على إقناع العاملين من خلال براهين وأدلة بأن ما يريدونه هو ما يتمشى مع ما يريده الآخرون، ومراعاة الشركة على خلق بيئة تنظيمية سليمة تعمل على الشفافية والعلاقات الصحية، والمشاركة والتعاون والاتصال بين جميع المستويات الإدارية، وهو ما أكدت عليه دراسة (Aitken and Treuer, 2021; Neill et al., 2019)، وشعور العاملين بالرضا الوظيفي نتيجة وجود عدالة تنظيمية في التعينات والترقيات والتقييمات والشعور بالأمان الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة وهو ما توصل إليه (Srivastava and Singh, 2020; Lythreath et al., 2020; Nowak, 2021).

- على مستوى الفرض الأول للدراسة تمثلت النتائج فيما يلي:

يمكن قبول الفرض الأول للدراسة بشكل جزئي القائل إنه "وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي للعاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية".

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي. واتضح أن أكثر إستراتيجيات إدارة الانطباع تأثيراً على التوحد التنظيمي جاء على الترتيب الآتي إستراتيجية الترويج الذاتي ثم إستراتيجية المثل الأعلى ثم إستراتيجية الترهيب. وجاءت إستراتيجية الترويج الذاتي بمستوى عال نتيجة ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم ومهارتهم والعمل على نقل وتبادل تجاربهم وخبراتهم فيما بينهم، ثم إستراتيجية التزلف لاهتمام العاملين بالمدح والإطراء على زملائهم لخلق جو من الود والتفاهم.

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين (إستراتيجية الترويج الذاتي وإستراتيجية المثل الأعلى) والتوحد التنظيمي بمعنى أنه كلما زادت ثقة الأفراد بأنفسهم وفهمهم لقدراتهم ومكانتهم في الشركة، وإحساس الفرد بأنه يبذل أقصى جهده، وأنه قدوة لزملاءه في العمل وتقوية الشعور الإيجابي للآخرين كلما زاد من درجة الولاء وأخلاصهم للشركة كما أكد على هذا دراسة (Collins et al., 2019; Hamzagic, 2018). بينما أوضحت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية الترهيب والتوحد التنظيمي حيث أن كلما ازداد استخدام الترهيب والسلوك العدواني ومبدأ العقاب بدون النصيح والإرشاد، والاعتماد على الآخرين في العمل دون الحاجة وطلب التسامح وتقديم الاعتذارات عن خطأ ما لذلك قلت درجة التوحد التنظيمي. وغالباً ما تترك كل من إستراتيجية الترويج الذاتي وإستراتيجية المثل الأعلى انطباعات إيجابية. وعلى العكس من ذلك، غالباً ما يُنظر إلى إستراتيجية الترهيب بشكل سلبي وهذه النتيجة تتبين مع دراسة (Chawla et al., 2020; Ayoko and Ang, 2017; Rosenfeld et al., 2015).

- على مستوى الفرض الثاني، تمثلت النتائج في الآتي:

تم رفض الفرض الثاني في أغلب أجزائه القائل أنه "وجود فروق معنوية بين إدراك مفردات عينة الدراسة لإستراتيجيات إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي للعاملين ترجع للعوامل التالية (النوع، وسنوات الخبرة، والمستويات الإدارية والوظائف النمطية)، حيث تبين أنه لا يوجد اختلافات بالنسبة للنوع، والخبرة أما بالنسبة للمستويات الإدارية والوظائف النمطية يوجد اختلافات لإدراك إدارة الانطباع ولا يوجد اختلافات للتوحد التنظيمي.

- لا يؤثر النوع (ذكر أو أنثى) على استراتيجيات إدارة الانطباع، حيث يتم التعامل مع كل من الذكور والإناث على قدم المساواة وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة (Yadanifard, 2013). إلا أن الدراسة الحالية اختلفت في نتائجها عن دراسة (Gilligan, 1982; Sanaria, 2016; Oakley, 2000; Sosik and Junh, 2003) التي استنتجت أن الذكور أكثر استخداماً لاستراتيجيات إدارة الانطباع عن الإناث.

- لا تؤثر سنوات الخبرة على استراتيجيات إدارة الانطباع وهو ما يختلف مع دراسة (Teng et al., 2019; Knouse, 1994).

