

تأثير إدارة الانطباع في استراتيجية التفاوض الجماعي

دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة

الاستاذ الدكتور محمد حسين منهل

الباحثة: مهجة حميد محسن

كلية الادارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال

جامعة البصرة¹

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة لتحديد تأثير إدارة الانطباع في استراتيجية التفاوض الجماعي. ولتحقيق ذلك جرى بناء المخطط الفرضي وفقاً للمتغيرين والتي على ضوءها جرى تطوير الفرضية الرئيسة وعدد من الفرضيات الفرعية. وقد اختبرت الدراسة في القطاع الحكومي وتحديداً في مديرية بلدية البصرة. وجرى اعتماد التصميم الكمي وباستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها 310 موظف. وقد اشارت النتائج إلى إنَّ هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة الانطباع في استراتيجية التفاوض الجماعي وبناءً على النتائج التي جرى التوصل إليها اوصت الدراسة تبني أساليب إدارة الانطباع والاستفادة من النتائج الإيجابية التي يتم الحصول عليها في استراتيجية التفاوض الجماعي للأفراد العاملين في مديرية بلدية البصرة.

الكلمات الدالة: إدارة الانطباع , استراتيجية التفاوض الجماعي, التصميم الكمي

¹ بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (تأثير استراتيجية التفاوض الجماعي لتحسين جودة حياة العمل : إدارة الانطباع متغيراً تفاعلياً دراسة في مديرية بلدية البصرة

The Impact of Collective Bargaining Strategy to improve the quality of work life : Impression Management as a moderator (Case study in Basrah Municipality Directorate)

Researcher Mohja Hameed Mohsen

Prof. Dr. Mohammed Hussein Manhal

Administration & Economics College , Department of Business Administration

University of Basrah

Abstract :

The study aims to determine the effect of impression management on the collective bargaining strategy. To achieve this, a hypothesis was built according to the two variables, in the light of which the main hypothesis and a number of sub-hypotheses were developed. The study was tested in the government sector, specifically in the Basra Municipality Directorate. A quantitative design was adopted using a questionnaire as a means of collecting data from a sample of 310 employees. The results indicated that there is a positive effect of impression management in the collective bargaining strategy and based on the results reached, the study recommended adopting impression management methods and benefiting from the positive results obtained in the collective bargaining strategy for individuals working in the Basra municipality directorate.

Keywords: impression management, quality of work life, quantitative design

المقدمة

يعد التفاوض احد اهم اشكال التفاعل البشري ، لإدارة العلاقات ، والتنسيق في العمل الوصول إلى الموارد والفرص، وتعتمد فعالية التفاوض على قدرة المفاوضين في اقناع الطرف الاخر من خلال ما يمتلكونه من المهارات الشخصية وقدرتهم على خلق صورة معينة في اذهانهم، لذا لا بد لهم من التركيز على الذات والآخر ، ومحاولة معرفة ما يقصدونه من حيث المصالح والآراء والأهداف الأساسية لشريكهم (Noriel and Boulton,2003:29). حيث يوفر التفاوض وسيلة لحل تضارب المصالح , أثناء ذلك , لا بد من اخذ خصائص الافراد الفاعلين , والسياقات الاجتماعية والثقافية والسياسية الاوسع في الاعتبار, لأنها تؤثر على التطلعات والتوقعات والطرق التي تتبعها الأطراف وتنفذ استراتيجيات التفاوض الجماعي (Mills , 2019: 398), والذي يعتبر وسيلة تسوية بين من الادارة والنقابات او ممثلي التفاوض من الافراد العاملين (Torrington, et. al. 2020: 565), ايضاً من المهم ادراك أن التفاوض هو عملية مستمرة تتم فيها مناقشة العناصر المختلفة في مواقف كلا الجانبين, وأثناء حدوث ذلك ، تتأثر التصورات والتوقعات المتعلقة بالنتيجة النهائية(Fitriastuti and Vanderstraeten, 2022:13). خلال ذلك قد ينخرط الفرد في استراتيجيات إدارة الانطباع من اجل إقناع الطرف الاخر في التفاوض برؤية الفرد بطريقة معينة (Vijayabanu and Therasa , 2019:1). والتي اكتسبت أهمية كبيرة خلال العقود الماضية حيث تناولتها العديد من الدراسات بما تحققها من النتائج الإيجابية على بيئة العمل والأداء الفردي ومعدلات التقييم الإيجابية وفرص الترقيات والمكافأة والامن الوظيفي للعاملين في المنظمة (Bolino, Long and Turnley,2016:380)

ستركز الدراسة الحالية على القطاع الخدمي في العراق و بالخصوص في احدى الدوائر الخدمية الرئيسية والمتمثلة بمديرية بلدية البصرة من خلال التركيز على المشكلات والمعوقات التي يعاني منها الافراد العاملين في استراتيجية التفاوض الجماعي وقدرتهم على تحقيق النتائج الإيجابية المرجوة منها , والتي تستدعي استخدام استراتيجيات معينة من قبل الافراد والمتمثلة في إدارة الانطباع وما تتضمنه من سلوكيات هدفها مساعدتهم في تطوير الاستراتيجية المتبعة في المديرية .

