

**تأثير استراتيجية التفاوض الجماعي وإدارة الانطباع في
تحسين جودة حياة العمل : دراسة حالة في مديرية
بلدية البصرة**

الباحث : مهجة حميد محسن

أ.د محمد حسين منهل

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

تأثير استراتيجية التفاوض الجماعي وإدارة الانطباع في تحسين جودة حياة
العمل : دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة

The Impact

*of collective Bargaining and impression management strategy
on improving the quality of work life: A case study in the Basra
municipality directorate*

Researcher: Mohjahameed mohsen

Assistant Professor Dr. Mohamed manhel

mohammed.manhal@almaaqaal.edu.iq

Abstract

The study aims to identify the impact of the collective negotiation strategy and impression management in improving the quality of work life. The hypothesis was built according to three variables, in the light of which the study hypotheses were developed. The study was tested in the Basra municipality directorate, and the questionnaire was adopted as a tool for collecting data from a sample size of (310) employees. The results found that the collective negotiation strategy and impression management have a positive impact on improving the quality of work life

Keywords collective Bargaining strategy, quality of work life, impression management.

المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التفاوض الجماعي وإدارة الانطباع في تحسين جودة حياة العمل. جرى بناء الفرضية على وفق ثلاثة متغيرات ، في ضوءها تم تطوير فرضيات الدراسة. جرى اختبار الدراسة في مديرية بلدية البصرة ، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات لعينة من (310) فرداً. وظهرت النتائج أن استراتيجية التفاوض الجماعي وإدارة الانطباع لها تأثير إيجابي في تحسين جودة حياة العمل.

الكلمات الدالة : استراتيجية التفاوض الجماعي , إدارة الانطباع , جودة حياة العمل

المقدمة:

نتيجة للتغيرات المستمرة في الظروف الاقتصادية والسياسية التي تؤثر بشكل كبير في حياة الافراد العاملين العملية والشخصية تواجه المنظمات الخدمية تحديات مستمرة في تقديم خدماتها والتي تتأثر بشكل كبير برضا الافراد العاملين . لذا العديد من الأبحاث أظهرت اهتماما واسعاً بجودة حياة العمل لما لها من تأثير كبير في الاستجابات السلوكية للأفراد العاملين كالرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية والأداء الوظيفي والدوران التنظيمي ولاسيما صوت العاملين (Joseph et al., 2019:242), ولكون التفاوض الجماعي هو احد اشكال الصوت التمثيلي او الجماعي للافراد العاملين تطوراً اذ يتم اجراؤها عادة في اطار القواعد والإجراءات والحقوق المنصوص عليها في القانون الدولي والوطني لكل بلد (Doellgast and Chiara,2020:40), وهنا يكمن التحدي الرئيس في هذا الصدد لكلاً القطاعين العام والخاص في الحفاظ على مكاسب استراتيجية التفاوض الجماعي من خلال وجود سياسات داعمة وفي حال وجود سياسات معاكسة من المرجح ان يتراجع دور الافراد العاملين في المفاوضات ونشوء العلاقات العدائية (Lwin,Keef and Kochan,2012:771) بما ان الاستراتيجية عملية تشاركية يتعاون فيها كل من أصحاب المصالح وتستمد الاقتراحات من خلال تبادل وجهات النظر المتنوعة فيما بينهم) , (Malhotra 2016:2), فأن استراتيجية التفاوض الجماعي توفر عملية اتخاذ القرار المشترك الذي يساعد في تعزيز علاقات العمل (ILO,2015:2). لذلك من المهم اقناع الطرف الاخر للوصول الى حل مشترك يحقق رضا الطرفين , خلال عملية الاقناع تتأثر التصورات والتوقعات المرتبطة بالنتيجة النهائية (2003:29) , (Boulton and Norie) وهذا ما تهدف اليه استراتيجيات إدارة الانطباع من

خلال التأثير الإيجابي الذي تنتجه وتنظيم الانطباعات والتحكم بها (1:2019) (Vijayabanu and Therasa, للحصول على المزايا المادية والمعنوية والاجتماعية و تحقيق رضا المسؤولين الذين لهم القدرة على اصدار احكام اجتماعية او مصيرية نظراً للدور الذي يمارسونه من خلال ادوارهم التنظيمية والادارية (2:1989) (Gicalone and Rosenfeld).ولهذا تركز دراستنا الحالية على القطاع الخدمي في العراق وايضاً التركيز على المعوقات والمشاكل التي يعاني منها الافراد العاملين في مديرية بلدية البصرة.

الإطار المنهجي

مشكلة الدراسة

تبحث العديد من المنظمات باستمرار عن طرائق جديدة لممارسة الأعمال من أجل مواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة في عالم اليوم، والتي تشهد استهلاك كلاً من الوقت والطاقة في مكان العمل، فمن المهم أن تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي في العمل (31:2012) (Sinha). لان وجود بيئة عمل مناسبة تسعى فيها الإدارة الى اشباع الحاجات الاساسية للافراد العاملين مثل الأجور المناسبة والعادلة التي تحسن من مستوى معيشتهم والصحة والسلامة وتحقيق الذات وغيرها من المتطلبات التي تنعكس على رضا الافراد العاملين وان تعي تلك المنظمات أهمية توفير هذه المتطلبات في أداء الافراد الذي يكون جودة نتاجه الأداء الكلي للمنظمة (573:2017) (Afroz). هذا و تعد مسؤولية تحسين جودة حياة العمل قاسماً مشتركاً بين كل من الموظفين والمسؤولين وقادة النقابات من خلال التشريعات وهذا ما يشكل دوراً مهماً لكل أصحاب المصالح في حماية حقوق العاملين كافة (41:2010) (Adhikari and Gautam) وهذا يتطلب اما وجود نقابة عمالية فعالة او مجموعة من الافراد تمثل حقوق الافراد الاخرين في مكان العمل لديها القدرة على عكس آراء أعضائها وتقديمها إلى الإدارة في شكل قابل للتفاوض

(Pringle and Meng, 2018:11). تهدف هذه المجموعة الى تحسين الرواتب وظروف العمل لأولئك الذين يمثلونهم :Lampkin et al., 2019: (157). لتحقيق هذه الأهداف يميل الأفراد العاملون إلى استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع عندما يتفاعلون مع أشخاص آخرين يتمتعون بمكانة وقوة أعلى وموارد قيمة من خلال التلاعب بهويتهم من أجل الحصول على بعض المزايا (et (Khizar, al.,2020:1

تأسيساً على ما تقدم ذكره من الواضح ان وجود القصور في مستوى جودة حياة العمل يؤثر بشكل كبير على أداء الافراد العاملين والمنظمات بشكل عام وان عدم ادراك العاملين للآثار الايجابية التي تنتجها استراتيجية التفاوض الجماعي باعتبارها احدى الوسائل التي تمكن الافراد من تحسين مستويات جودة حياة العمل عن طريق الاطار القانوني والتشريعي الذي يضمن للافراد العاملين حرية التفاوض الجماعي مع الإدارة لتحسين ظروف العمل وشروطه وان افتقار العاملين للمهارات السلوكية او الأساليب التي يمكنهم بواسطتها التفاوض بنجاح مع المسؤولين سيكون من الصعوبة تحسين مستويات جودة حياة العمل في الدائرة المبحوثة لذا يتبلور تساؤل الدراسة الحالية حول الاتي :

"ما مدى تأثير استراتيجية التفاوض الجماعي وإدارة الانطباع في تحسين جودة حياة العمل؟"

اهداف الدراسة:

1. تأطير نموذج مفاهيمي لمتغيرات الدراسة والتي تتمثل بالمتغيرين المستقلين (استيرتاجية التفاوض الجماعي) و (إدارة الانطباع) و المتغير التابع (جودة حياة العمل) للوصول الى الاستنتاجات التي توضح واقع المفاهيم الفعلي و تأثير استيرتاجية التفاوض الجماعي في تحسين مستوى جودة حياة العمل للافراد العاملين في بلدية البصرة

2. اختبارعلاقة التأثير المباشرة بين المتغيرين المستقلين (استراتيجيه التفاوض الجماعي) و (إدارة الانطباع) والمتغير التابع (جودة حياة العمل) .