- تؤثر المستويات الإدارية والوظائف النمطية على استراتيجيات إدارة الانطباع، ويرجع ذلك بأن النتائج جاءت مرتفعة لصالح الإدارة الوسطى، نظراً لفهم القادة لمهاراتهم وقدراتهم التي تتوافق مع أهداف الشركة ونقل ونشر خبرتهم وتجاربهم إلى العاملين لتشجيعهم على المشاركة، وما يمتاز به القادة من فن الاستماع لأراء وإسهامات وشكاوى العاملين، ومدح العاملين وتحفيزهم والاهتمام بمشاعرهم وسلوكهم والتزام القادة بالمسئوليات ومواجهة التحديات، ومدى كفاءه وقدره القاده على التخطيط والتنفيذ والإلهام والإرشاد، وتوصيل أهداف الشركة للعاملين لفهمهم وإدراكهم لمهام عملهم، كما أن لديهم المهارة لتحديد الخبرات والتجارب المثمرة في الآخرين، ومساعدتهم على كشف المحفزات الشخصية ونقاط القوة داخل كل فرد لإدماجها مع أعمالهم، وتحفيز العاملين وتشجيعهم لتحمل المسئولية والمسائلة عن أعمالهم لزيادة الإنتاجية وتحسين جودتها وتشجيع روح العطاء والإبداع وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Teng et al., 2019). وأيضا لأهم المنفذون لسياسات الانضباط في الشركة وإن الهدف ليس العقاب ولكن ملاحظة سلوك العاملين ووضع تقييمات الأداء وتوجيه وإرشاد وتنبيه العاملين ذوى الأداء المنخفض شفها في أول مرة وإعادة تأهيل العاملين ورفع معنوياتهم وتعزيز السلوك الإيجابي وتحويل السلوك السلبي إلى السلوك الإيجابي، وإذا تكرر الخطأ أو تبادوا فيه فيجب أن يكون هناك إنذار ثم توجيه العقوبة المناسبة ومحاولة تغييره وتقويمه وتصحيح أى انحرافات، ومن ثم معاينة العاملين المقصرين والذين يتمادون في إهمالهم وتسيبهم وتساهلهم وتقاعسهم عن واجباتهم ومسئولياتهم.

- لا تؤثر عوامل (النوع، وسنوات الخبرة، والمستويات الإدارية والوظائف النمطية) على متغير التوحد التنظيمي. ويرجع ذلك إلى ان التوحد التنظيمي سمة ملازمة للمنظمات الناجحة حيث تهتم بتوحد جميع قيم وأهداف العاملين مع قيم وأهداف المنظمة لزيادة مستوى رضا العاملين، والالتزام، والثقة، والتعاون.

(11) توصيات

بناءً على نتائج البحث تم وضع التوصيات التالية للمنظمات والممارسين القائمين عليها كما يلي:

جدول 11: توصيات الدراسة

التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	الأثار المترتبة على تنفيذ التوصيات
1- بناء بيئة تنظيمية داعمة	- الإدارة العليا	- توافر المعلومات الدقيقة والصادقة، والوضوح في بيئة العمل.	- تقليل ضغوط العمل والغياب
إستراتيجيات إدارة الانطباع الإيجابية	- الإدارة الاشرافية	- مدح أعمال العاملين، والاعتراف بجهودهم ومساهماتهم، وإرشادهم وتوجيههم، والاهتمام بمشاكلهم، ونقل الخبرات المثمرة لهم.	- دوران العمل. - زيادة الرضا والأمان الوظيفي.
	- إدارة الموارد البشرية		

أثر إدارة الانطباع على التوحد التنظيمي: بالتطبيق على العاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية

التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	الأثار المترتبة على تنفيذ التوصيات
2- تحفيز وتوعية العاملين وتدريبهم على التقليل من الانخراط في إستراتيجيات إدارة الانطباع غير الملائمة	- إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب - الرؤساء المباشرين	- توافر مناخ مناسب يتصف بالصدق والشفافية. - متابعة ومراقبة سلوك العاملين لتصحيح أي انحرافات تنتج من الاستراتيجيات غير الملائمة.	- تقليل تكاليف وتداعيات والعواقب السلبية لاستخدام إستراتيجيات إدارة الانطباع غير الملائمة والتي أيضا تحول دون تحقيق الأهداف - تقليل الصراعات. - تشجع العاملين على الانخراط في العمل.
3- العمل على توفير ثقافة المشاركة الجماعية والتعاون والثقة.	- إدارة الموارد البشرية. - إدارة العلاقات العامة. - رؤساء الإدارات.	- عقد ندوات وورش عمل أثناء عمليات التهيئة المبدئية للعاملين الجدد وأيضا فرق العمل. - تقديم برامج الدعم التنظيمي.	- الحد من الاستخدام الخاطئ لإستراتيجيات إدارة الانطباع. - الاستفادة من آراء العاملين والمهارات التي يتمتعوا بها.
4- إعادة تشكيل الصورة الذاتية للأفراد لتتوحد مع صورة الشركة	- إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب - الرؤساء المباشرين	- تصميم أنشطة وفعاليات لتعريف العاملين على أهداف وقيم وسياسات الشركة. - عقد لقاءات على فترات لجميع رؤساء الإدارات مع موظفيهم للتعرف على مشكلات العمل.	- تعريف العاملين لأنفسهم من خلال قيم وقواعد الشركة. - زيادة تفكير وتصرف العاملين من منظور الشركة. - شعور العاملون من أنهم يتلاءمون مع شركتهم فإهم يشعرون بالارتباط والالتزام تجاه منظمتهن ومن ثم يبذلون جهدا أكبر في الشركة.
5- أن يسعى جميع القائمون بالإشراف على العاملين بالشركة على الاستماع لأرائهم وتشجيعهم للمشاركة بالأفكار الجديدة	- الإدارة الاشرافية - إدارة التدريب.	- الاعتماد على سياسة الباب المفتوح والعصف الذهني. - تدريب القيادات على أساليب التواصل وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.	- تسهيل عملية التواصل مع الإدارة دون خوف ومناقشة المشكلات التي تواجههم مما يساهم في تطوير أعمالهم.
6- إظهار إدارة الشركة التزامها تجاه العاملين والاهتمام المنتظم، والتقدير الحقيقي للعاملين نظير مساهماتهم	- الإدارة العليا. - إدارة العلاقات العامة.	- تقديم حوافز لهم لرفع معنوياتهم، وتزويدهم بالملاحظات البناءة من خلال ليس أخبارهم ما هو الخطأ أو أوجه القصور فقط ولكن أخبارهم سببها وكيفية معالجتها وتصحيحها.	- زيادة مؤشرات النجاح ومعدلات الأداء. - ميل العاملين إلى البقاء والاستمرار في الشركة لفترة أطول من الوقت.
7- تشجيع العاملين بالشركة على بذل أفضل الجهود الممكنة.	- الرؤساء المباشرين. - إدارة الموارد البشرية.	- وضعهم في وظائف تتسم بالأهمية والتحدى في العمل والتنوع وتعزيز شعورهم بالإنجاز لاشباع طموحاتهم والإهتمام بتفويض السلطة وتمكين العاملين والارتقاء الوظيفي مما يزيد من التوحد التنظيمي.	- زيادة المبادرات والاقتراحات لحل المشكلات. - رفع وتطوير قدرات ومهارات العاملين
8- توحيد رؤية وإدراك العاملين ذوى الخلفيات والثقافات المختلفة الذين يصعب عليهم	- إدارة الموارد البشرية. - إدارة العلاقات	- عقد دورات تدريبية لمعرفة الفروق الفردية وكيفية التوافق مع القيم التنظيمية والتدريب على بناء ثقافة العمل الجماعي وفرق العمل.	- خلق التناغم بين العاملين. - زيادة رغبة العاملين للعمل والبقاء والاستمرار في الشركة.

التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	الأثار المترتبة على تنفيذ التوصيات
التوحد مع الشركة.	العامة.	- الاهتمام بالقواسم المشتركة بين مصالح	
	- الرؤساء المباشرين.	العاملين والشركة، والتأكد من أن العاملين	
	- إدارة التدريب.	على دراية بما تمثله معايير وقيم ومهام ورؤية	
		ورسالة الشركة.	