المبحث الأول الاطار النظري :

اولاً: مفهوم واهمية إدارة الانطباع :

يهتم معظم الافراد بتكوين انطباعات أولية للتأثير على التصورات من خلال الانطباعات الإيجابية. يعد عالم الاجتماع (Erving Goffman) مسؤولاً بشكل أساسي عن صياغة نظرية إدارة الانطباع , حيث تنص نظرية Goffman على أنه يجب على أي فرد أو منظمة إنشاء والحفاظ على انطباعات تتفق مع التصورات التي يريدون نقلها إلى المجموعة المستهدفة, الهدف من إدارة الانطباعات هو أن يقدم الفرد أو المنظمة التي تدير الانطباعات نفسها بطريقة يود أن يفكر فيها الآخرون المهتمون . حيث يشير (Goffman) أن سلوك الافراد يتخذ طابعاً درامياً يشابه الاداء المسرحي خلال التفاعل مع الآخرين, ويختلف الأداء الافراد تبعاً للمواقف والجمهور في سبيل خلق صورة معينة (Saha and Mulla, 2013: 156).

يمكن تعريف إدارة الانطباع كونها مجموعة من الاستراتيجيات التي يستخدمها الافراد لانشاء صورة او هوية مرغوبة (Wulani and Lindawati, 2018: 4). ويرى (Crawford, Kumar and Harris, 2019:5) على انها سلوكيات يشارك فيها كل الممثل من اجل انشاء أو الحفاظ او تغيير صورة معينة في اذهان الجمهور المستهدف . وقد اكتسبت إدارة الانطباع أهمية كبيرة من خلال العديد من الدراسات التي ناقشت مختلف المزايا والعيوب لاستخدام ادارة الانطباع في المنظمات , حيث تعد إدارة الانطباع من اهم الجوانب الحيوية للتوظيف والحصول على الترقيات، و التنقل الفعال وتحقيق مكاسب شخصية وتنظيمية (Maher et al., 2018: 4 Bolino, Long and Turnley , 2016:379).

من جانب اخر تعد إدارة الانطباع واحدة من اكثر المفاهيم تأثيراً في سلوكيات الافراد لتحقيق أهدافهم , والتي غالباً ما يتم استخدامها لتحديد مدى جودة تقديم الفرد لنفسه ، مما يؤثر بشكل مباشر على قدرته على الحصول على وظيفة أو ترقية آمنة أو زيادة في الراتب (Whiteside, Turnbull and Walsh, 2018:9)

ثانياً: ابعاد إدارة الانطباع :

1. التودد : Ingratiation

يعد التودد اسلوب فعال لتشكيل الانطباع الإيجابي وتشمل المحاباة أو الإطراء من أجل كسب اعجاب المسؤولين و التعامل مع بيئة العمل غير المرغوبة (Amaral et al., 2019: 328), و تُستخدم بشكل شائع مع سلوكيات النبذ والمشرفين المسيئين والحواجز المهنية, اذ يمارس الأفراد هذه الإستراتيجية للحصول على القبول الاجتماعي من قبلهم (Bande et al., 2019:147), وايضاً للتوافق مع آراء الآخرين وفعالهم لاسيما تلك التي يجمع عليها غالبية الافراد العاملين ومن هم في المناصب العليا, ومحاولة تغطية نقاط الضعف والتركيز على نقاط القوة, واظهار المشاعر الإيجابية والودية تجاههم (Rahmanto, Yuliarti and Muhammad IN, 2022:585)

2. ضرب الامثال : Exemplification

يؤكد ضرب الامثال على مجموعة من سلوكيات تتضمن تفاني الفرد والتضحية بالنفس التي تتجاوز نطاق الواجبات المكلف بها من خلال محاولة البقاء مشغولاً في الوظيفة، والبقاء في العمل متأخرًا ، والوصول إلى العمل مبكرًا ، والعمل اثناء العطل(كاظم, 2021:109) , من خلال قيام الافراد بإظهار هذه السلوكيات يأمل أن يتم النظر إليهم من قبل الآخرين على أنهم أفراد متفانون ويعملون بجد (Bonner, Greenbaum and Quade,2020:12060). وبالتالي يلجأ الافراد الى الانخراط في سلوكيات ضرب الامثال في سبيل لوصفهم بقيم أخلاقية معينة من قبل الآخرين (Korzynski, Heinlein and Rautiainen,2021:10)