أهمية الدراسة

1. تبرز أهمية استراتيجية التفاوض الجماعي كونها الوسيلة القانونية لمعالجة مختلف القضايا التي تقع بين الإدارة والعاملين , و انتهاء الوسائل غير الودية كالأضراب والاعتصامات والاحتجاجات, مما يسهم في استقرار العمل في مديرية بلدية البصرة دون عرقلة مصالح المواطنين ولاسيما ان المديرية من الدوائر التي تقدم خدماتها بشكل يومي لشرائح المجتمع كافة.

2. فتح المجال امام الدراسات المستقبلية للبحث في مواضيع متغيرات الدراسة وإمكانية قياس هذه المتغيرات واثرها في المنظمات.

3. العاملون في مديرية بلدية البصرة يعانون من الإهمال , وضعف متطلبات جودة حياة العمل مقارنة بالدوائر الأخرى لذا يعتقد ان هذه الدراسة تسهم في تسليط الضوء على المشاكل البارزة فيها وإمكانية توفير متطلبات جودة حياة العمل للأفراد العاملين.

مخطط الدراسة الفرضي

مخطط الدراسة الفرضي يهدف الى تحديد المتغيرات الرئيسية التي جرى على وفقها صياغة كلاً من مشكلة الدراسة وتوضيح العلاقات الخاصة بمتغيراتها والتي في ضوءها جرى صياغة مجموعة من الفرضيات كما موضح في الشكل (1).

الشكل (1-1) / مخطط الدراسة الفرضي

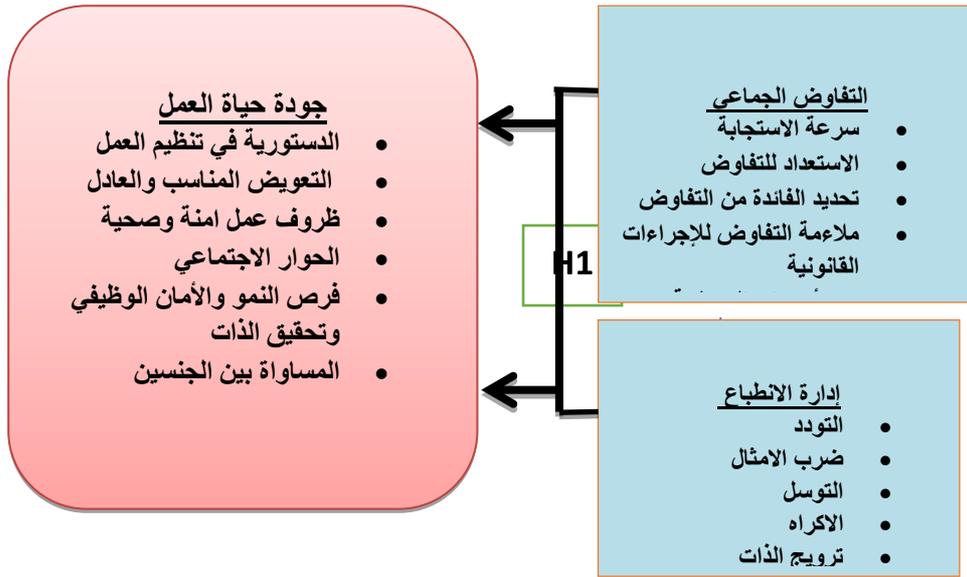
Foster et al.,2011

Akhaukwa, Maru and Akhaukwa,2013

Ghasemi, 2021

; Bordogna2018

; Rouyala, Tamaya and Surinach, 2008



المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة انفا

بناء وتطوير الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى (H1) : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لاستراتيجية للتفاوض الجماعي في جودة حياة العمل, وقد انبثقت من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات التالية :

- H1a يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لسرعة الاستجابة في جودة حياة العمل
 - H1b يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للاستعداد للتفاوض الجماعي في جودة حياة العمل
 - H1c يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لتحديد الفائدة من التفاوض الجماعي في جودة حياة العمل
 - H1d يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لملاءمة التفاوض الجماعي للأجراءات القانونية في جودة حياة العمل
 - H1e يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لدعم أصحاب المصالح للتفاوض الجماعي في جودة حياة العمل
- الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد تأثير ايجابي لادارة الانطباع في جودة حياة العمل, وقد انبثقت الفرضيات الآتية من الفرضية الرئيسية الثانية:
- H2a يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للتودد في جودة حياة العمل.
 - H2b يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لضرب الامثال في جودة حياة العمل.
 - H2c يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للتوسل في جودة حياة العمل.
 - H2d يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للأكراه في جودة حياة العمل.
 - H2e يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لترويج الذات في جودة حياة العمل.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يتكون من الافراد العاملين كافة في مديرية بلدية البصرة, والذين يبلغ عددهم (1600) فرد, إما عينة الدراسة بلغ عددها ب (310) افرا من مجتمع الدراسة اعتماداً على الجدول الذي ورد في (Sekran and Bougie 2016:263), جرى توزيع (455) استمارة استبانة وقد استعاد الباحثين (336) استمارة منها (26) استمارة غير صالحة للتحليل بسبب استجابة الافراد بصورة غير صحيحة لذا جرى استبعادها وما تبقى (310) استمارة استبانة صالحة للتحليل الاحصائي والتي مثلت العدد النهائي للعينة .

تصميم الدراسة:

جرى اعتماد التصميم الكمي ومن خلال اعتماد منهج البحث الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة من اجل الوصول الى نتائج محددة التي تمكن الباحثين من وصف ودراسة الروابط السببية ومعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع (Saunders et al.,2016:392). لذا تبني البحث استراتيجية بحثية مهمة وهي (دراسة الحالة), وتعد من اهم المناهج في البحث العلمي لقياس ظاهرة معينة في منظمة واحدة (Bryman and Bell,2011:58). لأن الموضوع الذي نود معالجته في المنظمة (مديرية بلدية البصرة) بشكل خاص وطبيعة المعلومات المتوفرة لدينا وطريقة تحليلها نفرض علينا اختيار استراتيجية بحثية معينة لهذه الدراسة

الإطار النظري

اولاً: مفهوم واهمية استراتيجية التفاوض الجماعي

تعددت تعريفات مفهوم التفاوض الجماعي من خلال وجهات نظر مختلفة

للباحثين فقد أشار (Gershenfeld and Kochan,2004:5) الى التفاوض الجماعي هي العملية التي يسعى من خلالها المدبرون ومجموعات من العاملين او ممثليهم بتسوية أهدافهم المتضاربة مثل شروط الخدمة او ظروف العمل من خلال اتفاق مشترك فيما بينهم. وفي سياق متصل يرى (and Agarwa , Shirk Panackal,2020:782) ان التفاوض الجماعي هي عملية تشمل كل التفاعلات بين الإدارة او منظمة أو مجموعة من المنظمات ، ومجاميع العاملين او من ينوب عنهم, اذ يمثل مصطلح جماعي في التفاوض الجماعي يمثل عموماً جانب العمال ، الذين يفاوضون إما بشكل جماعي أو من خلال نقاباتهم العمالية او ممثلو العاملين.اذ يعمل ممثلي العمال الذين يشاركون في التفاوض على تعزيز فرصهم التفاوضية مع أصحاب العمل من خلال استراتيجية التفاوض الجماعي, وتحقيق النتائج المرجودة افضل مما لو كان التفاوض يجري بشكل فردي (Agarwa , and Panackal,2020:783)