(12) حدود الدراسة

اعتمد البحث الحالي في اختبار صحة فروضه على استخدام قوائم الاستقصاء، والتي تم جمعها والحصول عليها من العاملين في مختلف الوظائف من المستويات الإدارية والوظائف النمطية وذلك خلال فترة زمنية محددة من سبتمبر 2020 إلى مايو 2021 ومن ثم يبقى هذا البحث معتمداً بشكل رئيسي على وجهات نظر هؤلاء المستقصى منهم، ومن ثم تقترح الباحثة إجراء بحوث ودراسات تمتد لفترات زمنية متعاقبة أو مختلفة، وذلك لمزيد من التوضيح والفهم للعلاقة بين إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي.

(13) الأبحاث المستقبلية

ألقت الدراسة الحالية الضوء على العلاقة بين إدارة الانطباع والتوحد التنظيمي. وهو موضوع يستحق المزيد من البحث والدراسة. لذا فإن الدراسة تقترح الأتي:

- إعادة تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات أخرى مثل البنوك، والقطاعات التعليمية والطبية وغيرها مع مقارنة النتائج الحالية مع ما سيتم التوصل إليه في تلك القطاعات.
- تم قياس متغيرات البحث والمتمثلة في إدارة الانطباع من خلال مجموعة من المقاييس التي تعد الأكثر شيوعاً في قياس هذه المتغيرات، ومن ثم يقترح دراسة مقاييس أخرى لهذه المتغيرات والمقارنة بينهما أو قياسها بمتغيرات أخرى مثل (الإستراتيجيات الحازمة الاستباقية والإستراتيجيات الدفاعية التفاعلية)
- تناولت الدراسة إدارة الانطباع من جانب العاملين فيمكن إعادة تطبيق الدراسة من خلال تناولها للجانب التنظيمي، كما يمكن أن تتضمن الدراسة متغيرات تابعة بخلاف التوحد التنظيمي مثل القوة التنظيمية، والصحة النفسية، والاحتراق الوظيفي، والانغراز الوظيفي.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

بازرعة، محمود صادق. بحوث التسويق للتخطيط والرقابة. القاهرة: دار النهضة العربية، 1995.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

Abbasi, S. G.; Shabbir, M. S.; Abbas, M. and Tahir, M. (2020, September). HPWS and Knowledge Sharing Behavior: The Role of Psychological Empowerment and Organizational Identification in Public Sector Banks. *Journal of Public Affairs*, 1-8.

- Aitken, K. and Treuer, K. (2021). Leadership Behaviours that Foster Organisational Identification during Change, *Journal of Organizational Change Management* 34(2), 311-326.
- Arif, A.; Rizvi, S. H.; Abbas, Q.; Akhtar, C. S. and Imran, M. (2011). Impact of Impression Management on Performance Rating. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(2), 711-729.
- Ayoko, O. B.; Ang, A. A. and Parry, K. (2017). Organizational Crisis: Emotions and Contradictions in Managing Internal Stakeholders, *International Journal of Conflict Management* 28(5), 617-643.
- Bhowmick, S. and Mulla, Z. (2020). Who Gets Burnout and When? The Role of Personality, Job Control, and Organizational Identification in Predicting Burnout among Police Officers. *Journal for Police and Criminal Psychology*, 1-13.
- Bolino, M. C. and Turnley, W. H. (1999, April). Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods* 2(2), 187-206.
- Bolino, M.; Long, D. and Turnley, W. (2016). Impression Management in Organizations: Critical Questions, Answers, and Areas for Future Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3(2). 377-406.
- Bolino, M.; Varela J. A.; Bande B. and Turnley, W. H. (2006, May). The Impact of Impression-Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior* 27(3), 281-297.
- Bolino, M. C.; Kacmar, K. M.; Turnley, W. H. and Gilstrap, J. B. (2008). A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors. *Journal of Management* 34, 1080-1109.
- Bose, S.; Patnaik, B. and Mohanty, S. (2020). The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Identification of Employees, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1-12.
- Chawla, N.; Gabriel, A. S.; Rosen, C. C.; Evans, J. B.; Koopman, J.; Hochwarter, W.A.; Palmer, J.C. and Jordan, S. L. (2020). A Person-Centered View

of Impression Management, Inauthenticity, and Employee Behavior, *Personnel Psychology*, 1-35.