3. الاكراه : Intimidation

هو بعد إدارة الانطباع الذي ينطوي على سلوكيات مرتبطة بالتخويف والتهديدات والسيطرة والقدرة على العقاب لزيادة امتثال الافرد الآخرين (Gwal,2015:42), لتعزيز احتمالية الخضوع اليه, من خلال الإعلان عن سلطته وامكانياته المتاحة, الهدف من ذلك هو خلق شعور الخوف لدى الآخرين (Lukacik and Bourdage,2018:8), لأكتساب القوة والتأثير الاجتماعي من خلال استخدام قوته الشخصية لتكوين صورة محددة مسبقاً في أذهان الآخرين ، لان سلوك التهيب يعزز مصداقية هذه التهديدات و تنازل الهدف في النهاية (Soran and Balkan,2013:157)

4. ترويج الذات Self-promotion

يشير هذا البعد الى قيام الفرد بتقديم صورة إيجابية عن الذات للآخرين من خلال التأكيد على نقاط القوة أو المساهمات أو الإنجازات في مكان العمل (Hartog and Belschak,2020:261) وتعتبر احد اهم استراتيجيات التي تستخدم للتأثير على الآخرين , نظراً للنتائج التي يجري الحصول عليها مثل الأجور والترقيات (Korzynski, Haenlein and Rautiainen,2020:8), وكذلك قدرة المشرفين والزملاء التأثير على هذه النتائج (2277: Molleman,2019), من خلال تعزيز سلوكيات ترويج الذات , لأنها ستساهم في خلق صورة إيجابية تعود بالنفع على الافراد في العمل, لاسيما بوجود المسؤولين الذين يمكنهم السيطرة على النتائج ذات الصلة بالعاملين(عبد العزيز,2020,1) التوسل: Supplication

التوسل هو عكس الترويج الذاتي تمامًا, إنها استراتيجية يستغل الأفراد من خلالها نقاط ضعفهم من أجل طلب المساعدة (Boz and Guan,2017:23) , حيث يتعلق التوسل بالأفعال التي يستخدمها الأفراد الذين لا يستطيعون أداء الأنشطة اليومية بشكل طبيعي ؛ ومع ذلك ، فإنهم يفعلون ذلك من خلال الإعلان عن نقاط ضعفهم ونقص قدرتهم (Pan et al., 2018:111), للتحكم في انطباعات الآخرين من خلال نقاط ضعفهم لكسب التعاطف وبالتالي تلقي المساعدة من الأفراد من حولهم لان التوسل هو الاستراتيجية الوحيدة التي يستخدم الفرد فيها الضعف لإثارة انطباع المحتاج إلى المساعدة (Arif et al.,2011:714).

ثانياً: مفهوم استراتيجية التفاوض الجماعي

جرى تعريف التفاوض الجماعي وفق وجهات نظر مختلفة باختلاف وجهات النظر للباحثين فقد اشار Gershenfeld (2004:5) الى التفاوض الجماعي أنه نظام متعدد الأبعاد يشتمل على (1) عملية التفاوض على اتفاقيات جديدة و (2) التفاعلات اليومية التي تنفذ شروط الاتفاقية و تؤثر على ممارسات وعلاقات مكان العمل . ويرى (Leavy,2015:2) التفاوض الجماعي هو تشاور أحد الأطراف (العاملين) مع الطرف الآخر (الإدارة) لمعالجة مختلف ظروف العمل. وقد أشار (Zagelmeyer,2005:1624) الى التفاوض الجماعي على انه صنع القرار المشترك بين الأطراف التي تمثل أصحاب العمل ومصالح الموظفين, الغرض الأساسي منه هو التفاوض والتطبيق المستمر لمجموعة متفق عليها من القواعد لتنظيم الشروط الموضوعية والإجرائية لعلاقة العمل. فيما أشار (Mark and Monday,2019:261) الى التفاوض الجماعي على انه عمليه يسعى من خلالها المدبرون والمجموعات من العمال إلى تسوية أهدافهم المخالفة من خلال اتفاق مشترك عن طريق التفاوض ومناقشة الاتفاق بشأن المسائل ذات الاهتمام المشترك لأصحاب العمل والنقابات التي تغطي علاقة العمل وشروط وأحكام التوظيف.