Shirk

تبرز أهمية استراتيجية التفاوض الجماعي لكونها احد المبادئ الرئيسة وحقوق العمل على المستوى الدولي والتي اعترف بها المجتمع الدولي بموجب اتفاقية (رقم 98) لعام 1949 وهي واحدة من ثماني اتفاقيات أساسية لمنظمة العمل الدولية, والتي تؤكد على ان يضمن التفاوض الجماعي تنظيم شروط وأحكام التوظيف عن طريق الاتفاقات الجماعية (Visser,2016:4) , كما تبرز أهمية الاستفادة من التفاوض الجماعي بوصفها وسيلة لتعزيز المساواة بين العاملين في المنظمات بما توفره من طرائق لتطوير ظروف العمل المحلية والتنظيمية والقطاعية داخل المنظمات (Dickens,2000: 196). فضلاً عن ذلك, تساعد استراتيجية التفاوض الجماعي في فتح مجالات للحوار الاجتماعي ، وخلق الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين والجهات الحكومية، ومن ثم كل هذه الأطراف لديهم القدرة

على فهم الاهداف التنظيمية و تتضح علاقة الثقة عندما تعمل كل هذه الأطراف لأنشاء خيارات مريحة لكل منهما (Akhaukwa, Maru and) (Byaruhanga,2013: 707)

ثانياً : ابعاد استراتيجية التفاوض الجماعي

1. سرعة الاستجابة للتفاوض الجماعي

تشير سرعة الاستجابة الى التفاعل وتبادل المعلومات بين كل من الإدارة وفريق التفاوض (Yuan and Du ,2003:7). والذي يؤدي دوراً كبيراً في نجاح التفاوض لاسيما بوجود المعلومات التي تتعلق بالوضع المعني الذي يتفاوض فيه الطرفان (Leigh et al., 2010 :492).ولها أولوية مهمة للعاملين وقد تختلف من منظمة لاخرى, نظرا لاختلاف الجهات التي تتفاوض في استراتيجية التفاوض الجماعي والتي لديها أولويات مختلفة تبعاً لاهدافها (Weingart and Olekalns,2004:251).

2. الاستعداد للتفاوض الجماعي

وتشمل جميع الخطوات التي يجري اتباعها قبل البدء بأستراتيجية التفاوض كتهيئة المناخ المناسب للتفاوض و القضايا التي تجب معالجتها في ظل التحديات المختلفة (Boulanger and Kleiner,2009:193),التي تسهم في توجيه قضيتهم التفاوضية وعدم التشتت (Schulten,2018:119) من اجل رسم الخطط الاستراتيجية والتكتيكات المتبعة و تحديد أوجه البدائل كافة لمواجهة الاستراتيجيات المحتملة من قبل الطرف الاخر (Strunk et al., 2018:285)

3. ملاءمة التفاوض الجماعي للأجراءات القانونية :

تمنح السياسات والقوانين الحكومية في كل بلد بعض المزايا المعينة للعاملين في المنظمات المختلفة فيما يتعلق بقوانين واجراءات التفاوض الجماعي (Flavin and Hartney, 2015: 7), نظراً للدور المهم الذي تمارسه استراتيجية

التفاوض الجماعي للتعامل مع ظروف العمل غير المرغوبة , وايضاً تنفيذ أحكام العمل القانوني والتي يتم إجراؤها لتعديل الأجور وتقليل ساعات العمل, وإضفاء المرونة على علاقات العمل (Glassner and Keune,2010:9). اذ يختلف السياق القانوني في استراتيجية التفاوض باختلاف التقاليد والثقافة والقوانين المسموح بها في كل دولة و تنعكس هذه الاختلافات ضمن الاطار الاداري والقانوني لاستراتيجية التفاوض الجماعي (Berg et al.,2013: 498).

4. تحديد الفائدة من التفاوض الجماعي :

ترتبط استراتيجية التفاوض الجماعي بالفوائد المتحققة للأفراد العاملين بما توفره من سبل الحماية لهم داخل المنظمات وتعزيز حقوقهم الأساسية (Kazlauskas and Johnston, 2018:2). وتحسين معايير العمل داخل المنظمات, وزيادة فرص التمثيل للعمال لتعزيز العمل الجماعي ، تعتمد هذه الفوائد على الاستراتيجيات التي تزود العاملين القدرة على الدفاع عن حقوقهم وتعزيز مصالحهم (Berneking,2001:261).لذا يبرز دور استراتيجية التفاوض في النتائج والفوائد التي توفرها والتي تعود بالنفع على الافراد العاملين كالأجور العادلة, والتوازن بين العمل والاسرة وظروف العمل المناسبة والامتيازات وفرص الترقيات وغيرها (Berg et al.,2013: 496).

5.دعم أصحاب المصالح:

يتعلق هذا البعد بالدعم الذي يحصل عليه الافراد المفاوضون من قبل مختلف الافراد التي تؤدي دوراً مهماً و أساسياً في نجاح استراتيجية التفاوض الجماعي ويشمل كلاً من الافراد العاملين والنقابات و الإدارة والجهات الحكومية والمجتمع المحلي (Parsad,2009:197). و يعد دعم أصحاب المصالح لاستراتيجية التفاوض الجماعي ضرورياً جداً لانه يضمن للنقابات وممثلي الافراد العاملين أن يؤديون دوراً رئيساً في تحقيق تغييرات تفاوضية في ممارسات العمل ذات

المنفعة المتبادلة (Madlala and Govender,2018:3) .

ثانيا: مفهوم واهمية إدارة الانطباع

تعرف إدارة الانطباع على انها استخدام سلوك الفرد أو لغته لإيصال بعض المعلومات عن الذات والآخرين ، من أجل إنشاء أو الحفاظ على أو تحسين صورة معينة للفرد في اذهان الآخرين (Chen and Gao,2020:142), وفي سياق متصل فقد عرّف (Schlenker, 1980) إدارة الانطباع على أنها محاولة واعية أو غير واعية للتحكم في الصور التي يتم عرضها في تفاعلات اجتماعية حقيقية أو متخيلة، وهذا ما ذهب اليه رأي (Goffman) في إدارة الانطباع من خلال إضفاء طابع درامي على تعريف إدارة الانطباع اذ وصف الأفراد كمؤدين يسعون جاهدين لإقناع الآخرين بنسخة منقحة من أنفسهم،عندما تتعرض هذه الصورة للتهديد ، فإنهم يسعون إلى دعم واستعادة صورتهم المثلى (Maher et al., 2018:4). وتسهم الأوضاع الظرفية مثل الغموض والخصائص الشخصية بشكل كبير في ممارسة استراتيجيات إدارة الانطباع (Ghara et al.,2013:1446).

وتبرز أهمية إدارة الانطباع من خلال عدد لا يحصى من نتائج الدراسات التي ناقشت المزايا والعيوب لإدارة الانطباع في بيئة العمل Bolino , Long and Turnley, 2016:379; اذ تعد جانبا حيويًا للتوظيف في المنظمات ، وإرساء سمعة قوية والحصول على الترقيات، وتحقيق مكاسب شخصية ومؤسسية (Maher et al., 2018:4) (Bhattarai, 2021:103). كما تم تطبيق استراتيجيات إدارة الانطباع على العديد من الدراسات ضمن السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (Jain ,2012:89).و أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين لديهم دوافع قوية لإدارة الانطباع يركزون على الإجراءات التي تعود عليهم بالنفع و الآخرين والمنظمة، من خلال استخدام تلك السلوكيات التي تعود عليهم بالفائدة والمكافأة بشكل مباشر (Ma and Robinsonc,2018:110 ,

ثالثاً : ابعاد إدارة الانطباع**التودد : Ingratiation**

و تتضمن مجاملة الرؤساء أو زملاء العمل أو القيام بتلك الخدمات بحيث يوظف الافراد الإطراء أو يقدمون هذه الخدمات ليجعلوا أنفسهم محبوبين للآخرين من أجل كسب تأييد المسؤولين (Khizar, et al.,2020, 13). من خلال المبالغة في اظهار الجوانب الإيجابية مثل التحدث بشكل جيد عن الآخرين ، والإدلاء بعبارات متواضعة ، والود ، واستخدام الفكاهة (Rahmanto, Yuliarti and Muhammad, 2022:585).

