

تأثير إدارة الانطباع في الصمت التنظيمي

(دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الحكومية شمال غرب سورية)

خالد صبرة، أ. د. أحمد عطا اليوسف، أ. م. د. وحيد عبدان

قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة إدلب

<https://orcid.org/0009-0007-6214-9117>

المستخلص:

هدف البحث إلى دراسة تأثير إدارة الانطباع في الصمت التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات غير الحكومية شمال غرب سورية، وقياس أثر الترويج الذاتي والإطراء، التخويف، وطلب المساعدة على الصمت التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستعمال الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع البحث، وتكوّنت عينة الدراسة من (403) موظفًا من العاملين في المنظمات غير الحكومية في شمال غرب سورية، توزعت بين المنظمات الدولية بنسبة (60.3%) والمنظمات المحلية بنسبة (39.7%)، كما استعملت الدراسة الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج (SPSS)، والمتمثلة في الإحصاءات الوصفية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، وذلك لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الانطباع والصمت التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.42$)، وفُسرَت إدارة الانطباع نحو (18.1%) من التغيرات في الصمت التنظيمي، كما بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة معنوية بين أبعاد إدارة الانطباع مجتمعة والصمت، إذ كانت علاقة الصمت التنظيمي طردية مع (الترويج الذاتي والإطراء) وعكسية مع (التخويف وطلب المساعدة) وتفسّر هذه الأبعاد مجتمعة نحو (39%) من التباين في الصمت التنظيمي بحسب معامل التحديد ($R^2 = 0.39$)، وأثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) تأثيرًا معنويًا لأبعاد إدارة الانطباع على الأسباب الإدارية والتنظيمية، وفُسرَت ما نسبته (50.7%) من التباين، وأظهرت نتائج نموذج (التخويف وطلب المساعدة) تأثيرًا معنويًا على العزلة بنسبة تفسير بلغت (29%)، بالمقابل بلغ مقدار التباين المفسّر في نقص الخبرة (9.9%).

الكلمات المفتاحية: إدارة الانطباع، الصمت التنظيمي، المنظمات غير الحكومية شمال

غرب سورية.

The Influence of Impression Management (IM) on Organizational Silence (OS)

(A Field Study on Workers in Non-Governmental Organizations (NGOs) in Northwestern Syria)

PhD Student Khaled Sabra, Prof. Ahmad ALyousef & Asst. Prof. Dr.
Waheed Abdan

**Faculty of Economics and Management, Department of Management
Idlib University**

Abstract:

The study aimed to examine the impact of (IM) on (OS) among employees in (NGOs) and to measure the effects of self-promotion, ingratiation, intimidation, and supplication on organizational silence. The study adopted the descriptive approach and used a questionnaire as the main data collection tool from the study population. The sample consisted of (403) employees in the organizations under study. The study also employed statistical methods available in SPSS, including descriptive statistics, correlation coefficients, and regression analysis, in order to analyze the data and test the hypotheses.

The study results revealed a statistically significant moderate positive relationship between (IM) and (OS), with a correlation coefficient of ($r = 0.42$). (IM) explained approximately (18.1%) of the variance in (OS). The results of multiple regression analysis also indicated a significant relationship between the combined dimensions of (IM) and (OS), where (OS) was positively associated with (self-promotion and ingratiation) and negatively associated with (intimidation and supplication). Collectively, these dimensions explained about (39%) of the variance in (OS) according to the coefficient of determination ($R^2 = 0.39$). The results of the stepwise multiple regression analysis demonstrated a significant effect of (IM) dimensions on administrative and organizational reasons, explaining (50.7%) of the variance. The findings also indicated that (intimidation and ingratiation) significantly affected isolation, explaining (29%) of its variance, while the explained variance for lack of experience was (9.9%).

Keywords:

Impression Management (IM), Organizational Silence (OS), NGOs in Northwestern Syria.

مُقدِّمة:

يُعدُّ الانطباع الأول فرصة فريدة لا تتكرر، ما يستلزم بذل جهد كبير لتشكيل صورة ذهنية إيجابية لدى الآخرين (عرفه، 2008، صفحة 37)، ومن الحقائق المؤكدة في الحياة اليومية ضرورة تقديم أنفسنا بشكل جيد وترك انطباع إيجابي (Agina, 2020, p. 114)، وتسهم نظرية إدارة الانطباع في تفسير دوافع الأفراد والمؤسسات لتكوين انطباعات إيجابية لدى الآخرين (Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 1994, p. 602)، إذ تشير إدارة الانطباع إلى جهود الأفراد للتأثير في كيفية إدراك الآخرين لهم في بيئة العمل، وتُسَـمَـعـل هذه السلوكيات في مواقف مهمة كالتوظيف والترقيات وتقييم الأداء، وكذلك في التفاعلات اليومية مع الزملاء والمشرفين (Steepe & Bourdage, 2025, p. 2).

في الوقت نفسه يُعدُّ الصمت التنظيمي من السلوكيات المهمة في بيئة العمل، وتشير الأدبيات إلى أنَّ سلوك القائد يُعد من أهم المحددات المؤثرة في صمت الموظفين (Morrison E. , 2023, p. 93)، وقد يسهم الانطباع المُدرَك لدى الموظفين عن مدراءهم في تعزيز صمتهم وعدم رغبتهم في التعبير عن آرائهم وأفكارهم، كما يُعدُّ الصمت التنظيمي عائقاً أمام التغيير التنظيمي؛ إذ يمثل الموظفون مصادر رئيسية للإبداع والتعلم والابتكار (Nafei, 2016, p. 86)، ولتعزيز التعلم التنظيمي يحتاج المديرون إلى تشجيع الموظفين على التعبير عن أفكارهم (Whiteside & Barclay, 2013, p. 252)، من خلال التحدث عن الاقتراحات، والمخاوف، والمشكلات (Harbalioğlu & Gültekin, 2014, p. 153). ويكمن خطر الصمت بأنه قد يبدأ على المستوى الفردي، ثم يصبح "عدوى اجتماعية" بين أعضاء الفريق في حال امتنعوا عن التعبير عن آرائهم (Zehira & Erdogana, 2011). على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت مفهومي إدارة الانطباع والصمت التنظيمي كلٌّ على حدة، فإنَّ الاهتمام بدراسة الصمت التنظيمي بوصفه سلوكاً قد يتبناه الموظفون استجابةً

لأساليب إدارة الانطباع التي يمارسها المديرون ما يزال محدوداً، لا سيما في المنظمات غير الحكومية العاملة في شمال غرب سورية. ومن هنا تبرز أهمية دراسة هذه العلاقة.

1- مشكلة البحث

ازداد الاهتمام بسلوكيات العاملين داخل المنظمات غير الحكومية التي لها أثر محوري، لا سيما تلك العاملة لأكثر من عقد من الزمن في بيئات تتسم بالضغوط والتعقيد مثل شمال غرب سورية، وفي هذا السياق تبرز كل من إدارة الانطباع والصمت التنظيمي كظاهرتين سلوكيتين مهمتين تؤثران في جودة التواصل داخل المنظمة وفاعلية اتخاذ القرار. وبحسب نظرية دوامة الصمت يخشى بعض البشر العزلة الاجتماعية الناتجة عن ميل المجتمع إلى معاقبة الكلام أو السلوك غير اللائق؛ لذلك يستمر الأفراد بتقييم مناخ الرأي، وعندما يلاحظون أن رأيهم غير مقبول يميلون إلى الصمت، ما يؤدي إلى إسكات المزيد من الأفراد والدخول في دوامة الصمت (Roessing, 2014, pp. 2-3)، ووفقاً لنظرية التوقع يصمت الموظف عندما يُقدّر أن التعبير عن آرائه لن يحقق مكاسب أو قد يترتب عليه عواقب سلبية (عبد المطلب، 2016، صفحة 417)، ينطبق هذا على الوضع في سورية، إذ يُعدّ نتيجة طبيعية لطبيعة ثقافة الصمت التي سادت على مدى عقود من الزمن في ظل النظام البائد، والتي كرسّت قناعة نفسية مفادها أن «للجدران آذاناً»، وإراثاً سلطوياً انعكس في أنماط السلوك والتفاعل داخل المؤسسات، مثل الخوف، والصمت التنظيمي. وعلى الرغم من أن إدارة الانطباع تُعد من الأساليب التي يستعملها المديرون للتأثير في تصورات العاملين وبناء صورة إيجابية عن القيادة؛ لكن استعمالها بشكل غير مناسب قد يؤدي إلى آثار سلبية، من أبرزها تعزيز سلوك الصمت التنظيمي، لذا يجب على المديرين إدراك تأثيرها على الموظفين وسبب تفضيلهم عدم التعبير عن آرائهم وأفكارهم، ما قد يزيد عدد الموظفين الصامتين، ويفاقم المشكلة. ومن هذا المنظور، يطرح الباحثون التساؤل الرئيس الآتي:

1- ما تأثير إدارة الانطباع في الصمت التنظيمي في المنظمات محل الدراسة؟

يتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الآتية:

(1) ما تأثير أبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في الصمت التنظيمي؟

- (2) ما تأثير أبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في العزلة؟
- (3) ما تأثير أبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في الأسباب الإدارية والتنظيمية؟
- (4) ما تأثير أبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في نقص الخبرة؟

2- أهمية البحث:

1- الجانب العلمي (النظري): تتجلى الأهمية العلمية لهذا البحث بعده يمثل إضافة علمية معرفية في مجال إدارة الأعمال عموماً، وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، إذ تتجلى هذه الإضافة في توفير دراسة حول إدارة الانطباع وأبعاده، الصمت التنظيمي وأسبابه في المنظمات موضوع البحث.