على الرغم تأثير التفاوض الجماعي مشروط بالظروف الاقتصادية والسياسية وما إذا كانت المنظمة تستطيع التحكم في السلوك وإلى أي درجة (Aidt and Tzannatos,2008:259). بالنسبة للأفراد العاملين ، فإن التفاوض الجماعي له أهمية كبيرة من خلال ضمان أجور مناسبة ، و تحديد ساعات العمل ، وتنظيم ظروف العمل الأخرى لأولئك الذين لديهم قوة تفاوض فردية ضعيفة ؛ من خلال التعبير الجماعي عن المظالم ، وتوفير الية لحل نزاعات المصالح بين كل من الإدارة والعاملين (Visser,2016:5). كما يمكن أن تساعد استراتيجية التفاوض الجماعي في فتح مجالات جديدة للحوار الاجتماعي ، لأن الفهم الكامل لتكافؤ الفرص يؤدي إلى معالجة القضايا التي قد تتجاوز التركيز التقليدي و خلق الثقة المتبادلة ، وبالتالي فإن كلا من الإدارة والأفراد العاملين لديهم القدرة على فهم أفضل للأهداف التنظيمية والترابط بين الأطراف, و تتضح علاقة الثقة عندما تعمل الأطراف معاً في إنشاء خيارات مربحة للطرفين (Akhaukwa, Maru and Byaruhanga,2013: 707).

ابعاد قياس استراتيجية التفاوض الجماعي:

1. سرعة الاستجابة للتفاوض الجماعي :

أن تبادل المعلومات أثناء التفاوض من الأمور المهمة لتحقيق النتائج المرغوبة من قبل الأطراف المتفاوضة , ولا بد من مراعاة امرين فيما يتعلق بهذه المعلومات اولاً: لا بد أن تكون المعلومات المعنية سياقية ، أي تتعلق بالوضع الذي يتفاوض فيه الطرفان (Leigh et al.,2010: 492), وثانياً: المعلومات ذات الأولوية، أي ترتيب القضايا بحسب أهميتها للمفاوضين , لأن المفاوضين الناجحين يركزون على ابداء توضيح الاسباب وإيلاء الاعتبار لتلك الأهمية عند الرد على المقترحات (Weingart and Olekalns,2004:251) وهذه الاستجابة قد لا تعني الموافقة ، بل تنقل الانفتاح الذي يولده المفاوضون , وتختلف سرعة الاستجابة بحسب المنظمات (Hemphill, and Marianno, 2022:170) لكون الجهات

الفاعلة لديها استراتيجيات مختلفة متاحة اعتماداً على الإعداد المؤسسي الموجود مسبقاً، بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن نتوقع اختلافات في الردود حسب دعم الاتفاقات من قبل اللوائح القانونية (Meardi and Oldervoll,2020:3)

2. الاستعداد للتفاوض الجماعي :

يتطلب الاستعداد للتفاوض الجماعي تهيئة المناخ التفاوضي الذي يساهم في نجاحه من خلال فهم الأعضاء للعملية ككل وما هي القضايا التي لا بد أن يكونوا مستعدين لمعالجتها مع التحديات المحتملة (Boulanger and Kleiner,2009:193)، لذا من المهم تحديد القضايا التفاوضية وضع قائمة بالموضوعات التي يجري طرحها على الآخر ومعرفة الترابط بين القضايا المختلفة وتأثيرها (Pringle, and Meng, 2018:159). تساعد هذه العملية على عدم التشتت خلال المفاوضات والتركيز على القضايا ذات الأهمية والأولوية للأفراد العاملين لان اختلاف الأولويات يمكن يخلق لكلاً الطرفين المبادلة مع الطرف الآخر ويمكن ان يتنازل عن أولوية ما يحصل بالمقابل يحصل على ما يمثل أكثر أهمية من وجهة نظره (Schulden,2018:119).

3. ملائمة التفاوض الجماعي للأجراءات القانونية :

يعد الإطار القانوني والتشريعي لاستراتيجية التفاوض الجماعي بعداً مهماً لنجاحها، و بمثابة القوة الدافعة وراء التطورات في ظروف العمل (Dickens,2000:195). وغالباً ما تعمل السياسات والقوانين الحكومية على منح مزايا معينة للأفراد العاملين في المنظمات في سياق قوانين التفاوض الجماعي (Flavin and Hartney, 2015: 7) إذ اثبتت استراتيجية التفاوض الجماعي دورها في التعامل مع ظروف العمل السيئة ، والأجور المنخفضة، وتقليل وقت العمل ، وإضفاء بعض المرونة على علاقات العمل، كما تؤدي استيرراتيجية التفاوض الجماعي دوراً رئيساً في تنفيذ أحكام العمل القانوني ويعتمد نجاح استراتيجية التفاوض الجماعي على ما توفره حكومة الدولة من مواد قانونية تضمن سير هذه المفاوضات بصورة جيدة (Glassner and Keune,2010:9)