ضرب الامثال : Exemplification

يشير ضرب الامثال الى كسب اعجاب الآخرين من خلال التضحية ونكران الذات أو أداء ما هو أبعد من الواجبات المطلوبة منهم (Aguinis and O'Boyle,2014:341).اذ سيبدل الممثل جهداً لتطوير هوية الالتزام والتضحية والتفاني أو الجدارة الأخلاقية من خلال ضرب الامثال لان الافراد يستخدمون هذه الاستراتيجية لجعل الأمر يبدو كما لو أنهم مستعدون للمعاناة من أجل قضية ما (Bonner, Greenbaum and Quade,2020:12060). ومع ذلك ، فإن الممثلين الذين يستخدمون ضرب الامثال بشكل متكرر يتعرضون لخطر أن ينظر إليهم الآخرون على أنهم منافقون ، Darius and Ebiasuode, (2022:93).

التوسل : Supplication

ويعني التوسل استخدام الافراد ضعفهم او أوجه القصور للحصول على الدعم والمساعدة من الاخرين (Shoko and Dzimiri, 2018:259). فضلا عن ذلك يستخدم الأفراد عيوبهم ونقاط ضعفهم لإثارة الاعجاب والتحكم في انطباعات الآخرين عنهم و تلقي المساعدة من الأفراد من حولهم (Harris,2007:279). مما يجدر الإشارة اليه ان الذين يستخدمون هذا الاسلوب لديهم غالباً خصائص شخصية ضعيفة وخاضعة تمكنهم من كسب التفاعل الاجتماعي من قبل الاخرين (, Liu and Lai , 2020:234;Bozbayindir , 2009:4).

الاكراه : Intimidation

يشير الى أسلوب إدارة الانطباع الذي يستخدمه الافراد لزيادة امتثال الاخرين لمطالب الفرد والذي يعتمد على القوة والتهديدات لبناء هوية محددة في اذهانهم من خلال خلق شعور الخوف لدى الفرد لتحقيق مايسعون اليه (Lukacik and Bourdage,2018:8) وايضاً استغلال السلطات المتاحة في حثهم على الخضوع لمطالبهم واستخدام قوة التأثير هذه في تكوين نوع من الألم الفكري لدى الفرد المستهدف (Bolino ,long and Turnly,2016:12).

ترويج الذات Self-promotion

هو محاولة الفرد تقديم صورة إيجابية من خلال اظهار النقاط الإيجابية والإنجازات والمساهمات التي يقدمها للاخرين في العمل (Proost et al.,2010:2158). وتعد من اهم الاستراتيجيات التي تؤثر في الاخرين اذا ما جرى استخدامها بشكل جيد لان الافراط والمبالغة في الترويج عن الذات قد يخلق شعوراً من التلاعب او الخداع لدى الطرف الاخر وهذا مما يؤدي الى تقييم الفرد بصورة سلبية (Korzynski, Haenlein and Rautiainen,2020:8). لكون هذه الاستراتيجية شائعة الاستخدام في الحصول على المزايا الإيجابية المرتبطة

Gross et al. , 2021:) بتقييم المشرفين كالمكافآت والترقيات والأجور (:1042).

رابعاً : جودة حياة العمل

جرى تقديم مصطلح جودة حياة العمل (QWL) من قبل (Davis Louis) في المؤتمر الدولي الأول لجودة حياة العمل بتورنتو لعام 1972، اذ كان المبادر الأول لتطبيق المفهوم شركة جنرال موتورز GM لبرامج جودة الحياة في العمل بهدف اجراء إصلاحات بمصانعها لزيادة الكفاءة في العمل كما قد تم إنشاء اللجنة العالمية لجودة حياة العمل في السنة ذاتها (Gayathir and Ramakrishan,2013:2). وابتداءً من عام 1980 وحتى وقتنا الحالي اصبح هنالك اهتمام متزايد من قبل المنظمات بهذا المصطلح (Yadav, Panday and Khanna,2019:125). على الرغم من تناوله من قبل العديد من الباحثين الا ان مفهوم جودة حياة العمل يعد مفهوماً متعدد الابعاد ويختلف باختلاف اهتمام الباحثين او وفق نظرة الافراد العاملين في المنظمة (Bagtasos,2011:6). جرى تعريف جودة حياة العمل بكونها مجموعة الانشطة التي تمارسها المنظمات بغية تنمية وتطوير الحياة في اثناء العمل بما ينعكس إيجابيا على الفرد وزيادة انتاجية على تحسين أداء المنظمة. في حين عرفها (Nayak and Sahoo ,2015:264). على انها مجموعة من الابعاد المادية , والاجتماعية , والنفسية للعاملين التي تنشأ نتيجة للمقارنات التي يجريها العاملون مع رغباتهم وامالهم المتوقعه ومن خلال الاهتمام بالعاملين من قبل الإدارة لتحسين بيئة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي ومن خلال الاهتمام بالعاملين من قبل الإدارة لتحسين بيئة

العمل (بدرابي, الخفاجي, 2016: 79). والقدرة على تلبية احتياجاتهم الشخصية الضرورية في العمل من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، يعد الحفاظ على صحة الموظفين والقدرة على العمل لساعات طويلة بكفاءة تحديًا كبيرًا وأحد مؤشرات الصحة العقلية الجيدة هو إشراك الموظفين في العمل (Nielsen et al., 2008:26). لان رفاهية الموظف، الجسدية والعقلية، مهمة جدًا ، وكما أكدته بعض الدراسات ، بأن رفاهية الموظف تؤثر على نجاح المنظمة, إذ أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا ويتعاملون مع ضغوط أقل في العمل والمنزل هم أكثر عرضة للشعور بالرضا تجاه عملهم ، وهذا يمكن أن يؤثر بشكل كبير في رفاهيتهم وكذلك على مؤسستهم(Koubova and Buchko,2013:751).

خامساً : ابعاد جودة حياة العمل

1. ظروف عمل صحية وامنة

وتشمل الظروف التي تحيط بالافراد العاملين داخل العمل التي تمكنهم من انجاز المهام بكفاءة (Sattar et al.,2018:20).اذ يؤثر مناخ السلامة في الافراد بشكل مباشر وغير مباشر حيث تعد الظروف المادية المناسبة مؤشراً هاماً في أداء السلامة الجيد فضلاً عن توفير ظروف العمل الصحية كافة (Bjerkan,2010:449).اذ من المهم ألا تؤدي ظروف العمل إلى خلق خطر كبير يتمثل في جعل الأشخاص غير لائقين لأداء عملهم, وبطريقة تتجنب الأحداث التي قد تسبب لهم الضرر(Garcia–Herrero et al., 2012: 1760).

2. فرص النمو والامان الوظيفي وتحقيق الذات

وتشير الى توفير الفرص المستقبلية للتقدم والتطور من خلال اتساع قدرات الافراد والمهارات والمعارف التي يتمتعون بها (Martela and)

(Pessi,2018:377) . فضلاً عن تمكين العاملين من ممارسة المزيد من التحكم في قرارات عملهم , اذ يعد الأمان الوظيفي من اهم القضايا التي تثير جدلاً واسعاً في المنظمات(Fairlie,2011:150). لكون العديد من الافراد لديهم الرغبة في الاستقرار الوظيفي وان يسهم العمل في تحسين وضعهم الشخصي وحياتهم المهنية (Nunoo et al.,2018:4). علاوة على ذلك توفر جودة حياة العمل فرصاً لتحقيق الذات من خلال إمكانية ادراك الفرد لقدراته وتحقيقه للاهداف التي يسعى اليها من خلال قيمة العمل الذي يؤديه (Chalofsky and Cavallaro,2013 :332).