2- الجانب العملي (التطبيقي): يُظهر هذا البحث أبعاد إدارة الانطباع وتأثيرها في الصمت التنظيمي في المنظمات غير الحكومية؛ ما قد يساعد المدراء ومتخذي القرار في الآتي:

1. فهم ظاهرة الصمت التنظيمي ومسبباتها وضرورة اعتماد أبعاد إدارة الانطباع الأكثر فاعلية في المنظمات موضوع الدراسة لتخفيف صمت الموظفين.

2. التعرف على تأثير أبعاد إدارة الانطباع على مختلف أسباب الصمت التنظيمي.
3. زيادة إدراك ووعي القيادات الإدارية بأبعاد إدارة الانطباع وأسباب الصمت التنظيمي، بما يساهم في مراعاة ردود أفعال الموظفين وآرائهم وتوجهاتهم ومقترحاتهم.
4. تقدم الدراسة إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة بالصمت التنظيمي، بما يُمكن المسؤولين في المنظمات من إجراء التعديلات اللازمة لتحسين نوايا العاملين حتى لا يفكروا في ترك العمل، وبحيث ينعكس على أدائهم ومشاركتهم واندماجهم، وبالتالي زيادة الإبداع التنظيمي وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

3- أهداف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على مدى استخدام المدراء لأساليب إدارة الانطباع وواقع الصمت التنظيمي وأسبابه لدى موظفي المنظمات غير الحكومية، من خلال:

- 1- دراسة تأثير إدارة الانطباع في الصمت التنظيمي لدى العاملين في المنظمات.
- 2- دراسة تأثير أبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في بُعد العزلة؟

3- دراسة تأثير أبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في الأسباب الإدارية والتنظيمية.

4- دراسة تأثير أبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في نقص الخبرة.

4- فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، يطرح الباحثون الفرضية الآتية:

1/4-الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي لإدارة الانطباع في الصمت التنظيمي في المنظمات محل الدراسة. ينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في الصمت التنظيمي.

2- يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في العزلة.

3- يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في الأسباب الإدارية والتنظيمية.

4- يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في نقص الخبرة.

5- منهج البحث وأدواته:

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الذي يدرس الظاهرة بين إدارة الانطباع

بأبعاده والصمت التنظيمي وأسبابه، واستعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشملت:

- **البيانات الشخصية:** وتتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات العينة من حيث (نوع المنظمة، الحالة الاجتماعية، الخبرة الوظيفية، الفئة الوظيفية، المستوى التعليمي).
- **المقياس الأول:** مقياس إدارة الانطباع وأبعاده، يتعلق بقياس كل من (الترويج الذاتي، الإطراء، التخويف، طلب المساعدة)، واعتمد الباحثون على دراسة (الحدراوي، 2019)، (علوان، 2019)، (بكر، 2018)، (كروي، 2016).

- **المقياس الثاني:** مقياس أسباب الصمت التنظيمي ويتكوّن من ثلاث فئات: الأسباب الإدارية والتنظيمية للصمت، وتعكس (خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية، ضعف دعم الإدارة العليا، الخوف من الإضرار بالعلاقات)، العزلة، نقص الخبرة، واعتمد الباحثون على دراسة (Karaca, 2013)، ودراسة (إسماعيل، 2018)، ودراسة (الطائي و صكر، 2017)، ودراسة (عبود و حسين، 2016).

أخضع الباحثون البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS) كدرجة الصدق والثبات للمقاييس والأساليب الوصفية والاستدلالية وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج.

6- مجتمع البحث وعينته

يتكون من العاملين في المنظمات غير الحكومية شمال غرب سورية، وشملت الدراسة على العاملين في المنظمات محل الدراسة التي لها مشاريع وأنشطة في محافظتي إدلب وحلب؛ ويمثل الموظف في جميع المستويات الإدارية وحدة المعاينة، وكون المجتمع غير معلوم الحجم، حُدد حجم العينة وفقاً للقانون الآتي (Taha, 2026, p. 56):

$$n_0 = \frac{Z^2 \times p(1 - p)}{e^2}$$

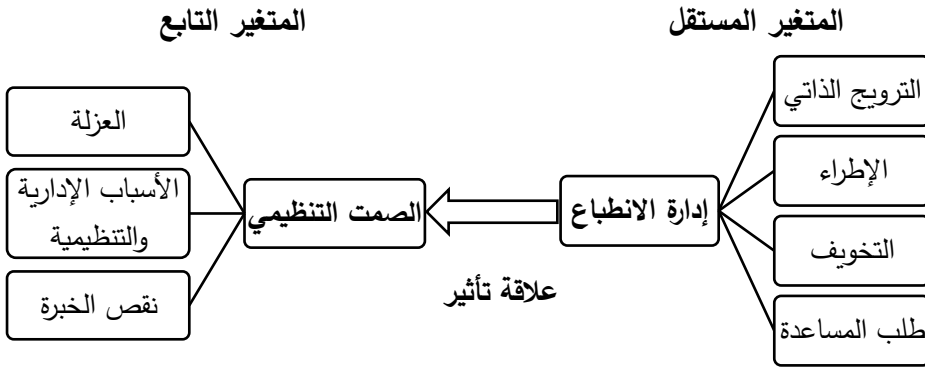
وباعتماد مستوى ثقة (95%) وقيمة (Z=1.96)، ونسبة تباين افتراضية (p = 0.50)، وهامش خطأ (0.05)، فقد بلغ حجم العينة المبدئي (384) مفردة.

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 \times 0.5(1-0.5)}{(0.05)^2} = 384.16 \approx 384$$

بهدف تعزيز القوة الإحصائية ودقة النتائج، ومع اعتماد أسلوب جمع البيانات إلكترونياً بما يضمن اكتمال الاستجابات، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (403) استبانة، ما يجعل العينة النهائية مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

7- نموذج البحث

يعرض الشكل رقم (1) متغيرات البحث، ويتضمن المتغير المستقل (إدارة الانطباع) أربعة أبعاد وهي: (الترويج الذاتي، الإطراء، التخويف، طلب المساعدة)، والمتغير التابع (الصمت التنظيمي) ثلاثة أسباب: (العزلة، الأسباب الإدارية والتنظيمية، نقص الخبرة).



الشكل رقم (1) متغيرات البحث، المصدر: إعداد الباحثين.

8- حدود البحث:

1. **الحدود الموضوعية:** شملت أربعة أساليب لإدارة الانطباع من قبل المدير والصمت التنظيمي للموظفين، باستعمال استبيان يقيس المتغيرات من وجهة نظر الموظفين.
2. **الحدود البشرية والمكانية:** تشمل موظفي المنظمات غير الحكومية في شمال غرب سورية (إدلب وحلب).
3. **الحدود الزمانية:** طبقت في الفترة من 24 أيلول إلى 23 تشرين الأول 2024.

9- الدراسات السابقة

1-دراسة (الحدراوي، 2019) بعنوان: "إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي: دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف". انطلق البحث من مشكلة واقعية تجسدت بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية، استهدفت إجاباتها التعرف على الأطر الفكرية لمتغيري البحث وهما استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بأبعاده وسلوكيات الصوت الوظيفي ببعديه (السلوكيات المباشرة، السلوكيات غير المباشرة)، لاختبار تأثيرهما اعتمد البحث منهج دراسة الحالة على عينة من (117) موظفًا في فرع مصرف الرشيد، باستعمال المقابلات الشخصية وقائمة استبيان، وتوصل إلى وجود تأثير عكسي لاستراتيجية التهيب في ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي، أي أنَّ الموظفين لا يقبلون بممارسة هذه الاستراتيجية من قبل قادتهم.