- Collewaert, V.; Vanackerb, T.; Anseelc, F. and Bourgois, D. (2021). The Sandwich Game: Founder-CEOs and Forecasting as Impression Management. *Journal of Business Venturing* 36 (1), 1-17.
- Collins, B. J.; Galvin, B. M. and Meyer, R. D. (2019). Situational Strength as a Moderator of the Relationship between Organizational Identification and Work Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 26(1), 87-97.
- Diekmann, C.; Blickle, G.; Hafner, K. and Peters, L. (2015). Trick or trait? The Combined Effects of Employee Impression Management Modesty and Trait Modesty on Supervisor Evaluations. *Journal of Vocational Behavior* 89, 120-129.
- Edgar, V. C.; Beck, M. and Brennan, N. M. (2018). Impression Management in Annual Report Narratives: The Case of the UK Private Finance Initiative. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 31(6), 1566-1592.
- Edwards, M. R. and Peccei, R. (2007). Organizational Identification: Development and Testing of a Conceptually Grounded Measure, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16(1), 25-27.
- Gautam, T.; Dick, R. and Wagner, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology* 7(3), 301-315.
- Gilligan, C. (1982). In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development. *Harvard University Press*, Cambridge.
- Gkorezis, P.; Mylonas, N. and Petridou, E. (2012). The Effect of Perceived External Prestige on Greek Public Employees' Organizational Identification Gender as a Moderator. *Gender in Management: An International Journal*, 27 (1),51-62.
- Groebner, D. F.; Shannon, P. W. and Fry, P. C. (2013). *Business Statistics*. Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Gwal, R. (2015). Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship. *The International Journal of Indian Psychology* 2(2), 37- 44.

- Hamzagic, E. (2018). The Importance of the Organizational Identification in Forming Organizational Perception. *International Review*, 1(2), 1-10.
- Jain, S. and Angural, V. (2017). Use of Cronbach's Alpha in Dental Research. *Medico Research Chronicles*, 4(3), 285-291.
- Kandpal, B. C. and Chaubey, D. S. (2017). A Study of Impression Management Techniques Applied by Academicians in Select Educational Institutions of Dehradun. *Uttaranchal Business Review*, 7 (1), 9-20.
- Klotz, A. C.; He, Wei; Yam, K. C.; Bolino, M. C.; Wei, W. and Houston, L. (2018). Good Actors but Bad Apples: Deviant Consequences of Daily Impression Management at Work. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1145-1154.
- Knouse, S. B. (1994). Impression of the Resume: The Effects of Applicant Education, Experience, and Impression Management. *Journal of Business and Psychology*, 9(1), 33-45.
- Lee, G.; Cho, S. Y.; Arthurs, J. and Lee, E. K. (2020). Celebrity CEO, Identity Threat, and Impression Management: Impact of Celebrity Status on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Research*, 111, 69-84.
- Lins, E.; Fietkiewicz, K. J. and Lutz, E. (2018). Effects of Impression Management Tactics on Crowdfunding Success. *International Journal Entrepreneurial Venturing*, 10(5), 534-557.
- Lythreatis, S.; Mostafa, A.; Pereira, V.; Wang, X. and Del Giudice, M. (2020). Servant leadership, CSR perceptions, Moral Meaningfulness and Organizational Identification- Evidence from the Middle East. *International Business Review*, 1-12.
- Madrigal, R. (2020). The Role of Identification and Gratitude in Motivating Organization-Serving Intentions and Behaviors, *Journal of Business Research*, 116,75-84.
- Maher, L.; Gallagher, V. C.; Rossi, A. M.; Ferris, Gerald R. and Perrewé, P. L. (2018). Political Skill and Will as Predictors of Impression Management Frequency and Style: A Three-Study Investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 276-294.
- McLane, T. A. (2012). From The Top: Impression Management Strategies and Organizational Identity in Executive-authored Weblogs Organizational Identity in Executive-authored Weblogs .A Thesis Submitted in Partial

Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts in the Nicholson School of Communication in the College of Sciences at the University of Central Florida Orlando, Florida.