3. الحوار الاجتماعي

يعد الحوار الاجتماعي أحد حقوق العمل الأساسية ويشمل التشاور بين ممثلي العمل وأرباب العمل والحكومات من خلال التركيز على القضايا مثل ساعات العمل والأجور وايضاً المزيد من القضايا الحديثة ، بما في ذلك التوازن بين العمل والحياة ، المساواة في الوظيفة و الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات (Cutcher–Gershenfeld & George ،Forth ،Bryson، 2015:34؛ Kochan، 2004:4). كما يعد الحوار الاجتماعي أحد المبادئ التمكينية الأساسية لبرنامج العمل اللائق لمنظمة العمل الدولية، و يشكل جزءاً لا يتجزأ من تنظيم علاقات العمل في القطاع العام، اذ يجب أن يكون الحوار والتفاوض من المساهمين الرئيسيين في كفاءة القطاع العام وأدائه وتحقيق مستويات من العدالة والانصاف في العمل (Bordogna,2012: 1)

4. المساواة بين الجنسين

إن تطبيق المساواة بين الجنسين يعد تقليدياً جانباً مهماً من جوانب نجاح الأعمال وتحسين الإنتاجية في المنظمات (Inglehart and Norris 2003 :233). لذا لا بد من معالجة عدم المساواة من خلال السياسات والممارسات التنظيمية التي

تتحدى جمود ساعات العمل ، والتنظيم الزمني للمسارات الوظيفية ، وغياب المناخ الداعم للتوازن بين العمل والاسرة (Moen,2015:174). جرى إيلاء الكثير من الاهتمام لقضايا عدم المساواة بين الجنسين حول العالم, يوفر التنفيذ العملي لمبادئ المساواة بين الجنسين في مجال العمل الحرية الاقتصادية لكل من النساء والرجال ، مما يسمح للأفراد بتحقيق أهدافهم وقيمهم في الحياة.(Groeneveld, Bakker and Schmidt,2020:443).

5. التعويض المناسب والعاقل

يعد التعويض المناسب والعاقل أهم الاعتبارات المتعلقة بجودة حياة العمل , وهو عامل مهم لضمان جودة حياة العمل للعاملين في أي منظمة (Dhingra,2021:320). اذ يمثل اكثر الابعاد تأثيراً في حياتهم للأسباب التالية :

اولاً : انه يمثل المدى الذي من خلاله يستطيع الفرد اشباع حاجاته ومتطلباته والذي يمثل أساساً لأدراكه وجود نظام عادل وملائم تتبعه المنظمة
ثانياً : ان وجود نظام للأجور والرواتب العادل يجعل الافراد العاملين يدركون ان المنظمة في المكان المناسب للعمل , والوظيفة هي المصدر الاقتصادي التي تتم من خلالها تغطية تكاليف المعيشة (العنزى , صالح 2009 : 51).

6. الدستورية في تنظيم العمل

يعكس هذا البعد حقوق الافراد و واجباتهم في العمل مثل حرية تعبيرهم عن الاراء والمعاملة العادلة وجميع القواعد والقوانين التي تنظم ظروف العمل (Sabonete et al., 2021:14). لكون القانون يحدد الحقوق المالية وغير المالية للافراد وكذلك الواجبات المطلوبة لتحقيق التوازن وتشجيعهم على العمل بمهارة

الاطار العملي والاستنتاجي :

صدق وثبات المقاييس

تم اجراء التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis- CFA) الذي يوفره (Amos. V. 24) بهدف التحقق من صدق وثبات مقاييس الدراسة الثلاثة. للتحقق من الصدق (Validity) تم الاعتماد على صدق التقارب (Convergent Validity) الذي يهدف الى التحقق من مدى تقارب ابعاد المقاييس الثلاثة فيما بينها (Hair et al., 2017:112,115). التحقق من هذا الصدق سيتم من خلال الاعتماد على مؤشرين وهما: المؤشر الاول: التشبعات المعيارية (Factor loading) لأسئلة كل بعد، يجب ان تتجاوز قيم تلك التشبعات الـ (0.50) او تتجاوز الـ (0.70). المؤشر الثاني: متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) (AVE) لكل بعد فرعي، والذي يجب ان يتجاوز الـ (0.50) (Hair et al., 2010:680).

اما فيما يتعلق بالثبات (Reliability)، الذي يتحقق من مدى تكرار النتائج نفسها عند جمع بيانات في وقت اخر من خلال المقاييس نفسها (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010:4). للتأكد من الثبات، تم الاعتماد على قيمة ثبات الفا كرونباخ (Cronbach's α). إذ يتحقق الثبات عندما تكون القيمة المحسوبة اعلى من (0.70) (Hair et al., 2017:112). الجدول (1) يوضح النتائج التي تم التوصل اليها وكالاتي:

جدول (1): صدق وثبات المقاييس

البعد	الفقرة	التشبعات	AVE	Cronbach's α	البعد	الفقرة	التشبعات	AVE	Cronbach's α
سرعة الاستجابة	Q1	0.76	0.572	0.892	التوسل	Q41	0.231	0.509	0.825
	Q2	0.763				Q42	0.732		

		0.70 9	Q43				0.67 6	Q3		
		0.81 4	Q44				0.66	Q4		
		0.76 6	Q45				0.69 7	Q5		
0.925	0.62 4	0.37 2	Q46	الاكراه	0.798	0.53 1	0.68 9	Q6	الاستعداد د للتفاوض	
		0.73 4	Q47				0.79 2	Q7		
		0.78 8	Q48				0.71 9	Q8		
		0.84 3	Q49				0.71	Q9		
		0.79	Q50				0.46 9	Q1 0		
0.927	0.63 9	0.70 7	Q26	التعويض ض المناسب ب والعادل	0.708	0.50 1	0.73 3	Q1 1	تحديد الفائدة من التفاوض	
		0.84 3	Q27					0.80 5		Q1 2
		0.83 9	Q28					0.71 9		Q1 3
		0.78 1	Q29					0.63 6		Q1 4
		0.81 9	Q30					0.63 1		Q1 5
0.882	0.53 4	0.66 8	Q31	الدستور رية في تنظيم العمل	0.815	0.54 2	0.86 5	Q1 6	ملائمة التفاوض لأجراء ات القانونية	
		0.68	Q32					0.66 1		Q1 7
		0.86	Q33					0.41 6		Q1 8
		0.74 9	Q34					0.70 3		Q1 9
		0.67	Q35					0.7		Q2

		8					0		
0.842	0.60 1	0.85 8	Q36	ظروف عمل صحية وامنة	0.755	0.52 9	0.72 7	Q2 1	دعم أصحاب المصالح
		0.79 3	Q37				0.65 1	Q2 2	
		0.84 9	Q38				0.48 9	Q2 3	
		0.68 3	Q39				0.79 7	Q2 4	
		0.67 4	Q40				0.72 8	Q2 5	
0.901	0.60 8	0.75 8	Q41	الحوار الاجتما عي	0.885	0.51 8	0.73 8	Q2 6	التودد
		0.80 3	Q42				0.81 6	Q2 7	
		0.80 1	Q43				0.51 9	Q2 8	
		0.76 3	Q44				0.75 5	Q2 9	
		0.77 1	Q45				0.73 6	Q3 0	
0.879	0.59 6	0.77 1	Q46	فرص النمو والأمان الوظيفة ي وتحقيق الذات	0.902	0.52 3	0.61 6	Q3 1	ترويج الذات
		0.81 7	Q47				0.72 5	Q3 2	
		0.76 5	Q48				0.79 6	Q3 3	
		0.77 5	Q49				0.76 2	Q3 4	
		0.73 1	Q50				0.70 5	Q3 5	
0.848	0.57 6	0.60 1	Q51	المساوا ة بين الجنسيب ن	0.725	0.52 1	0.44 6	Q3 6	ضرب الامثال
		0.81 2	Q52				0.73 5	Q3 7	

		0.82 3	Q53				0.71 8	Q3 8
		0.77 8	Q54				0.70 2	Q3 9
		0.34 4	Q55				0.73 2	Q4 0

المصدر: SPSS V. 24 و Amos V.24

بالاعتماد على النتائج الظاهرة في الجدول المذكور انفاً يتبين لنا ان هناك ثلاث اسئلة تابعة للتفاوض الجماعي وهي (Q10, Q18, Q23), وثلاث اسئلة تابعة لادارة الانطباع وهي (Q36, Q41, Q46), وسؤال واحد تابع لجودة حياة العمل وهو (Q55) لم تحقق قيمة التشبع المعياري المقبولة وهي (0.50). ومن ثم سيتم استبعادها من التحليلات القادمة للحفاظ على صدق وثبات المقاييس. كما ان متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع الابعاد قد تجاوز القيمة المقبولة تحديداً بعد حذف الفقرات الضعيفة- وهي (0.50). بناء على ذلك, فان مؤشري صدق التقارب قد تحققا للمتغيرات الثلاثة وابعادها الفرعية. اخيراً, فان قيم معامل ثبات الفا كرونباخ لجميع الابعاد قد تجاوزت الـ(0.70) وبما يؤشر على ان المقاييس تتسم بالثبات والاتساق الداخلي بشكل جيد.