2-دراسة (مبارز، 2020) بعنوان: "تحليل اتجاهات العاملين نحو أثر أساليب إدارة الانطباع التنظيمي على المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الهيكل التنظيمي، الصراع، الحوافز) كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع التنظيمي (الترويج الذاتي، نموذج يُقْتَدَى به، الإطراء وتقدير الآخرين) والإبداع التنظيمي، وقد استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة عشوائية بسيطة من العاملين داخل الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات، إذ بلغ حج العينة (180) مفردة. واعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء كأداة للحصول على البيانات، وقد أظهرت أنَّ متغيرات الدراسة المستقلة والوسيلة فسرت الجزء الأكبر من الإبداع التنظيمي.

3-دراسة بعنوان: (اسماعيل، 2021): المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع التنظيمي والصمت التنظيمي. استهدفت التعرف على دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع والصمت التنظيمي، واستعملت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة بني سويف، إذ بلغ حجم العينة (420) مفردة، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي سلبي لأساليب إدارة الانطباع في الصمت التنظيمي بنسبة (51%)، وتأثير غير مباشر من خلال المناخ التنظيمي كمتغير وسيط.

4-دراسة (محمد و الرميدي، 2021) بعنوان: "أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي". هدفت للتعرف على أثر الصحة النفسية بأبعاده (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، توازن السلطة، استخدام الموارد، التماسك أو الانتماء، الروح المعنوية، الإبداع، الاستقلالية، التكيف، حل المشكلات) على سلوك الصمت التنظيمي بأبعاده (أسباب شخصية، أسباب إدارية وتنظيمية)، بتوزيع استمارة استقصاء على عينة عشوائية من (280) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كل كليات ومعاهد السياحة والفنادق في مصر، وقد توصلت إلى تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية جيدة نسبياً، وانخفاض مستوى الصمت التنظيمي.

- 5- دراسة (Kunasz, 2025) بعنوان: صمت الموظفين والثقة التنظيمية - سياق الذكاء الاصطناعي.

Employee silence and organizational trust – the context of artificial intelligence

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين صمت الموظفين والثقة التنظيمية في ظل تطور الذكاء الاصطناعي، مع التركيز على اختلاف دوافع الصمت داخل المنظمة. ويتميز بتناوله نوع الصمت الانتهازي، ودمجه مع قضايا الذكاء الاصطناعي. اعتمدت على بيانات من عينة بلغت (426) مستجيبًا، باستعمال تحليل الانحدار لتقدير العلاقات. وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين صمت الموظفين والثقة التنظيمية، مع إبراز أبعاد جديدة مثل الصمت الاجتماعي الإيجابي والانتهازي. كما تشير النتائج إلى أهمية تعزيز الثقة التنظيمية وتطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي للحد من الصمت التنظيمي.

- 6- دراسة (Sim & Jang, 2025) بعنوان: الصمت التنظيمي والعوامل المرتبطة به بين الممرضات العاملات بنظام المناوبات في كوريا: دراسة مقطعية.

Organizational Silence and Related Factors Among Shift WorkNurses in Korea: A Cross-Sectional Study.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي بالاستناد إلى إطار الاختيار للصمت. واعتمدت منهجًا وصفيًا مقطعيًا شمل (170) ممرضًا يعملون بنظام المناوبات في مستشفى في كوريا الجنوبية، مع استعمال تحليل الانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج أن تبادل القائد-الممرض يؤثر سلبيًا في الصمت التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال التمر في مكان العمل. كما تبين أن الصمت التنظيمي يتأثر بخصائص فردية وظروف تنظيمية. وتؤكد الدراسة أهمية تعزيز العلاقات الإيجابية داخل العمل والحد من ثقافة التمر لتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم.

- 7- دراسة (KOÇ, 2026) بعنوان: استراتيجيات إدارة الانطباع في السينما الشعبية: دراسة حالة لشبكة التواصل الاجتماعي.

Impression management strategies in popular cinema: a case study of the social network

تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر استراتيجيات إدارة الانطباع في العلاقات الاجتماعية والمهنية للأفراد ضمن سياق عمليات الاتصال بين الأشخاص، وذلك من خلال فيلم (The Social Network)، وقد خللت سلوكيات شخصية مارك زوكربيرغ في الفيلم وفق إطار استراتيجيات إدارة الانطباع، أُجري البحث باستخدام منهج نوعي، وخلل الفيلم من خلال التحليل الوصفي. وأظهرت النتائج أن مارك زوكربيرغ يستعمل بشكل خاص استراتيجيات الترويج الذاتي والإطراء والتخويف بطريقة موقفية، وأن هذه الاستراتيجيات تؤدي أثراً حاسماً في تشكيل موقعه الاجتماعي، وصورة قيادته، وانطباع النجاح عنه. كما بينت الدراسة أن استراتيجيات إدارة الانطباع لا تقتصر على العلاقات اليومية، بل تمتد لتؤثر في العمليات الاتصالية المرتبطة بالسلطة والمكانة والتنافس والنجاح المهني.

الإطار النظري

1- إدارة الانطباع

جذبت إدارة الانطباعات اهتمام الباحثين في عدة مجالات، وتباينت وجهات النظر حولها، وتمثل في الأصل استعارة مسرحية للأفراد كممثلين على خشبة المسرح يقدمون أداءً أمام الجمهور (Goffman, 1956, p. 8)، لكنّها تؤكد على الهدف الذي يسعى الفرد للوصول إليه باتباع أساليب سلوكية معينة (فندي، سعيد، و طه، 2013، صفحة 95).

يُعرّف قاموس أكسفورد الانطباع بأنه "فكرة أو شعور أو رأي حول شيء أو شخص، لاسيما ما يتكوّن دون تفكير واعٍ أو على أساس القليل من الأدلة"، فالانطباع هو نوع من أنواع الظواهر العقلية التي ترتبط بشدة بالعواطف الشخصية (علوان، 2019، صفحة 58).

كما تُعرف إدارة الانطباع بأنّها العملية التي يسعى الأفراد من خلالها إلى التأثير على إدراك الآخرين لصورتهم أو هويتهم الشخصية، أي الجهود المبذولة للسيطرة على تصورات الآخرين والتأثير عليها (Singh & Vinnicombe, 2001, p. 184). تمثل إدارة الانطباع الطريقة التي يصور بها الشخص نفسه وأفعاله للآخرين وتشمل الأساليب التي

يوجه وينظم من خلالها الانطباع الذي يكوّنونه عنه، وأنواع الأشياء التي قد يفعلها أو يتجنبها (Goffman, op.cit, pp. 18-22)، وتشمل الإجراءات والسلوكيات الواعية وغير الواعية، وقد تتضمن أو تخلو من هدف مدروس (Fapohunda, 2017, p. 33).

توضح هذه التعاريف أنّ مفهوم إدارة الانطباع تطوّر من كونه إطار اجتماعي درامي شامل كما طرحه (جوفمان)، إذ يُنظر إلى التفاعل الاجتماعي بوصفه مسرحية يسعى فيه الأفراد إلى ضبط الصورة المقّمة عن ذواتهم إلى مفهوم نفسي فردي مرتبط بتكوين الانطباع (كما في تعريف قاموس أكسفورد)، حتى أصبح عملية اجتماعية تفاعلية مقصودة للتأثير في إدراكات الآخرين، وتختلف التعاريف في مدى تركيزها على المقصودية؛ فبعضها يرى إدارة الانطباع جهودًا متعمدة للتأثير في الآخرين (Singh & Vinnicombe, 2001)، بينما يعدّها آخرون سلوكًا قد يكون واعيًا أو غير واعٍ (Goffman & Fapohunda)، وهذا يفتح مجالًا تحليليًا مهمًا أمام الباحثين لمعرفة هل ممارسات إدارة الانطباع في المنظمات محل الدراسة مقصودة بهدف تحقيق مكاسب تنظيمية؟ أم أنّها أصبحت سلوكًا ثقافيًا متجذرًا يمارس تلقائيًا؟

يتبين من التعاريف السابقة أنّ مفهوم متعدد الأبعاد يجمع بين البعد الإدراكي والسلوكي والتنظيمي، ويتراوح بين الممارسات الواعية وغير الواعية على المستوى الفردي والمؤسسي، وأنّ هناك مستويين لإدارة الانطباع (مستوى فردي: سلوك الموظف في تقديم ذاته) و(مستوى تنظيمي: إدارة صورة المؤسسة أمام الجمهور)، وهنا يدرس الباحثون إدارة الانطباع بوصفها سلوكًا فرديًا للمدراء داخل المنظمة قد يؤثر على صمت الموظفين،

2-أساليب إدارة الانطباع

طوّر جونز وبيتان (Jones & Pittman, 1982, pp. 239-249) تصنيفًا لأساليب شائعة لإدارة الانطباع يستعملها الأفراد للحصول على الإسناد المطلوب أهمها:

1/2- الترويج الذاتي: هو أسلوب حازم لتقديم الذات (Drory & Zaidman, 2007, p. 293)، ويشمل هذا النوع من السلوك محاولات الأفراد الإعلان عن أنفسهم، إذ

يشارك الأفراد وينخرطون في نقل وإظهار قدراتهم ومعارفهم وخبرتهم وإنجازاتهم في العمل للفت انتباه الجمهور بأنهم متميزون (Meydan, Basim, & Başar, 2014, p. 109).