- Miller, V. D.; Allen, M.; Casey, M. K.; Johnson, J. R. (2000, May) .Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Neill, M. S.; Men, L. R. and Yue, C. (2020). How Communication Climate and Organizational Identification Impact Change. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 281-298.
- Nowak, R. (2021) Structural empowerment and serving culture as determinants of organizational identification and turnover intention. *Management Research Review*, 44(2), 318-340.
- Oakley, J. G. (2000) Gender-Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics* 27(4), 321–334.
- Parhankangas, A. and Ehrlich, M. (2014). How Entrepreneurs Seduce Business angels: An Impression Management Approach. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 543-564.
- Peck, J. A. (2019). Acting with the Best of Intentions... or Not: A Typology and Model of Impression Management in Leadership. *A Dissertation Submitted to Kent State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.*
- Peng, X.; Lee, S. and Lu, Z. (2020, September). Employees' Perceived Job Performance, Organizational Identification, and Pro-Environmental Behaviors in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 1-10.
- Probst, T. M.; Jiang, L. and Bohle, S. (2020). Job Insecurity and Impression Management Which is the Horse, and Which is the Cart When It Comes to Job Performance? *Career Development International* 25(3), 306-324.
- Reese, S. (2014). Examining the Relationship between Organizational Identification and Learning Organization Dimensions: A Study of a U.S. Franchise, *Management and Organizational Studies* 1(1), 1-14.
- Rosenfeld, P.; Edwards, J. E. and Thomas, M. D. (2015). Impression Management. *Wiley Encyclopedia of Management*, 11, 1-2.

- Salvatore, D.; Numerato, D. and Fattore, G. (2018). Physicians' Professional Autonomy and Their Organizational Identification with Their Hospital. *BMC Health Services Research*, 18(775), 1-11.
- Sanaria, A. D. (2016). A Conceptual Framework for Understanding the Impression Management Strategies Used by Women in Indian Organizations. *South Asian Journal of Human Resources Management*. 3(1), 25–39.
- Schniederjans, D. G.; Atlas; Stephen, A. and Starkey; Christopher, M. (2018). Impression Management for Corporate Brands over Mobile Media. *Journal of Product & Brand Management*, 27(4), 385–403.
- Segev, R.; Shoham, A. and Ruvio, A. (2013). Gift-Giving Among Adolescents: Exploring Motives, The Effects of Givers' Personal Characteristics and The Use of Impression Management Tactics. *Journal of Consumer Marketing*, 30(5), 436-449.
- Singh, V.; Kumra, S. and Vinnicombe, S. (2002) Gender and Impression Management: Playing the Promotion Game. *Journal of Business Ethics*. 37, 77–89.
- Sosik, J. J. and Jung, D. I. (2003). Impression Management Strategies and Performance in Information Technology Consulting: The Role of Self-Other Rating Agreement on Charismatic Leadership. *Management Communication Quarterly*, 17(2).
- Spong, A. and Kamau, C. (2012). Cross-Cultural Impression Management: A Cultural Knowledge Audit Model. *Journal of International Education in Business*, 5(1), 22-36.
- Srivastava, S. and Singh, S. (2020), Linking Personal Growth Initiative and Organizational Identification to Employee Engagement: Testing the Mediating- Moderating Effects in Indian Hotel Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 45, 79-89.
- Teng, C.; Lu, A.C.C.; Huang, Z. and Fang, C. (2020). Ethical Work Climate, Organizational Identification, Leader-Member Exchange (LMX) and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212-229.
- Tsuchiya, Y. (2017). Critical Review of Organizational Identification: Introducing Identity Work to Examine Dynamic Process. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 21(2), 1-10.

- Tufan, P. and Wendt, H. (2020). Organizational Identification as a Mediator for the Effects of Psychological Contract Breaches on Organizational Citizenship Behavior: Insights From the Perspective of Ethnic Employees, *European Management Journal*, 38(1), 179-190.
- Vijayabanu, C.; Therasa, C. and Anjali Daisy, S. (2019). Impression Management Tactics as a Psychological Booster for the Communication of IT Employees – SMART PLS Approach. *Revista de Psicologia* 37(2), 683-707.
- Vugt, M. V. and Hart, C. M. (2004). Social Identity as Social Glue: The Origins of Group Loyalty, *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(4),585-598.
- Vuong, B. N. and Tung, D. D.; Tushar, H.; Quan, T. N. and Giao, H. N. K. (2021). Determinates of Factors Influencing Job Satisfaction and Organizational Loyalty. *Management Science Letters*. 11,203-212.
- Walker, R. (2020). Communication Perspectives on Organizational Culture and Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 1-5.
- Wang, J. J. and Lalwani, A. K. (2019). The Interactive Effect of Cultural Self-Construal and Social Exclusion on Consumers' Impression Management Goal Pursuit. *Journal of Business Research*, 100, 51-60.
- Yadanifard, R. and Suppiah, M.; Bartaripour, M. M. and Parhizkar, B. (2013). Impression Management (IM) Functionality and Effectiveness in Acing Job Interviews: A Qualitative Review Based on Social Role Theory, *Advanced Management Science*, 2(1),13-16.
- Zaharopoulos, D. and Kwok, L. (2017). Law Firms' Organizational Impression Management Strategies on Twitter. *Journal of Creative Communications* 12(1), 48-61.
- Raya Holding for Financial Investments, Egypt, (2018). RAYA Sustainability Report,1-95.