4. تحديد الفائدة من التفاوض الجماعي :

ترتبط استراتيجية التفاوض الجماعي بشكل كبير بالمزايا المتحققة للعاملين و لتنظيم شروط وأحكام العمل ، بما توفره من الحماية المناسبة في مكان العمل وتعزيز المبادئ والحقوق الأساسية في العمل واحترامها وإدراكها بغض النظر عن كيفية تنظيم العمل (Kazlauskas and Johnston,2018:2)، إذ يمكن أن تساعد في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين وتؤدي إلى مكاسب متبادلة من حيث تحسين ظروف العمل وزيادة الإنتاجية في تلك المنظمات ، لان التعاون بين العاملين والإدارة يرتبط بتحسينات في الإنتاجية لاسيما في البلدان ذات التغطية التفاوضية العالية (Doellgast and Benassi,2020:24)، لذا يبرز دورها الكبير في مجال السياسة العامة ، وتأمين تشريعات ومعايير العمل التي تعود بالفائدة على الأفراد العاملين مثل التوازن بين العمل والاسرة والمساواة بين الجنسين والتنظيم القانوني للعمل (Berg et al.,2013: 496)

5. دعم أصحاب المصالح:

ويقصد به الدعم الذي تحصل عليه جماعات التفاوض من الأطراف التي تؤدي دوراً مهماً في نجاح استراتيجية التفاوض الجماعي في المنظمة ويشمل كل من الافراد العاملين , والإدارة , والنقابات , والجهات الحكومية , والمجتمع المحلي (Parsad,2009:197), الذين يمكن أن يتأثروا أو يؤثروا على تحقيق أهداف استراتيجية التفاوض الجماعي في المنظمة (Ogundele and Olajidi,2012:12).

من الناحية العملية ، ان استراتيجية التفاوض الجماعي تشمل عادة كل هذه الأطراف و توفر علاقة الادارة والعاملين و الجهات الحكومية السياق الأساسي للتفاوض فضلاً عن ذلك ، أن كل طرف قد يطلب الدعم من جهات أخرى مثل (محامون ، مستشارون ، منظمات غير حكومية) (Campbel and Macgreor, 2006: 60).

وعندما لا يتم أخذ مصالح العديد من الافراد العاملين في الاعتبار أو يتم معارضتها من قبل الجهات الفاعلة في استراتيجية التفاوض ستؤدي إلى عواقب سلبية على الحكومة والمنظمات و الافراد في تلك المنظمات لذا يعد دعم أصحاب المصالح لاستراتيجية التفاوض الجماعي أمراً هاماً في نجاحها (Burenand and Greenwood,2011:7).

المبحث الثاني / الجانب المنهجي

أولاً: مشكلة الدراسة

العديد من المنظمات الخدمية في العراق تواجه صعوبات كبيرة وتحديات كبيرة لاسيما دوائر البلدية التي لا تزال عاجزة عن تقديم خدماتها بالمستوى المطلوب الذي يرضي المواطنين او يحقق رضا الافراد العاملين. ان عدم رضا العاملين يؤثر بشكل مباشر على جميع الافراد العاملين بغض النظر عن الوظيفة او المنصب كما ينعكس بشكل او بآخر على الأداء العام للمنظمة (Tabassum, 2012:80). لان الحصول على ظروف عمل عادلة وجيدة هو أولوية لهم ، حيث ترتبط استراتيجية التفاوض الجماعي بالمشاكل التي يعاني منها الافراد العاملين وكيفية الحصول على حقوقهم بطرق قانونية (Huseyin,2020:169) اذ يعد التفاوض الجماعي احد اشكال الصوت التمثيلي او الجماعي للافراد العاملين تطوراً حيث يتم اجراؤه عادة في اطار القواعد والإجراءات والحقوق المنصوص عليها في القانون الدولي والوطني لكل بلد (Doellgast and Chiara, 2020:40).فضلاً عن ما يوفره التفاوض الجماعي من خلال ضمان أجور مناسبة ، ووضع حدود لوقت العمل اليومي والأسبوعي ، وتنظيم ظروف العمل الأخرى لأولئك الذين لديهم قوة تفاوض فردية ضعيفة (Abd Razak and Mahmood,2019) مما يستدعي وجود اطراف تفاوضية لديهم القدرة والمهارة على التفاوض مع الإدارة بطرق فعالة تمكنهم من الحصول على النتائج المرغوبة من خلال استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع للتأثير على الإدارة اذ تبلور مشكلة البحث في المعوقات التي يواجهها الافراد العاملين في اقناع الإدارة وتحقيق متطلباتهم من خلال استراتيجية التفاوض الجماعي التي تؤثر على ظروف العمل المادية والمعنوية وعلى طريقة تفاعلهم لإنجاز العمل وبناء على ما تقدم تلخص الدراسة الحالية مشكلة الدراسة بالتساؤل الاتي