2/2- الإطار: تعتبر من أهم ظواهر تقديم الذات وأكثرها شيوعاً (Jones & Pittman, op.cit, p. 236)، وتسمى أيضاً إدارة الجاذبية (Soran & Balkan, 2013, p. 156)، ويتمثل التحدي أمام الشخص في معرفة واكتشاف ما يجده الجمهور جذاباً ومحبباً ويحقق مصلحتهم الشخصية ثم تقديمه لهم (Chaubey & Kandpal, op.cit, p. 11).

3/2- التخويف: يعتمد على استعمال القوة أو السلطة، إذ يتعامل الأفراد بصرامة مع من يتدخل في شؤونهم (Arif & Akhtar, op.cit, p. 713)، كما يُشعرون الآخرين بوسائلهم وقدراتهم على المعاقبة بطريقة تهديدية (Meydan, et al., op.cit, p. 109).

4/2- إظهار طلب المساعدة: الملاذ الأخير لتقديم الذات (الحدراوي، مرجع سابق، صفحة 30)، يوصف طلب المساعدة بأنه فن الظهور بمظهر غير كُفء لتحقيق مكاسب أكبر دون الإضرار بسمعة الفرد بشكل دائم (Mclane, op.cit, p. 23).

3- الصمت التنظيمي

تعتقد (Morrison & Milliken, 2000, p. 706) أنَّ الصمت التنظيمي ينبع من الصمت الشخصي أو صمت جميع الموظفين في المنظمة ليصبح ظاهرةً أو سلوكاً جماعياً؛ نتيجة اعتقاد مشترك بعدم حكمة التحدث علناً، إذ يتمتع الأعضاء عن الإفصاح عن آرائهم حول المشكلات التنظيمية اعتقاداً بعدم قيمتها أو خوفاً من العواقب السلبية.

حدد (Pinder & Harlos, 2001, pp. 334-335) صمت الموظف بأنه حجب متعمد للتعبير عن الأفكار والسلوكيات الفعالة المتعلقة بتقييمه للقضايا والمواقف التنظيمية، وأي تواصل لا يهدف لتحسين الظروف مع المدراء المعنيين لا يُعد محاولة لكسر الصمت. ويقسم (Dyne, Ang, & Botero, 2003, p. 1362) صمت الموظفين إلى ثلاثة أنواع: صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي الإيجابي.

يلاحظ الباحثون أنَّ هذه التعاريف تتفق على أنَّ الصمت التنظيمي هو سلوكٌ واعٍ جزئياً أو كلياً وليس مجرد غياب للكلام، لكنَّ التركيز تدرّج من البعد النفسي (خوف الموظف)، إلى البعد الاجتماعي (ظاهرة جماعية)، وصولاً إلى البعد التنظيمي (تأثير الصمت على الأداء واتخاذ القرار وحل المشكلات)، وأنَّ استمرار "صمام الصمت" بالدوران مع اتجاه عقارب الساعة يرمز إلى بقاء الوضع على حاله، واستمرار خوف الموظفين الصامتين، أمّا اللحظة التي يبدأ فيها هذا الصمام بالدوران عكس عقارب الساعة، فهي تشير إلى حدوث انفراج محتمل، وتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم بحرية.

1- أسباب الصمت التنظيمي: يمكن تصنيف أسباب اختيار الموظفين للصمت والامتناع عن إبداء آرائهم كالآتي:

1- العزلة: يُعدّ الخوف من الرفض أو الإقصاء أو الوحدة دافعاً رئيسياً للصمت (الكعبي، 2018، صفحة 149)، وينشأ النبذ في مكان العمل عندما يُستبعد الموظف أو يُتجاهل عمدًا؛ مثل: تجنب التواصل البصري، ورفض التحية، والعزلة عن التواصل الاجتماعي، وسوء المعاملة (نور الدين، شلبي، و الحريري، 2022، صفحة 195)، وتشمل العزلة الاجتماعية والعزلة العاطفية (الطائي و صكر، مرجع سابق، الصفحات 62-63).

2- الأسباب الإدارية والتنظيمية: تشمل العوامل الرئيسة المساهمة في الصمت:

1/2- ضعف دعم الإدارة: تُعزز المعتقدات الضمنية للمديرين وخوفهم من التقييم السلبي الهياكل والسياسات والسلوكيات الإدارية التي تُرسخ الصمت، لا سيما إجراءات صنع القرار والعمليات الإدارية (Morrison & Milliken, op. cit, pp. 712-714)،

2/2- ضعف الاتصالات: للإدارة العليا أثر حاسم في نجاح إدارة التغيير عن طريق توفير اتصالات نزيهة ومفتوحة وتشجيع المعلومات المرتدة للتخفيف من حالات عدم التأكد وقلق الموظفين (Vakola & Bouradas, 2005, p. 441).

3/2- الخوف من ردود الفعل السلبية: تُعدّ التعليقات السلبية المتكررة من المشرفين سبباً رئيساً للصمت التنظيمي، إذ غالباً ما يواجه الموظفون الذين يقدمون اقتراحات الرفض أو ردود الفعل السلبية (الطائي و صكر، مرجع سابق، صفحة 63).

3- قلة الخبرة: يُعدّ ضعف التجربة سبباً مهماً في إخفاء المعلومات، وعدم معرفة التصرف الصحيح تجاه المشكلات، إذ يشعر الأفراد بعدم قدرتهم على المشاركة، والقلق من رفض آرائهم لعدم امتلاكهم الخبرة الكافية (الطائي و صكر، مرجع سابق، صفحة 63).

5- العلاقة بين إدارة الانطباع والصمت التنظيمي

تشير الأدلة البحثية إلى وجود علاقة بين هذين المتغيرين، فقد وجدت دراسة (الحدراوي، 2019) تأثير عكسي لاستراتيجية الترهيب في ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي، أي أنّ الموظفين لا يقبلون بممارسة هذه الاستراتيجية من قبل قادتهم، والصوت التنظيمي هو عكس الصمت التنظيمي وبالتالي يوجد تأثير طردي للتخويف على الصمت التنظيمي للموظفين بمعنى أنّ التخويف يزيد الصمت التنظيمي. كما وجدت دراسة (اسماعيل، 2021) وجود تأثير معنوي لأساليب إدارة الانطباع في الصمت التنظيمي (تأثير مباشر سلبي)، وأنّ أساليب إدارة الانطباع تخفض معدلات الصمت التنظيمي بنسبة (51%) في بيئات العمل (مثلاً في مديريات الخدمات بمحافظة بني سويف)؛ كما أنّ المناخ التنظيمي لها أثر بوصفها وسيطاً (غير مباشر) في العلاقة، ويعمل المناخ الداعم على تقليل الصمت عندما يمارس الموظفون أساليب إدارة الانطباع الإيجابية.

الإطار العملي

1- وصف خصائص عينة البحث

الجدول (1): حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الترويج الذاتي	3.321	0.742	66.42 %
الإطراء	3.735	0.648	74.7 %

التخويف	2.564	0.913	51.28 %
طلب المساعدة	2.515	0.838	50.31 %
إدارة الانطباع	3.034	0.439	60.68%
العزلة	2.358	0.786	47.16 %
أسباب إدارية وتنظيمية	2.615	0.863	52.3 %
نقص الخبرة	2.362	0.790	47.24 %
الصمت التنظيمي	2.445	0.677	48.9 %

المصدر: إعداد الباحثين.