اختبار التوزيع الطبيعي

الخطوة المهمة قبل اجراء الاحصاءات الوصفية والاستنتاجية هي التعرف على طبيعة توزيع البيانات. فمن خلال نوع طبيعة توزيع البيانات يحدد الاسلوب الاحصائي المناسب. إذ تستخدم الاساليب الاحصائية المعلمية مع البيانات الطبيعية, والاساليب اللامعلمية مع البيانات غير الطبيعية (Field, 2009:145). ان اختبار Skewness & Kurtosis يعد اختباراً شائعاً للتحقق من طبيعة توزيع البيانات. على وفق ذلك, فان توزيع البيانات يكون طبيعياً عندما تكون قيمة Z لا Skewness & Kurtosis في حدود

(± 1.96)، إذ تحتسب قيمة الـ Z لـ من خلال تقسيم القيم المستخرجة على خطئها المعياري (Kerr et al., 2002:49). والجدول (2) يوضح نتائج اختبار التحقق من طبيعة توزيع البيانات:

الجدول (2): طبيعة توزيع البيانات

Kurtosis			Skewness			
Z	Std. Error	Statistic	Z	Std. Error	Statistic	
0.280	0.280	-0.123	0.140	0.140	-0.168	التفاوض الجماعي
0.280	0.280	-0.093	0.140	0.140	0.316	ادارة الانطباع
0.280	0.280	-0.255	0.140	0.140	0.035	جودة حياة العمل

المصدر: برنامج SPSS V. 24

النتائج المبينة في الجدول اعلاه تشير الى ان قيمة Z لا Skewness & Kurtosis كانت في حدود (± 1.96)، وبما يدل على ان البيانات تتوزع بشكل طبيعي، وتتاسبها الاساليب الاحصائية المعلمية لتحليل البيانات احصائيا.

الإحصاء الوصفي

الجدول (3) يوضح الاحصاءات الوصفية بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، فضلاً عن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات على وفق معامل ارتباط Pearson وكالاتي:

الجدول (3): الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
3																		
													1	0.804	3.2	سرعة الاستجابة	1	
													1	.362**	0.681	3.62	الاستعداد داد للمفاوض	2

منهل

															ضمة	
															تحديد الفائدة من المفاو ضات	3
															ملاءمة المفاو ضات للإجرا ءات القانونية	4
															دعم أصحا ب المصلا ح	5
															التودد	6
															ترويج الذات	7
															ضرب الامثال	8
															التوسل	9
															الاكراه	10
															التفاو ض الجماء ي	11
															ادارة الانطيا ع	12
															جودة حياة العمل	13

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: برنامج SPSS V. 24

النتائج تشير الى ان الاوساط الحسابية بقيم استجابة لا اتفق الى اتفق الى حد ما, ولما يؤكد على مشكلة الدراسة التي يمكن ملاحظتها من خلال الوسط الحسابي المنخفض لجودة حياة العمل مقارنة ببقية المتغيرات. كما ان الانحرافات المعيارية كانت قليلة وبما يشير الى انسجام واتساق البيانات بالشكل المقبول. اما معامل الارتباط فان النتائج تشير الى ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين اغلب المتغيرات وبما يدعم بشكل اولي فرضيات الدراسة المصاغة في هذه الدراسة.

اختبار الفرضيات

يتضمن نموذج الدراسة الحالية من متغيرين مستقلين (التفاوض الجماعي, ادارة الانطباع) ومتغير تابع (جودة حياة العمل). سوف يتم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear regression analysis) لغرض اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة. يتم قبول الفرضية عندما تكون قيمة t اكبر من ± 1.96 , وقيمة p اقل من (0.05). كما سيتم استخراج قيمة معامل التحديد (R^2) لغرض تحديد حجم التغيرات التي تحدث في المتغير التابع بسبب المتغيرات المستقلة. الجدول (4) يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية, وكالاتي:

الجدول (4) اختبار الفرضيتين الرئيسيتين للدراسة

R Square	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
			Beta	Std. Error	B	
0.342	0.000	10.505	0.532	0.067	0.703	التفاوض الجماعي
	0.025	2.258	0.114	0.075	0.170	ادارة الانطباع

المصدر: برنامج SPSS V. 24

ومن خلال الجدول المذكور انفاً يتبين لنا الاتي:

1- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للتفاوض

الجماعي في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$):

(0.01).

2- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لإدارة الانطباع

في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.05$):

3- ان معامل التحديد (R^2) لنموذج الفرضيتين الرئيسيتين كان بمستوى

متوسط بلغ (0.342) اي ان التفاوض الجماعي وادارة الانطباع يفسران

ما نسبته 34.2% من التغييرات التي تحدث في جودة حياة العمل.

الجدول (5) اختبار الفرضيات الفرعية

R Square	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
			Beta	Std. Error	B	
0.409	0.000	5.793	0.324	0.051	0.296	سرعة الاستجابة
	0.021	157.2	0.091	10.05	1010.	الاستعداد للتفاوض
	0.602	-0.522	-0.030	0.057	-0.030	تحديد الفائدة من التفاوض
	0.016	2.432	0.149	0.060	0.146	ملاءمة التفاوض للإجراءات القانونية
	0.000	5.291	0.308	0.058	0.308	دعم أصحاب المصالح

	0.000	3.966	0.271	0.063	0.252	التودد
	0.050	1.971	0.113	0.048	0.094	ترويج الذات
	0.028	2.213	0.128	0.069	0.152	ضرب الامثال
	0.553	0.594	0.038	0.061	0.036	التوسل
	0.330	-0.976	-0.065	0.067	-0.066	الاكراه

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

- 1- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لسرعة الاستجابة في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($H1a: P < 0.01$).
- 2- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للاستعداد للتفاوض في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($H1b: P < 0.05$).
- 3- لا توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لتحديد الفائدة من التفاوض في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($H1c: P > 0.05$).
- 4- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لملاءمة التفاوض للإجراءات القانونية في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($H1d: P < 0.05$).
- 5- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لدعم اصحاب المصالح في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($H1e: P < 0.01$).
- 6- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للتودد في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($H2a: P < 0.01$).
- 7- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لترويج الذات في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($H2b: P < 0.05$).

- 8- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لضرب الامثال في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($H2c: P < 0.05$).
- 9- لا توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للتوسل في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($H2d: P > 0.05$).
- 10- لا توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للإكراه في جودة حياة العمل عند مستوى دلالة معنوية ($H2e: P > 0.05$).
- 11- ان معامل التحديد (R^2) لنموذج الفرضيات الفرعية كان بمستوى متوسط بلغ (0.409) اي ان ابعاد التفاوض الجماعي وادارة الانطباع تفسر ما نسبته 40.9% من التغييرات التي تحدث في جودة حياة العمل.

الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية و إحصائية بين ابعاد المتغير المستقل والمتمثلة بـ) بسرعة الاستجابة , وملاءمة التفاوض للإجراءات القانونية , ودعم أصحاب المصالح , والاستعداد للتفاوض (في المتغير التابع (جودة حياة العمل)
2. أظهرت النتائج وجود تواصل فعلي بين الإدارة والافراد العاملين اثناء المفاوضات الجماعية التي يقوم بها العاملين في المديرية الامر الذي ينعكس في إجراءات واقعية تقوم بها الإدارة من خلال اللجان وتبادل المعلومات ألآن ان هذه العلاقة تعتمد بشكل كبير جهود متواصلة من قبل فريق التفاوض وكذلك الاجراءات القانونية التي يتم اتباعها في المديرية يتلاءم مع الاطار القانوني للتفاوض الجماعي و الدعم الذي يحصل عليه

- الأفراد العاملون من قبل مختلف الأطراف التي لها مصلحة من اجراء التفاوض الجماعي و المستفيدين منه بصورة او بأخرى.
3. اما فيما يخص بعد (تحديد الفائدة من التفاوض الجماعي) جرى رفض هذه الفرضية وأشارت النتائج الى عدم وجود علاقة تأثير إيجابي وهذا يعود الى عدم اتفاق إجابات افراد العينة حول ماهية الفوائد المحتملة من استراتيجية التفاوض الجماعي التي تعود عليهم من خلال المفاوضات التي جرت سابقاً في المديرية.
4. اتضح من النتائج ان ابعاد إدارة الانطباع (التودد , ضرب الامثال , التوسل , ترويح الذات) تؤدي دوراً ايجابياً بنسبة كبيرة في جودة حياة العمل لذا اشارت الدراسة الى ان استخدام الافراد لسلوكيات الترويح الذاتي كالتحدث عن الإنجازات السابقة والمبالغة في التفاخر بالكفاءة والقدرات التي استخدمت في المفاوضات السابقة لها دور إيجابي كبير في المتغير التابع
5. كما اشارت الدراسة الى عدم وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لبعدها الاكراه في جودة حياة العمل , وارجحت الدراسة ذلك الى ان هذه الاستراتيجية تنعكس سلباً في تحقيق النتائج المبتغاة من قبل الافراد العاملين وقد تؤدي الى نتائج عكسية من خلال استخدام أساليب التخويف او الاجبار والتهديد بدلاً من استخدام أسلوب الحوار العقلاني والمنطقي للوصول الى تحقيق الأهداف التفاوضية من قبل ممثلي التفاوض

التوصيات

1. وضع برامج تدريبية للمفاوضين وتهيئتهم لان المفاوضات الاستراتيجية غالباً ما تعود بالنفع على الإدارة والافراد العاملين وان ضمان اجرائها بصورة جيدة و نجاحها وتنفيذ المطالب الخاصة بالافراد العاملين وتلبية احتياجاتهم ينعكس اخيراً بالنفع على الأداء العام لمديرية بلدية البصرة .

2. تعزيز مهارات أساليب إدارة الانطباع لدى المفاوضين, من خلال إقامة ورش عمل و تعزيز هذه السلوكيات على وفق أساليب علمية و منهجية قد تزيد من قابليتهم على اتقانها ولاسيما في المفاوضات المعقدة التي تحتاج الى اقناع اطراف متعددة (جهات حكومية , الإدارة , الافراد العاملين) وتميل فيها المشاورات الى الشد والجذب لذلك لابد من تعزيزها بشكل فعال .
3. ضرورة منح الترقيات والعلاوات بعدالة وانصاف بين الموظفين على اساس نظام محدد على و وفق المواعيد .
4. توفير نظام التأمين المناسب واللائق للافراد العاملين في حال تعرضهم للحوادث المهنية , وكذلك العمل على تفعيل نظام الحوافز المادية التي تمنح للافراد مقارنة بالدوائر الاخرى ولاسيما كون الدائرة من الدوائر ذات التمويل الذاتي
5. مراعاة التخصص والعمل على وفق المؤهلات العلمية في الوظائف التي تنعكس بصورة إيجابية على الافراد العاملين وتنمية شعورهم بأهمية الوظائف التي يقومون بها وتعزيز فرصهم في النمو الوظيفي حيث من المهم ان يوجد التوافق بين المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية.

المصادر العربية :

1. العنزي ، سعد ، صالح ، احمد علي ، إدارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال ، الطبعة العربية ، دار اليازوري ، عمان، الأردن ، 2009. ص 39
2. عبد الرضا فرج بدرابي ، & رشا مهدي صالح كسار الخفاجي. (2016). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في البصرة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 12(36).
3. منهل ، محمد حسين . 2016. تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع في اضطراب مابعد الصدمة : الدراماتورج متغيراً تفاعلياً دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 90 ، المجلد 22، ص 240-265.

المصادر الأجنبية

1. Adhikari, D. R., & Gautam, D. K. (2010). Labor legislations for improving quality of work life in Nepal. *International Journal of law and management*.
2. Agarwal, R., Shirke, A., & Panackal, N. (2020). Enablers of the Collective Bargaining in Industrial Relations: A Study of India's Industrial Policies Through ISM and MICMAC Analysis. *The Indian Journal of Labour Economics*, 63(3), 781-798.
3. Aguinis, H., & O'Boyle Jr, E. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personnel Psychology*, 67(2), 313-350.
4. Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life. *Journal of Human Values*, 19(1), 73-82.
5. Akhaukwa, P. J., Maru, L., & Byaruhanga, J. (2013). Effect of collective bargaining process on industrial relations environment in public universities in Kenya. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(2), 275-275.
6. Bagtasos, M. R. (2011). Quality of work life: A review of literature. *DLSU Business & Economics Review*, 20(2), 1-8.
7. Berg, P., Kossek, E. E., Baird, M., & Block, R. N. (2013). Collective bargaining and public policy: Pathways to work-family policy adoption in Australia and the United States. *European Management Journal*, 31(5), 495-504.
8. Berneking, N. R. (2001). Don't Mow Over the Yard-Man Inference: Guarding Against Improper Modification of Welfare Benefits Provided in a Collective Bargaining Agreement. . *Louis ULJ*, 45, 261.

9. Bhattarai, G. (2021). Perception of organizational politics and employee performance: Antidotal role of impression management. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 103.
10. Bjerkan, A. M. (2010). Health, environment, safety culture and climate—analysing the relationships to occupational accidents. *Journal of risk research*, 13(4), 445-477.
11. Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 377-406.
12. Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Quade, M. J. (2017). Employee unethical behavior to shame as an indicator of self-image threat and exemplification as a form of self-image protection: The exacerbating role of supervisor bottom-line mentality. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1203.
13. Bordogna, L. (2018). Social dialogue in the public service in selected countries of the European Union (No. 994995691702676). International Labour Organization.
14. Bordogna, L. (2018). Social dialogue in the public service in selected countries of the European Union (No. 994995691702676). International Labour Organization.
15. Bourdage, J. S., Schmidt, J., Wiltshire, J., Nguyen, B., & Lee, K. (2020). Personality, interview performance, and the mediating role of impression management.

-
- Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93(3), 556-577.
16. Bozbayindir, F. (2020). An examination on the opinions of teachers regarding the use of impression management tactics. *Journal of Theoretical Educational Science*, 13(1), 232-250.
 17. Chalofsky, N., & Cavallaro, L. (2013). A good living versus a good life: Meaning, purpose, and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 331-340.
 18. Chan, C. K. C., & Hui, E. S. I. (2014). The development of collective bargaining in China: From “collective bargaining by riot” to “party state-led wage bargaining”. *The China Quarterly*, 217, 221-242.
 19. Chen, m., gao, x. (2020) psychological Mechanism Between Impression management and compulsory citizenship behavior of employees, vol. xxix, n°1, 141-148
 20. Darius, Blessing & Awu, Ebiasuode. (2022). Impression Management And Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 6. 90-97.
 21. Dessler, d. (2018). *human resource management*. 16th edition. published by pearson education. new york.
 22. Dickens, L. (2000). Collective bargaining and the promotion of gender equality at work: opportunities and challenges for trade unions. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 6(2), 193-208.
 23. Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes:

- Implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 13(4), 508-525.
24. Fay, D. L., & Ghadimi, A. (2020). Collective Bargaining during Times of Crisis: Recommendations from the COVID-19 Pandemic. *Public Administration Review*, 80(5), 815-819.
25. Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, Thrid Edition.
26. Flavin, P., & Hartney, M. T. (2015). When government subsidizes its own: Collective bargaining laws as agents of political mobilization. *American Journal of Political Science*, 59(4), 896-911.
27. Foster, B., Rasmussen, E., Murrie, J., & Laird, L. (2011). Supportive Legislation, Unsupportive Employers and Collective Bargaining in New Zealand/Supportive Legislation, Unsupportive Employers and Collective Bargaining in New Zealand. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 66(2), 192-212.
28. García-Herrero, S., Mariscal, M. A., García-Rodríguez, J., & Ritzel, D. O. (2012). Working conditions, psychological/physical symptoms and occupational accidents. Bayesian network models. *Safety science*, 50(9), 1760-1774.
29. Gayathiri, R., Ramakrishnan, L., Babatunde, S. A., Banerjee, A., & Islam, M. Z. (2013). Quality of work life–Linkage with job satisfaction and performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 1-8.