قائمة استقصاء موجهة للعاملين بشركة راية القابضة للإستثمارات المالية لقياس العلاقة بين إدارة الأنطباع على التوحد التنظيمي

أولاً: البيانات العامة

- الاسم بالكامل (إذا رغبت)
- الوظيفة..... - اسم الإدارة.....
- النوع: ذكر () أنثى ()
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () م ن 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()
- 10 سنوات فأكثر ()
- المستويات الإدارية: الإدارة العليا () الإدارة الوسطى ()
- الإدارة الإشرافية () الوظائف النمطية ()

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات عن إدارة الانطباع، ويُرَجَى وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك

مستس	العبارات	موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
البعد الأول: الترويج الذاتي (التعزيز الذاتي)						
1	أتحدثُ بفخر عن تعلبي وخبراتي في العمل بالشركة.					
2	أجعلُ زملائي يدركون مؤهلاتي ومواهي.					
3	أعرفُ زملائي بأنى ذو قيمة للشركة.					
4	أعرفُ زملائي أننى أتمتع بسمعه طيبة فى مجال كفاءتى وتخصصى.					
5	أعرفُ زملائي بإنجازات عملى بالشركة.					
البعد الثاني: التزلف (التكامل)						
1	أمدحُ زملائي حتى يروا أنى محبوب.					
2	أهتم بالحياة الشخصية لزملائي لأظهر لهم إني ودود.					
3	أمدح زملائي على إنجازاتهم حتى يعتبرونى شخصاً لطيفاً.					
4	أستخدم الإطراء والمحابة لجعل زملائي يحبوننى أكثر.					

مستسل	العبارات	موافق تماما (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما (1)
5	أقدم خدمات شخصية لزملائي لأظهر لهم أنى ودود.					
البعد الثالث: المثل الأعلى						
1	أصل إلى العمل مبكراً لا بدو مخلصاً.					
2	أبقى في العمل لوقت متأخر حتى يعرف الجميع أنى اعمل بجد.					
3	أحاول أن أبدا كموظف مجتهد ومتفاني.					
4	أحاول أن أبدا مشغولاً، حتى في الأوقات التي تكون فيها الأمور أبطأ.					
5	أذهب إلى عملي ليلاً في غير أوقات العمل الرسمي أو في أيام الأجازات لأظهر أنى متفان في عملي.					
البعد الرابع: الترهيب (التخويف)						
1	أستخدم التهديد مع زملائي في العمل بالشركة عندما يستدعى ذلك إنجاز عملي.					
2	أجعل الأمور صعبة على الآخرين إذا دفعوني بعيداً عن الأهداف المراد تحقيقها.					
3	أتعامل بقوة مع الزملاء عندما يعيقون قدرتي على إنجاز عملي بالشركة.					
4	أستخدم التخويف لجعل الزملاء يتصرفون بشكل مناسب.					
5	أتعامل بقوة مع زملائي في العمل عندما يتدخلون في عملي.					
البعد الخامس: التوسل						
1	أتصرف وكأنى أعرف أقل من معرفتى حتى يساعدنى زملائي لكسب ودهم.					
2	أحصل على المساعدة أو التعاطف من زملائي من خلال الظهور بمظهر المحتاج في بعض أعمالى.					
3	أتظاهر بعدم فهم شيء ما للحصول على مساعدة زملائي.					
4	أتصرف وكأنى بحاجة إلى مساعدة حتى يساعدنى زملائي فى العمل.					
5	أتظاهر بمعرفة أقل مما أعرفه حتى أتمكن من تجنب عمل غير مناسب لى.					