يبين الجدول (1) أنَّ قيمة المتوسط الحسابي لإدارة الانطباع ولكل من الإطاراء وطلب المساعدة أكبر من (3) القيمة الحيداية، وهذا يدل على أنَّ المدراء يمارسون أساليب إدارة الانطباع الترويج الذاتي والإطراء؛ ومن ثمَّ يسعى المدراء للتأثير في انطباعات الموظفين عنهم، أمَّا التخويف وطلب المساعدة أقل من (3) القيمة الحيداية؛ أي أنَّ ممارسة هذين الأسلوبين منخفضة؛ وهذا يعني أنَّ المدراء لا يمارسون التخويف نتيجة سياسات المنظمة، بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي للصمت التنظيمي وأسبابه أقل من (3)، أي أنَّ مستوى الصمت التنظيمي منخفض في المنظمات؛ ويعزو الباحثون ذلك إلى اهتمام المنظمات بتقديم برامج تدريبية مكثفة ومتقدمة للموظفين، تركز على تنمية مهارات التواصل الفعَّال والتعامل مع ضغوط العمل، وإكسابهم المهارات الإدارية، إلى جانب تعزيز قيم الثقة والشفافية، إضافة إلى تطبيق مدونات سلوك وسياسات واضحة تتيح الإفصاح الآمن عن حالات التمييز والاستغلال والفساد.

أمَّا الأهمية النسبية فجميع القيم التي تقع ضمن المجال (33.34% – 66.67%) تعدّ متوسطة، باستثناء الإطراء الذي بلغ (74.7%) وهذا يشير إلى أنَّ أسلوب الإطراء جاء مرتفعاً مقارنة ببقية أساليب إدارة الانطباع، ويمكن تفسير ذلك بأنَّه أكثر الأساليب سهولة وأماناً اجتماعياً ويُستعمل لتعزيز القبول والعلاقات داخل العمل، أمَّا باقي أساليب إدارة الانطباع والصمت التنظيمي فجاءت بمستوى متوسط، ما يدل على أنَّها تُمارس بشكل معتدل وعند الحاجة، وتخضع لظروف العمل والمواقف التنظيمية المختلفة.

2- ثبات أداة البحث (Reliability Analysis)

الجدول رقم (2): المحاور المستخلصة من التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة

الرقم	المحور (العامل)	المتغيرات (الفقرات)	عدد المتغيرات	معامل كرونباخ ألفا	الصدق الذاتي
1	الترويج الذاتي	q1, q2, q3, q4, q5	5	0.77	0.877
2	الإطراء	q6, q7, q8, q9, q10, q11, q13, q14, q15, q21	10	0.885	0.941
3	التخويف	q16, q17, q18, q19, q20	5	0.891	0.944
4	طلب المساعدة	q22, q23, q24	3	0.735	0.857
	إدارة الانطباع		23	0.699	0.838
5	العزلة	q26, q27, q28, q29, q30	5	0.809	0.836
6	أسباب تنظيمية وإدارية	q31, q32, q33, q34, q35, q36, q37, q38, q39, q40, q41, q42, q43, q44, q45, q46	16	0.950	0.975
7	نقص الخبرة	q47, q48, q49, q50	4	0.830	0.911
	الصمت التنظيمي		25	0.951	0.877

تعدّ معادلة "ألفا" هي صورة عامة من المعادلة التي أقترحها "كودر ريتشاردسون"، ويُستعمل في حساب معاملات ارتباط المتغيرات المقاسة بهدف تقدير الاتساق الداخلي لها (رضوان، 2018، صفحة 389)، ولحساب معامل الصدق الذاتي جرى حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ) (جعفور، 2014، صفحة 232)، ويوضح الجدول رقم (2) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي وعدد المتغيرات التي تشبعت على كل عامل من أصل (50)، إذ كانت الفقرات المحذوفة (12، 25) فقط، وتظهر النتائج أنّ الأداة البحثية، تتمتع بصلاحية واعتمادية عالية لقياس كل من (إدارة

الانطباع وأبعادها، الصمت التنظيمي وأسبابه) إذ بلغت قيم معامل الثبات Cronbach's Alpha (≤ 7)، ما يعكس درجة عالية جداً من ثباتها واعتماديتها في إثبات صحة الفروض.

3- اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول (3): اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
0.002	403	0.988	0.000	403	0.076	الترويج الذاتي
0.000	403	0.950	0.000	403	0.115	الإطراء
0.000	403	0.964	0.000	403	0.112	التخويف
0.000	403	0.964	0.000	403	0.139	طلب المساعدة
0.000	403	0.949	0.000	403	0.065	إدارة الانطباع
0.000	403	0.961	0.000	403	0.123	العزلة
0.000	403	0.979	0.000	403	0.094	أسباب تنظيمية وإدارية
0.000	403	0.966	0.000	403	0.111	نقص الخبرة
0.001	403	0.987	0.000	403	0.072	الصمت التنظيمي

يعرض الجدول (3) أنَّ قيمة الدلالة (Sig) للمتغيرات تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)؛ وبالتالي بيانات عينة الدراسة تتوزع بشكل غير طبيعي. وبالرغم من ذلك استعمل الباحثون نموذج الانحدار الخطي استناداً للمسوغات العلمية الآتية:

1- كفاية حجم العينة ونظرية النهاية المركزي: نظراً لأن حجم العينة (403) وهو ما يتجاوز بكثير الحد الأدنى المطلوب للعينات الكبيرة، فإن الانحراف عن التوزيع الطبيعي لا يشكل عائقاً إحصائياً، فوفقاً لنظرية النهاية المركزية، تميل توزيعات المعاينة إلى الاعتدالية في العينات الكبيرة (Field, 2008, p. 134)، ومن ثمَّ تبرير استعمال اختبار (t) (Smith & Wells, 2006, p. 5). بمعنى أنَّ متوسطات العينات تقترب من التوزيع الطبيعي كلما زاد حجم العينة، وتفترض صلاحية استخدام الاختبارات

الإحصائية الاستدلالية عندما يكون حجم العينة $30 \leq$ (Arachige, 2025, p. 30)، ما يجعل اختبارات (t) و (F) المستعملة في الانحدار ذات كفاءة عالية ونتائج موثوقة.

2- استعمال أسلوب إعادة التوزيع العشوائي (Bootstrapping) للتغلب على مشكلة التوزيع غير الطبيعي وتقليل التحيز، إذ يتيح تقدير خصائص توزيع المعاينة بالاعتماد على بيانات العينة نفسها (Field, op cit, p. 416)، يُعد أسلوب (Bootstrapping) اللامعلمي بديلاً مناسباً، لأنه لا يفترض أي افتراضات حول توزيع المجتمع. كما يُعد الحل الشائع لأنه لا يتطلب معرفة توزيع المعاينة للإحصاء المستهدف، ويمكن استعماله مع نماذج الانحدار الخطي لتقدير معاملات النموذج وفترات الثقة بطريقة لا تعتمد على افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، (Cheung, Pesigan, & Vong, 2023, pp. 474-475)، ما يعزز دقة النتائج ولا يتأثر بالقيم المتطرفة أو الانحراف الطفيف في التوزيع.

4- اختبار فرضيات البحث

1/4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة الانطباع والصمت التنظيمي.

يعرض الجدول (4) بعض الاختبارات للنموذج المقدر:

الجدول (4): نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير إدارة الانطباع على الصمت التنظيمي

المعالم	القيمة المقدرة	الخطأ المعياري	قيم اختبار (ت)	P-value	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R ²)
الجزء الثابت	0.449	0.214	2.100	0.036	معنوية	%18.1
إدارة الانطباع	0.658	0.070	9.429	0.000	معنوية	
معامل الارتباط (r) = 0.426.		الخطأ المعياري للنموذج = 0.613.				
قيمة (F) المحسوبة = 88.903		درجة الحرية = (1، 402)، مستوى الدلالة = 0.00 *				

المصدر: إعداد الباحثين.