" ما مدى تأثير إدارة الانطباع في استراتيجية التفاوض الجماعي في مديرية بلدية البصرة؟

ثانياً : اهداف الدراسة

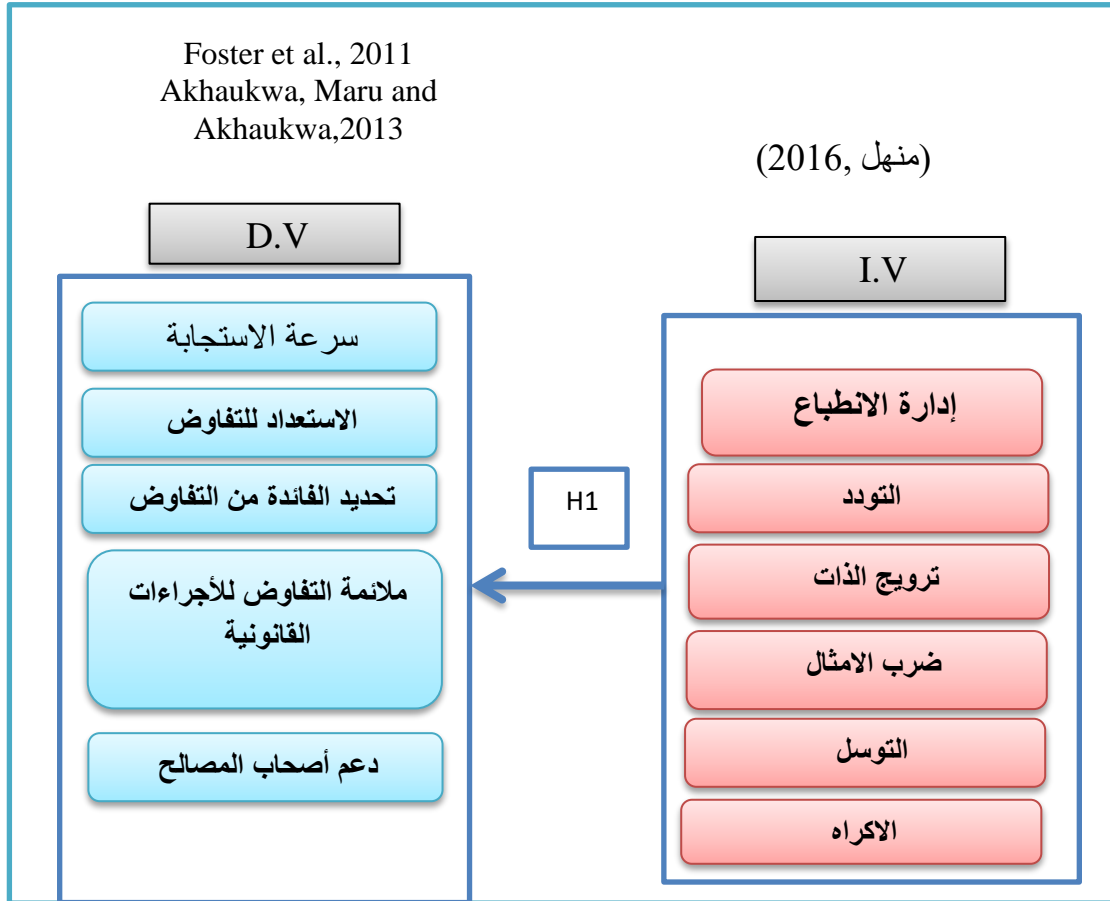
1. محاولة تأطير نموذج مفاهيمي للمتغيرات والتي تتمثل بالمتغير المستقل (إدارة الانطباع) و المتغير التابع (استراتيجية التفاوض الجماعي) للوصول الى مجموعة من الاستنتاجات والاستدلالات التي توضح الواقع الفعلي للمفاهيم وبيان تأثير إدارة الانطباع في استراتيجية التفاوض الجماعي في بلدية البصرة
2. اختبار علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (إدارة الانطباع) و المتغير التابع (استراتيجية التفاوض الجماعي) .
3. تحديد مستوى استخدام إدارة الانطباع من قبل الافراد العاملين في مديرية بلدية البصرة.