-
30. Ghara, M., Abdi, M., Langari, F., & Danaee, H. (2013). Evaluating the impression of positive and negative affectivity on the implementation of impression management tactics. *Management Science Letters*, 3(5), 1445-1458.
 31. Ghasemi, F., Rahmani, R., Behmaneshpour, F., & Fazli, B. (2021). Quality of work life among surgeons and its association with musculoskeletal complaints. *Cogent Psychology*, 8(1), 1880256.
 32. Glassner, V., & Keune, M. (2010). Negotiating the crisis? Collective bargaining in Europe during the economic downturn. *DIALOGUE Working Paper*, 10.
 33. Gross, C., Debus, M. E., Ingold, P. V., & Kleinmann, M. (2021). Too much self-promotion! How self-promotion climate relates to employees' supervisor-focused self-promotion effectiveness and their work group's performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1042-1059.
 34. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Pearson prentice Hall.
 35. Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied psychology*, 92(1), 278.
 36. Inglehart, R., Norris, P., & Ronald, I. (2003). *Rising tide: Gender equality and cultural change around the world*. Cambridge University Press.
 37. Jain, A. K. (2012). Moderating effect of impression management on the relationship of emotional intelligence and organizational citizenship

- behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(2), 86-107.
38. Johnston, H., & Land-Kazlauskas, C. (2018). Organizing on-demand: Representation, voice, and collective bargaining in the gig economy.
39. Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). *Doing Statistics with SPSS*. SAGE Publications, London.
40. Khizar, H. M. U., Iqbal, M. J., Khalid, J., Rasheed, H. M. W., & Akhtar, K. (2021). Student impression management and academic performance: A moderated mediation model. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2258
41. Khizar, H. M. U., Iqbal, M. J., Khalid, J., Rasheed, H. M. W., & Akhtar, K. (2021). Student impression management and academic performance: A moderated mediation model. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2258
42. Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. 3rd ed., New York: Guilford Press.
43. Korzynski, P., Haenlein, M., & Rautiainen, M. (2021). Impression management techniques in crowdfunding: An analysis of Kickstarter videos using artificial intelligence. *European Management Journal*, 39(5), 675-684.
44. Koubova, V., & Buchko, A. A. (2013). Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review*.
45. Lukacik, E. R., & Bourdage, J. S. (2019). Exploring the influence of abusive and ethical leadership on supervisor and coworker-targeted impression

-
- management. *Journal of Business and Psychology*, 34(6), 771-789
46. MacGregor, J., & Campbell, I. (2006). What every director should know about investor relations. *International Journal of Disclosure and Governance*, 3(1), 59-69.
47. Madlala, P. C., & Govender, C. M. (2018). Current collective engagement stakeholder strategies for South African labour relations. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-8.
48. Maher, L. P., Gallagher, V. C., Rossi, A. M., Ferris, G. R., & 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.
49. Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in psychology*, 9, 363.
50. Martins, P., S., & Saraiva, J., (2019). Assessing the Legal Value Added of Collective Bargaining Agreements., GLO Discussion Paper, No. 406,
51. Maye-Banbury, A. (2021). All the world's a stage: How Irish immigrants negotiated life in England in the 1950s/1960s using Goffman's theory of impression management. *Irish Journal of Sociology*, 29(1), 32-53.
52. Moen, P. (2015). An institutional/organizational turn: Getting to work–life quality and gender equality. *Work and Occupations*, 42(2), 174-182.
53. Molleman, E. (2019). How a powerful audience and audience feedback moderate the relationship between

- performance-approach orientation and exaggerated self-promotion. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(15), 2273-2292.
54. Nayak, T., & Sahoo, C. K. (2015). Quality of work life and organizational performance: The mediating role of employee commitment. *Journal of Health management*, 17(3), 263-273.
55. Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of applied psychology*, 91(4), 946.
56. Nielsen, K., Henderson, S., Barnett, A. L., Abbott, R. D., & Berninger, V. (2018). Movement issues identified in movement ABC2 checklist parent ratings for students with persisting dysgraphia, dyslexia, and OWL LD and typical literacy learners. *Learning Disabilities (Pittsburgh, Pa.)*, 23(1), 10.
57. Osborne-Lampkin, L. T., Cohen-Vogel, L., Feng, L., & Wilson, J. J. (2018). Researching collective bargaining agreements: Building conceptual understanding in an era of declining union power. *Educational Policy*, 32(2), 152-188.
58. Pringle, T., & Meng, Q. (2018). Taming labor: Workers' struggles, workplace unionism, and collective bargaining on a Chinese waterfront. *ILR Review*, 71(5), 1053-1077.
59. Proost, K., Schreurs, B., De Witte, K., & Derous, E. (2010). Ingratiation and self-promotion in the selection interview: The effects of using single tactics or a combination of tactics on interviewer judgments.

-
- Journal of Applied Social Psychology, 40(9), 2155-2169.
60. Proost, K., Schreurs, B., De Witte, K., & Derous, E. (2010). Ingratiation and self-promotion in the selection interview: The effects of using single tactics or a combination of tactics on interviewer judgments. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(9), 2155-2169.
61. Pynes., E., (2004). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. Second Edition. published by Wiley & Sons. United States of America.
62. Rahmanto, A., & Yuliarti, M. S. (2022). Social Media and Impression Management of Governors During the COVID-19 Pandemic. *KnE Social Sciences*, 575-588.
63. Sabonete, S. A., Lopes, H. S. C., Rosado, D. P., & Reis, J. C. G. D. (2021). Quality of work life according to Walton's model: Case study of the higher institute of defense studies of Mozambique. *Social Sciences*, 10(7), 244.
64. Sattar, S., Laila, K., Zakir, M., & Khan, H. (2018). Relation of job related factors with different dimensions of quality of work life. *WJPH*, 3, 16-22.
65. Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. 7th ed., Pearson Education Limited.
66. Schnabel, C. (2020). Union membership and collective bargaining: trends and determinants (pp. 1-37). Springer International Publishing.
67. Schulten, T. (2018). Europeanisation of collective bargaining: Trade union initiatives for the transnational coordination of collective bargaining. In *Industrial*

- relations and European integration (pp. 112-136).
Routledge.
68. Shoko, S., & Dzimiri, W. (2018). Impression management tactics employed by primary school heads to influence management and leadership decisions in schools: A survey of two districts in Zimbabwe. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(5).
69. Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. New Delhi. Sage Publications.
70. Sinha, C. (2012). Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from Indian organizations. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(11), 31-40.
71. Strunk, K. O., Cowen, J. M., Goldhaber, D., Marianno, B. D., Kilbride, T., & Theobald, R. (2018). It is in the contract: How the policies set in teachers' unions' collective bargaining agreements vary across states and districts. *Educational Policy*, 32(2), 280-312.
72. Visser, J. (2016). What happened to collective bargaining during the great recession?. *IZA Journal of Labor Policy*, 5(1), 1-35.
73. Ward, A. K., & Ravlin, E. C. (2017). Building influence as an outsider: A theoretical approach to cross-cultural impression management. *Human Resource Management Review*, 27(3), 491-506.
74. Widaman, K. F., & Thompson, J. S. (2003). On specifying the null model for incremental fit indices in structural equation modeling. *Psychological methods*, 8(1), 16-37.

-
75. Yadav, R., Khanna, A., Panday, P., & Dasmohapatra, S. (2019). An Analytical Study of Quality of Work Life & Organisational Commitment and Their Relation with Revenue per Employee of Major IT Companies in India. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 7(02), 284.
76. Yuan, Y., Head, M., & Du, M. (2003). The effects of multimedia communication on web-based negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 12(2), 89-109.