أظهرت نتائج الجدول (4) معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إذ بلغت قيمة ($F = 88.903$) عند درجتَي حرية (1، 402) ومستوى دلالة (0.01)، ما يؤكد دلالاته

الإحصائية. كما تبين وجود علاقة طردية متوسطة بين إدارة الانطباع والصمت التنظيمي، إذ إنَّ معامل الارتباط بلغت قيمته ($r = 0.42$)، وهي ضمن المجال ($+0.41$ و $+0.60$) (ديب و الخضر، 2021، صفحة 104)، وهذا يشير إلى أنَّ زيادة استعمال المدير لأساليب إدارة الانطباع يرتبط بارتفاع الصمت التنظيمي، وأظهر معامل التحديد ($R^2 = 18.1\%$) أنَّ إدارة الانطباع تفسر نسبة منخفضة من التغير في الصمت التنظيمي، ما يدل على وجود عوامل أخرى مؤثرة، كما بلغ الخطأ المعياري (0.613)، ما يشير إلى تقارب القيم الفعلية من القيم المتنبأ بها، ما تقدم نستنتج صحة الفرضية: يوجد تأثير معنوي لإدارة الانطباع في الصمت التنظيمي.

1/4-1 يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في الصمت التنظيمي.

أجرى الباحثون تحليل الانحدار المتعدد لبيان طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً وأبعاد إدارة الانطباع المتمثلة في الترويج الذاتي والإطراء والتخويف وطلب المساعدة بوصفها متغيرات مستقلة، ويوضح جدول رقم (5) نتائج الاختبارات للنموذج المقدّر والمعادلة الآتية تبين العلاقة بينهم:

جدول (5): ملخص نموذج الانحدار المتدرج لأبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في الصمت التنظيمي

المعالم	القيمة المقدرة	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	p-value	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R ²)
الجزء الثابت	1.852	0.252	7.355	0.000	معنوية	0.39
التخويف	0.282	0.040	7.071	0.000	معنوية	
طلب المساعدة	0.226	0.039	5.831	0.000	معنوية	
الإطراء	-0.113	0.049	-2.291	0.022	معنوية	
الترويج الذاتي	-0.083	0.039	-2.123	0.034	معنوية	
معامل الارتباط 0.624		الخطأ المعياري للنموذج = 0.531. مستوى الدلالة = 0.000				
قيمة اختبار F = 63.597		درجة الحرية = (4، 398)				

$$Y = 1.852 - 0.083 X1 - 0.113 X2 + 0.282 X3 + 0.226 X4$$

إذ إنَّ: الصمت التنظيمي يرمز له بالرمز (Y)، (الترويج الذاتي: X1، الإطراء: X2، التخويف: X3، طلب المساعدة: X4).

تشير معاملات المعادلة إلى وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي وكلٍ من الترويج الذاتي والإطراء؛ أي أنَّ استعمال المدير للترويج الذاتي والإطراء يقلل الخوف ويعزز الثقة ويشجع الموظفين على التعبير عن إنجازاتهم والمبادرة بالمقترحات والمشاركة؛ وبالتالي خفض الصمت التنظيمي؛ في حين كانت العلاقة طردية بين الصمت التنظيمي وكلٍ من التخويف وطلب المساعدة؛ هذا يعني أنَّ استعمال المدير لأساليب التخويف وطلب المساعدة يزيد ميل الموظف إلى الصمت والتكتم عن القضايا التنظيمية.

كما بلغ معامل الارتباط ($r = 0.624$)، ما يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرات المستقلة مجتمعاً والصمت التنظيمي. كما أظهر اختبار ($F = 63.597$) عند مستوى معنوية (0.01) دلالة إحصائية قوية للنموذج، بما يؤكد إسهام المتغيرات المستقلة مجتمعاً في تفسير الصمت التنظيمي. وأثبت اختبار (T) معنوية تأثير كل بعد على حدة، بما يعني إسهام كل منها بشكل مستقل في التفسير. وبين معامل التحديد ($R^2 = 39\%$) قدرة تفسيرية مقبولة، مع بقاء (61%) من التباين عائداً لعوامل أخرى، ويشير الخطأ المعياري (0.531) إلى دقة تنبؤية مقبولة؛ ممّا تقدم نستنتج صحة الفرضية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الانطباع في الصمت التنظيمي.

2/1/4- يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الانطباع في العزلة.

أجرى الباحثون تحليل الانحدار المتدرج للمتغيرات المستقلة على العزلة، إذ استبعد النموذج الترويج الذاتي والإطراء، ويعتمد هذا التحليل على اختيار المتغيرات ذات أكبر مساهمة فريدة في تفسير المتغير التابع، مع الاحتفاظ بالمتغير إذا كان إسهامه معنوياً في تحسين ملاءمة النموذج، واستبعاده في حال عدم ذلك. وتستمر العملية تدريجياً بإدخال المتغيرات الأكثر إسهاماً واختبار دلالتها الإحصائية في كل خطوة حتى لا يبقى أي متغير يضيف تحسناً معنوياً للنموذج (FIELD, 2008, pp. 600-601) كما يأتي:

الجدول 6: تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد إدارة الانطباع في العزلة

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	اختبار (ت)	P-value	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد التراكمي (R ²)
الثوابت	0.980	0.114	8.586	0.000	معنوية	0.29
التخويف	0.314	0.044	7.200	0.000	معنوية	
طلب المساعدة	0.228	0.047	4.811	0.000	معنوية	
معامل الارتباط (r) = 0.539		الخطأ المعياري للنموذج = 0.664.				
قيمة اختبار F = 81.731		مستوى الدلالة = 0.000، درجة الحرية = (2، 402)				

المصدر: إعداد الباحثين.

تشير نتائج الانحدار المتدرج في الجدول (6) إلى أنَّ بعدي التخويف وطلب المساعدة هما الأكثر تفسيراً لمستوى العزلة، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.539$)، ما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة بين أبعاد إدارة الانطباع والعزلة، كما ثبتت دلالة النموذج إحصائياً من خلال قيمة اختبار ($F = 81.731$) عند مستوى معنوية (0.01)، وبُيِّنَت النتائج أنَّ أكثر أبعاد إدارة الانطباع تأثيراً في العزلة هو التخويف ثم طلب المساعدة، وذلك لأنَّ استعمال أسلوب التخويف قد يخلق بيئة نفسية تتسم بالخطر والتباعد الاجتماعي، ما يدفع الأفراد إلى الانسحاب وتقليل التفاعل، وبالتالي ارتفاع مستوى العزلة، أمَّا طلب المساعدة، فقد يُفسَّر تأثيره بكونه يعكس ضعفاً، خاصة إذا استعمل بصورة متكررة، وأوضح معامل التحديد (R^2)، أنَّ هذه الأبعاد تفسر نحو (29%) من التغير في العزلة، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى، ما تقدم نستنتج صحة الفرضية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في الصمت التنظيمي.

3/1/4- يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الانطباع في الأسباب الإدارية والتنظيمية.

أجرى الباحثون تحليل الانحدار المتدرج للمتغيرات المستقلة على الأسباب الإدارية والتنظيمية، إذ لم يستبعد النموذج أي متغير كما في الجدول الآتي:

الجدول 7: تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد إدارة الانطباع في أسباب تنظيمية وإدارية

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	اختبار (T)	p-value	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد التراكمي (R ²)
الثوابت	2.730	0.288	9.469	0.000	معنوية	0.507
التخويف	0.379	0.046	8.282	0.000	معنوية	
الإطراء	-0.350	0.056	-6.209	0.000	معنوية	
طلب المساعدة	0.234	0.044	5.277	0.000	معنوية	
الترويج الذاتي	-0.110	0.045	-2.452	0.015	معنوية	
معامل الارتباط (r) = 0.712		الخطأ المعياري للنموذج = 0.609.				
قيمة اختبار F = 102.396		مستوى الدلالة = 0.000، درجة الحرية = (4، 398)				

المصدر: إعداد الباحثين.

يوضح الجدول (7) أنَّ نموذج الانحدار المتدرج يتمتع بدلالة إحصائية قوية، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$) وقيمة ($F = 102.396$) عند مستوى 0.01، وأكثر أبعاد إدارة الانطباع تأثيرًا موجبًا في الأسباب الإدارية والتنظيمية هو التخويف يليه طلب المساعدة، ما يشير إلى أنَّ استعمال هذه الأساليب قد يزيد من إحساس الموظفين بالأسباب الإدارية والتنظيمية التي تؤثر على سلوكهم أو بيئة العمل، أمَّا الإطراء والترويج الذاتي فقد أظهر تأثيرًا سلبيًا، ما قد يعكس أنَّ هذه الأساليب تقلل من إدراك الموظفين للعوامل التنظيمية أو تقلل من التوتر المرتبط بها، كما أوضح معامل التحديد (R^2)، أنَّ هذه الأبعاد تفسر نحو (50.7%) من التغير في الأسباب الإدارية والتنظيمية، وهو مؤشر قوي على القدرة التفسيرية للنموذج، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى، مثل الثقافة التنظيمية أو أساليب القيادة أو ظروف للعمل، ما تقدم نستنتج صحة الفرضية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في أسباب تنظيمية وإدارية.