ثالثاً: فيما يلي مجموعة من العبارات عن التوحد التنظيمي، ويُرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك بالنسبة لكل عبارة:

مسائل	العبارات	موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
البعد الأول: التشابه						
1	أعملُ في الشركة من أجل تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.					
2	أعتقدُ أن صورة الشركة التي أعملُ بها تمثل طموحاتي المستقبلية.					
3	أرى أن قيمي وقيم الشركة التي أعملُ فيها متماثلة أو متشابهة إلى حد كبير.					
4	أفتخر بأنني أحد أعضاء جماعة العمل في هذه الشركة التي أعملُ بها.					
5	أحدد هويتي من خلال الشركة التي أعملُ بها بسهولة.					
6	أتجنبُ عند اتخاذ قراري النتائج السلبية التي قد تعود على الشركة التي أعملُ فيها.					
7	أنظرُ إلى مشكلات الشركة على أنها مشكلاتي الخاصة بشكل عام.					
8	نحن في الشركة نختلف عن الآخرين في أعمالنا.					
9	توجد مواقف ايجابية كثيرة مشتركة مع زملاء الشركة التي أعملُ فيها.					
10	إرتباطي بالشركة ليس سوى جزءاً صغيراً من شخصيتي.					
11	أوافقُ على بعض سياسات الشركة التي أعملُ بها في الأمور المهمة المتعلقة بشئوني.					
البعد الثاني: الولاء						
1	أنا سعيد لأنني أعملُ في الشركة ولا أريد تغييرها					
2	أتحدثُ عن الشركة مع أصدقائي بأنها شركة عظيمة أعملُ بها.					
3	لدي مشاعر إيجابية تجاه الشركة.					
4	سأكونُ على استعداد لقضاء بقية حياتي المهنية في الشركة.					
5	إنجازات الشركة خير مثال على ما يمكن للأشخاص المتفانين تحقيقه.					
6	أبذلُ أقصى جهد لتحقيق رسالة وأهداف الشركة.					
7	أشعرُ بالضيق عندما ينتقد الآخرون الشركة التي أعملُ بها.					

مسلسل	البيانات	موافق تماما (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما (1)
8	اشعُرُ بولائي المستمر للشركة التي اعملُ بها.					
9	أُحَدِّثُ بفخر عن الأعمال التي تحقّقها الشركة التي أعملُ بها.					
البعد الثالث: العضوية						
1	سأستمرُّ في العمل في هذه الشركة حتى في أوقات الأزمات التي تواجهها.					
2	مسرور لأنّي أعملُ بهذه الشركة.					
3	أصِفُ نفسي للآخرين بأن الشركة تضعنى فى المكان المناسب لمؤهلاتى وخبراتى.					
4	أشعُرُ أن الشركة التي أعملُ بها توليني اهتماما كبيرا.					
5	أهتَمُّ بإخلاص بمستقبل الشركة التي أعملُ فيها.					

The Impact of Impression Management on Organizational Identification Applied on Raya Holding for Financial Investments

Dr. Maha Adel El ziadi

Abstract

The study aims to determine the impact of impression management on organizational identification and know the significance differences of impression management and organizational identification as for gender, experience, and the higher, middle, supervisional administrative levels and paternal jobs in Raya Holding for Financial Investments. To achieve this objective a questionnaire has been developed and distributed to a sample consists of 278 employees, of which 250 were valid for statistical analysis.

The study found that there is a statistically significant effect between impression management and organizational identification. Also, there are no significant differences as related to the employees' perception with impression management and, organizational identification between gender and experience except dimension of the administrative levels and paternal jobs and the result were in favor of higher and middle administrative level. Lastly, certain recommendations were suggested to reinforce positive impression management strategies and increase organizational identification in Raya Holding for Financial Investments.

Keywords

Impression Management, Impression Management Strategics, Organizational Identification.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

الزيادي، مها عادل (2021). أثر إدارة الانطباع على التوحد التنظيمي: بالتطبيق على العاملين في شركة راية القابضة للإستثمارات المالية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 58(6)، 37-72.

جميع حقوق النشر والطباعة والتوزيع محفوظة

لمجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية © 2021