ثالثاً : أهمية الدراسة

1. يواجه العاملين في مديرية بلدية البصرة صعوبات كبيرة في استراتيجية التفاوض الجماعي هذه الدراسة ستساهم في تسليط الضوء على هذه المشكلة وإمكانية الاستفادة من استراتيجيات إدارة الانطباع في تحقيق نتائج إيجابية في استراتيجية التفاوض الجماعي.
2. تظهر أهمية الدراسة من تناولها لمتغير إدارة الانطباع والذي يعد من المفاهيم ذات التأثير القوي والحيوي في المنظمة للحصول على النتائج المادية المهمة وتعزيز الفرص المهنية وتقييم الأداء والترقيات وغيرها , وان هنالك ندرة من الدراسات حسب اطلاع الباحثان المتواضع التي تناولت هذه المتغيرات في انموذج واحد .
3. تعد استراتيجية التفاوض الجماعي من المفاهيم الإدارية التي اكتسبت أهمية كبيرة على الجانبين النظري والتطبيقي في المنظمات كافة , من خلال التأثير الإيجابي والمزايا المتحققة في ظروف العاملين المادية وبيئة العمل وفرص النجاح المهني والتي تنعكس بدورها على أداء الافراد العاملين ومن ثم أداء المنظمات بشكل عام

رابعاً المخطط الفرضي للدراسة

شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي



من اعداد الباحثان استناداً الى المصادر أعلاه

خامساً: فرضيات الدراسة

ان الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة فرضية واحدة و تنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية كالآتي :

H 1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لإدارة الانطباع في استراتيجية التفاوض الجماعي

H1a : يوجد تأثير إيجابي للتودد في استراتيجية التفاوض الجماعي

H1b: يوجد تأثير إيجابي ترويج الذات في استراتيجية التفاوض الجماعي

H1c: يوجد تأثير إيجابي ضرب الامثال في استراتيجية التفاوض الجماعي

H1d: يوجد تأثير إيجابي التوسل في استراتيجية التفاوض الجماعي

H1e: يوجد تأثير إيجابي الاكراه في استراتيجية التفاوض الجماعي

سادساً: طرق وأدوات جمع البيانات

اعتمد الباحثان في الدراسة الحالية الاستبانة باعتبارها المصدر الرئيسي لجمع البيانات الأولية وذلك لملائمتها النهج المعتمد والغرض المرجو من الدراسة , إذ تألفت الاستبانة النهائية من (50) فقرة غطت متغيرين و(10) بعداً فرعياً وفق مقياس (Likert) الخماسي وفق الإجابات (اتفق تماماً , اتفق , محايد , لا اتفق , لا اتفق تماماً) والجدول الاتي يوضح مقاييس الدراسة والمصادر التي جرى الاعتماد عليها :

مقاييس الدراسة

ت	متغيرات الدراسة	الابعاد الخاصة بالمتغيرات	الفقرات	المصادر
1	إدارة الانطباع (المتغير المستقل)	التوحد	5-1	(منهل , 2016)
		ترويج الذات	10-6	
		ضرب الامثال	15-11	
		التوسل	20-16	
		الاكراه	25-21	
2	استراتيجية التفاوض الجماعي (المتغير التابع)	سرعة الاستجابة	30-26	Foster et al., 2011 Akhaukwa, Maru and Akhaukwa,2013
		الاستعداد للتفاوض	35-31	
		تحديد الفائدة من التفاوض	40-36	
		ملائمة التفاوض للأجراءات القانونية	45-41	
		دعم أصحاب المصالح	50-46	

الجدول من اعداد الباحثان استناداً للمصادر أعلاه

سابعاً : تصميم الدراسة

جرى اعتماد التصميم الكمي والذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها احصائياً لتوضيح علاقات الارتباط ما بين ابعاد متغيرات الدراسة وتفسير النتائج ووضع الاستنتاجات والتوصيات (Adams et al., 2007:20), ومن خلال اعتماد منهج البحث الوصفي الذي يمكن الباحث من خلاله وصف ودراسة الروابط السببية ومعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع (Saunders et al.,2016:392), وقد تبني البحث استيراتيجية بحثية وهي دراسة الحالة الذي يعرف من اهم المناهج العلمية في البحث العلمي من اجل قياس ظاهرة معينة في منظمة واحدة او موقع معين (Bell and Bryman,2020:58), حيث ان نوع الموضوع الذي نود معالجته في المنظمة المبحوثة وطبيعة المعلومات المتوفرة لدينا تفرض اختيار هذه الاستراتيجية .