4/4- يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الانطباع في نقص الخبرة.

أجرى الباحثون تحليل الانحدار المتدرج للمتغيرات المستقلة على نقص الخبرة حيث استبعد النموذج الترويج الذاتي والإطراء، كما يأتي:

الجدول (8): تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد إدارة الانطباع في نقص الخبرة

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	اختبار (T)	P-value	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد التراكمي (R ²)
الثوابت	1.543	0.129	11.933	0.000	معنوية	0.099
طلب المساعدة	0.211	0.054	3.927	0.000	معنوية	
التخويف	0.113	0.049	2.284	0.023	معنوية	
معامل الارتباط = 0.315		الخطأ المعياري للنموذج = 0.751.				
قيمة اختبار F = 22.043		مستوى الدلالة = 0.000، درجة الحرية = (4، 398)				

المصدر: إعداد الباحثين.

وأظهرت نتائج جدول (8) معنوية نموذج الانحدار الذي يضم التخويف وطلب المساعدة، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.315$) وقيمة ($F = 22.043$) عند مستوى (0.01). وبينت النتائج أن أكثر أبعاد إدارة الانطباع تأثيراً موجباً في نقص الخبرة هو طلب المساعدة يليه التخويف، ما يشير إلى أن اللجوء لهذين الأسلوبين قد يرتبط بزيادة الشعور بنقص الخبرة بين الموظفين، كما أوضح معامل التحديد (R^2) أن هذه الأبعاد تفسر نحو (9.9%) من التغير في نقص الخبرة، بينما تعود النسبة الأكبر لعوامل أخرى، ومما تقدم نستنتج صحة الفرضية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الانطباع مجتمعة في نقص الخبرة.

5- النتائج

1. تجاوزت قيم المتوسط الحسابي لإدارة الانطباع الكلية القيمة الحادية (3)، ما يشير إلى ممارسة المدراء لأساليب إدارة الانطباع، وتتفق مع دراسة (اسماعيل، 2021) إذ يعكس ارتفاعاً نسبياً في مستوى إدراكهم تجاهها؛ لأنه وفق فئات مقياس ليكرت ($5/4 = 0.8$) يقع ضمن الفئة الرابعة (3.41 - 4) (عطاء الله، 2019، صفحة 136)، في حين جاءت أسباب الصمت التنظيمي أقل من (3) دالة على انخفاض مستوى

- الصمت التنظيمي في المنظمات، وتتفق مع دراسة (هوازي، 2019) التي توصلت إلى أنَّ مستوى الصمت التنظيمي منخفض، لكن تختلف مع دراسة (اسماعيل، 2021) التي تناولت أنواع الصمت وليس أسبابه، حيث بلغ المتوسط الحسابي للصمت (3.46).
2. وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الانطباع والصمت التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط التي بلغت ($r=0.42$)، كما أنَّ التغيرات التي تطرأ على الصمت التنظيمي ترجع إلى التغيرات التي تطرأ على إدارة الانطباع بنسبة (18.1%)، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.18$) بمعنى أنَّ إدارة الانطباع تزيد الصمت التنظيمي، وتختلف عن دراسة (اسماعيل، 2021) بوجود تأثير معنوي عكسي لأساليب إدارة الانطباع في الصمت التنظيمي، وأنَّ أساليب إدارة الانطباع تسهم في خفض معدلات الصمت التنظيمي بنسبة (51%)، ويعود ذلك إلى أنَّ مستويات الصمت كانت مرتفعة في دراسة (اسماعيل، 2021)، بينما كانت منخفضة في المنظمات موضوع الدراسة وتفاوت تأثير أساليب إدارة الانطباع الإيجابية والسلبية بين الدراستين.
3. وجود علاقة عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية بين كلٍّ من الترويج الذاتي والإطراء والصمت التنظيمي، في حين كانت العلاقة طردية معنوية بين كلٍّ من التخويف وطلب المساعدة، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2=0.39$)، وتمثل 39% النسبة المئوية التي تستطيع المتغيرات المستقلة تفسيرها للتغيرات التي تطرأ على الصمت التنظيمي، تتفق هذه النتائج مع دراسة (الحدراوي، 2019) وجود تأثير عكسي لاستراتيجية الترهيب في ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي، ويعزو الباحثون ذلك كون الصمت التنظيمي هو بعكس الصوت التنظيمي وإنَّ اتباع المدير أساليب التخويف والإساءات اللفظية والجسدية في بيئة العمل يدفع الموظف للصمت تجنباً لأي مضايقات من قبل المدير.
4. وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية لنموذج (التخويف وطلب المساعدة) على العزلة، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2=0.29$)، وهي النسبة المئوية للتفسيرات التي تستطيع تفسيرها المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على العزلة وهي (29%).
5. وجود علاقة عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية بين أسباب تنظيمية وإدارية وكلٍّ من الترويج الذاتي والإطراء، في حين كانت العلاقة طردية معنوية مع التخويف وطلب

المساعدة إذ بلغ معامل التحديد ($R^2=0.507$)، وتمثل (50.7%) النسبة المئوية للتفسيرات التي تستطيع المتغيرات المستقلة تفسيرها للتغيرات التي تطرأ على الأسباب الإدارية والتنظيمية. 6. وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية لنموذج (التخويف وطلب المساعدة) على نقص الخبرة، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2=0.099$)، وتمثل النسبة المئوية التي تفسرها المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على (نقص الخبرة) وهي (9.9%).

6- التوصيات:

1. في ضوء ارتفاع مستوى ممارسة إدارة الانطباع وانخفاض مستوى الصمت التنظيمي، توصي الدراسة بتدريب المدراء على استعمال أساليب إدارة الانطباع بما يتناسب مع المواقف والحالات الإدارية المختلفة، مع الحفاظ على بيئة عمل داعمة تقلل من الصمت التنظيمي وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل تطبيقية متخصصة، تتولى تنفيذها الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية وقسم التدريب والتطوير.
2. بما أن إدارة الانطباع لدى المديرين تفسر نسبة من الصمت التنظيمي (18%)، توصي الدراسة بتفعيل قنوات تواصل آمنة، وتطوير مهارات الاستماع لدى المدراء، وتهيئة بيئة عمل تمكن من بناء الثقة المتبادلة وتشجيع ومكافأة مشاركة الموظفين في صنع القرار، وتكون مسؤولية التنفيذ مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية وقسم الشكاوى.
3. نظرًا لارتفاع نسبة تفسير أبعاد إدارة الانطباع للأسباب التنظيمية والإدارية (50.7%)، توصي الدراسة بضبط أساليب اتخاذ القرار من قبل المدراء، وتعزيز العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية في التعاملات الإدارية كتوزيع المسؤوليات والمكافآت والترقية وتقييم الأداء ومشاركة المعلومات، وضمان السرية عند التعامل مع القضايا الحساسة، وتتحمل مسؤولية ذلك الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المباشرين.
4. في ضوء التأثير المحدود لإدارة الانطباع على نقص الخبرة (9.9%)، توصي الدراسة بالتركيز على التدريب والتطوير لمعالجة نقص الخبرة لدى الموظف وتشجيع المبادرات، والعمل على تعزيز الموظفين الذين يميلون لعدم الصمت ويقدمون مقترحاتهم، ومناقشتهم بكل جدية وثقة،

من خلال تنفيذ برامج تدريب وتأهيل مستمرة، وتطبيق نظام الإرشاد والتوجيه الوظيفي (Orientation/Onboarding)، وتكون مسؤولية التنفيذ لإدارة الموارد البشرية وقسم التدريب والتطوير والمدراء المباشرين وقسم المراقبة والتقييم.

5. في تأثير نمط (التخويف وطلب المساعدة) على العزلة، توصي الدراسة بتقليل الأساليب القيادية القائمة على الضغط أو التخويف، وتبني أساليب قيادية داعمة تعزز الانتماء الوظيفي وتحد من العزلة التنظيمية، من خلال تحسين بيئة العمل والعلاقات الإدارية، الجهة المسؤولة: الإدارة العليا بتوجيه فريق رعاية الموظفين، قسم الدعم النفسي، قسم الموارد البشرية.
6. إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العامة والخاصة لمعرفة اختلاف تأثير إدارة الانطباع على مستويات الصمت التنظيمي، وإضافة متغيرات مثل الثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والتمكين الوظيفي، واعتماد منهجيات بحثية نوعية أو مختلطة لفهم أعمق للأسباب النفسية والسلوكية الكامنة وراء الصمت التنظيمي. تكون الجهات المسؤولة عن تنفيذ توصيات الأبحاث المستقبلية هي الجامعات ومراكز البحوث العلمية وطلاب الدراسات العليا، من خلال تشجيع الدراسات التي تتناول موضوعات مثل إدارة الانطباع والصمت التنظيمي.

المراجع

المراجع العربية

1. أيمن عبد العال مبارز. (2020). تحليل اتجاهات العاملين نحو أثر أساليب إدارة الانطباع التنظيمي علي المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات. مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (21) (العدد الرابع، أكتوبر)، 495-545.
2. جمال محمد عبد المطلب. (2016). فاعلية حوافز الإنتاج في المجال الصناعي دراسة ميدانية لعينة من العاملين بمنشآت القطاع الصناعي. مجلة كلية الآداب - جامعة الإسكندرية، ص 395 - 463.
3. حمد سالم الكعبي. (2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الخاصة / بغداد). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10 (العدد 23)، ص 141-161.

4. حيان ديب، و محمد الخضر. (2021). تحليل البيانات. الجامعة الافتراضية. تم الاسترداد من [/pedia.svuonline.org/](https://pedia.svuonline.org/):https
5. رافد حميد عباس الحدراوي. (2019). استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي: دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف.3. المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، عدد 1 - مارس (آذار)، ص 23-44.
6. ربيعة جعفر. (سبتمبر، 2014). مفهوم الصدق في الاختبارات التحصيلية: الخاصية أم المشكل؟ مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 16، ص 219-238.
7. زينب عبد الرزاق عبود، و ظفر ناصر حسين. (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين ، مجلة جامعة بابل - العلوم الصرفة والتطبيقية. كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل، العدد (1) ، المجلد (24)، ص 233-259.
8. سها بهجت محمد ، و بسام سمير الرميدي. (2021). أثر الصحة التنظيمية علي الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة السادات، المجلد الخامس، العدد(1/2) ديسمبر، ص 1-24.
9. سها صلاح اسماعيل. (يونيو، 2021). المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين اساليب إدارة الانطباع التنظيمي والصمت التنظيمي. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية، ، 1(9)، ص 93-45.
10. سهام أحمد علوان. (2019). إستراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الزقازيق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي نموذج ماير وسالوفي . دراسات تربوية واجتماعية، مجلد 25، عدد 11، جزء 2، نوفمبر، ص 31-176.
11. سوزان فؤاد السيد بكر. (2018). دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر. المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، عدد 2 - يونيو (حزيران)، ص 167 - 190.
12. عادل عطاء الله. (2019). دور جودة نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور للالكترونيات - برج بوعريج . أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
13. علي حسون فندي، هديل كاظم سعيد، و اسماء طه. (2013). اثر تطبيق أساليب ادارة الانطباع على ادوار القيادة الرؤيوية دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع و الثلاثون، ص 89-113.
14. عمار فتحي موسى إسماعيل. (2018). محددات الصمت التنظيمي وأثرها علي الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات "دراسة تطبيقية". مجلة كلية التجارة - جامعة مدينة السادات، ص 46-1.

15. عمرو أحمد نور الدين، سهى عبد المنعم محمد شلبي، و بسمة محمد إدريس الحريري. (2022). تأثير النبذ في مكان العمل على نية ترك العمل: الدور الوسيط للصمت التنظيمي وسلوك إخفاء المعرفة - دراسة ميدانية في منظمات الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد. *مجلة البحوث المالية والتجارية - جامعة بور سعيد*، 23(4)، ص 190-234.
16. فاطمة عشرى حسن محمد رضوان. (2018). الخصائص السيكمترية لمقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، عدد خاص للمؤتمر ٢٠١٧، 281-405.
17. فيصل علوان الطائي، و عبد الله علي صكر. (2017). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شرطة محافظة كربلاء المقدسة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد السادس، العدد الحادي والعشرون، ص 53-93.
18. كرار نزار نوري كروي. (2016). دور ادارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في بعض الكليات الحكومية في بغداد. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة كربلاء.
19. معروف هوارى. (2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان. *دراسات نفسية وتربوية*، المجلد 12 / عدد 3 / أكتوبر، ص 150-166.

English Reference

- 1.Arachige, D. (2025, Mar). The Dissonance Between Statistical Theory and Practice: The Case of Central Limit Theorem and The Sample Size. p. 1-14. doi:10.13140/RG.2.2.32847.19363
- 2.Cheung, S., Pesigan, I., & Vong, W. (2023). DIY bootstrapping: Getting the nonparametric bootstrap confidence interval in SPSS for any statistics or function of statistics (when this bootstrapping is appropriate). *Behavior Research Methods*, 55, p. 474-490. Retrieved from <https://doi.org/10.3758/s13428-022-01808-5>
- 3.Drory, A., & Zaidman, N. (2007). Impression management behavior: effects of the organizational system. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22(No. 3), p. 290-308.
- 4.Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003, September). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), p. 1359-1392.
- 5.Fapohunda, T. (2017). Organization Culture and Impression Management Behaviours in the Workplace. *Conference on current Business Issues in African Countries*, (pp. 30-40). Nigeria - WAGNER COLLEGE.
- 6.FIELD, A. (2008). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics 5th Edition*. SAGE edge.
- 7.Field, A. (2008). *DISCOVERING STATISTICS USING Spss THIRD EDITION*. SAGE.

8. Goffman, E. (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY, Doubleday: Bantam Books: Social Sciences Research Centre - University of Edinburgh.
9. Jones, E., & Pittman, T. (1982). Toward a general theory of strategic self presentation. (J. Suls, Ed.) *Psychological perspectives on the self*, 1, p. 332-260.
10. Karaca, H. (2013). AN EXPLORATORY STUDY ON THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SILENCE IN HIERARCHICAL ORGANIZATIONS: TURKISH NATIONAL POLICE CASE. *European Scientific Journal*, August 2013, edition Vol. 9, No. 23, p.38 – 50.
11. KOÇ, E. (2026). IMPRESSION MANAGEMENT STRATEGIES IN POPULAR CINEMA: A CASE STUDY OF THE SOCIAL NETWORK. *Online Journal of the Faculty of Communication Sciences*, 34(1), p. 1-20. doi:10.5281/zenodo.19312603
12. Kunasz, M. (2025, October). EMPLOYEE SILENCE AND ORGANIZATIONAL TRUST – THE CONTEXT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE. *Intelligent Management and Artificial Intelligence: Trends, Challenges, and Opportunities*. 2. WNUS. doi:10.18276/978-83-8419-053-1-15
13. Meydan, C., Basim, H., & Başar, U. (2014). Power Distance as a Moderator of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Impression Management. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 7(13), p. 105-118.
14. Morrison, E. W., & Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25, p. 706-725.
15. Pinder, C., & Harlos, K. (2001, December). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
16. Roessing, T. (2014, June). The Spiral of Silence – A Key Concept for Corporate Reputation Management. *Paper for the 18th International Conference on Corporate Reputation, Brand Identity and Competitiveness in Miami, Fl., U.S.A.* Jakob-Welder-Weg 12, GERMANY.
17. Sim, S., & Jang, H.-Y. (2025). Organizational Silence and Related Factors Among Shift Work Nurses in Korea: A Cross-Sectional Study. *Wiley Journal of Nursing Management*, p.1-12. Retrieved from <https://doi.org/10.1155/jonm/1256556>
18. Singh, V., & Vinnicombe, S. (2001, April). Impression Management, Commitment and Gender: Managing Others' Good Opinions. *European Management Journal*, 19(2), p. 183-194.
19. Smith, Z., & Wells, C. (2006). Central Limit Theorem and Sample Size. *Paper presented at the annual meeting of the Northeastern Educational Research Association*, (p. 95 ص). Kerhonkson, New York, October 18-20.
20. Soran, S., & Balkan, M. (2013, June). The Effects of Impression Management Tactics on Emotional Expressions: Research on Banking Sector. *Journal of Global Strategic Management*, 7(1), p. 155-156.
21. Taha, I. (2026). *Sample Size Calculation From Classical Methods to Recent Developments* (Vol. First Edition). Cairo, Egypt.
22. Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, P. 441-458