ثامناً : عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة والمتمثلة بـ(310) فرداً من مجتمع الدراسة المتمثل في مديرية بلدية البصرة الذي يبلغ عدده (1600) فرداً , واعتماداً على جدول الذي أورده (Sekran and Bougie , 2016:263) والذي يتضمن حجم العينة المذكورة عند حجم المجتمع (1600) فرداً. وقد قامت الباحثة بتوزيع (455) استمارة استبانة وتم استعادة (336) استبانة منها (26) استمارة غير صالحة بسبب عدم استجابة الافراد بصورة صحيحة لذا تم استبعادها وما تبقى (310) استمارة صالحة للتحليل وهي تمثل العدد النهائي للعينة .

ت	مديرية بلدية البصرة والشعب التابعة لها	المجتمع	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات الخاضعة للتحليل
	المجموع	1600	455	336	310

البحث الثالث : الجانب العملي والاستنتاجي

اختبار طبيعة توزيع البيانات

هناك حاجة للتعرف على طبيعة توزيع البيانات لغرض تحديد الاساليب الاحصائية المناسبة. فالأساليب المعلمية مناسبة للبيانات الموزعة بشكل طبيعي, في حين تناسب الاساليب غير المعلمية للبيانات الموزعة بشكل غير طبيعي (Field, 2009:145). سيتم التعرف على طبيعة توزيع البيانات من خلال اختبار التمايل والتفلطح (Skewness & Kurtosis) المتوفر في اغلب البرامج الاحصائية. بناء على نتائج قيمة Z للتمايل والتفلطح يحدد توزيع البيانات, فعندما تكون قيمتها في حدود (± 1.96) , فان التوزيع طبيعي. تستخرج قيمة الـ Z للـ Skewness & Kurtosis بقسمة القيم المستخرجة على الخطأ المعياري (Kerr et al., 2002:49). والجدول رقم (1) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (1): اختبار توزيع البيانات

Kurtosis			Skewness			
Z Kurtosis	Std. Error	Statistic	Z Skewness	Std. Error	Statistic	
0.280	0.280	-0.093	0.140	0.140	0.316	ادارة الانطباع
0.280	0.280	-0.123	0.140	0.140	-0.168	التفاوض الجماعي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

النتائج في الجدول اعلاه تبين لنا ان قيمة Z لـ Skewness & Kurtosis للمتغيرين كانت في حدود (± 1.96) ، وهذا دليل على ان البيانات موزعة بشكل طبيعي وان اساليب الاحصاء المعلي هو الانسب لتحليل البيانات.

صدق وثبات المقاييس

يوفر التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis-CFA) الذي يدعمه برنامج (Amos. V. 24) مؤشرات الصدق والثبات المهمة للمقاييس المستخدمة في اي دراسة (Kline, 2011:199). إذ تم التأكد من الصدق من خلال صدق التقارب وصدق التمايز للتأكد من صلاحية وموثوقية بنية المقاييس بالشكل المطلوب من خلال التأكد من ان المقاييس الفرعية لكل مقياس متقاربة وتممايزة في نفس الوقت (Singh, 2007:203). يهدف صدق التقارب (Convergent Validity) للتأكد من تقارب مقاييس الابعاد بالدرجة المقبولة، في حين يهدف صدق التمايز (Discriminant Validity) للتأكد من تمايز مقاييس الابعاد بالدرجة المقبولة (Hair et al., 2017:112,115). التأكد من صدق التقارب سيكون من خلال الاعتماد على مؤشرين وهما: (Hair et al., 2010:680)

- قيم التشبعات المعيارية (Factor loading) لفقرات كل بعد (متغير فرعي) التي يجب ان تكون اكبر من (0.50) او اكبر من (0.70).

- قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) (Average Variance Extracted) الذي يجب ان يكون اكبر من (0.50). من جهة اخرى، يشير الثبات (Reliability) الى درجة حدوث نفس نتائج في حالة تجميع البيانات وتحليلها بوقتتين مختلفين (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010:4). للتأكد من الثبات، تم التعويل على قيمة الثبات المركب (Composite Reliability) بهدف التأكد من الثبات لمقاييس الدراسة. يتحقق الثبات المقبول عندما تكون القيمة اكبر من (0.70) (Hair et al., 2017:112). الجدول (2) يوضح النتائج التي تم التوصل اليها فيما يتعلق بصدق التقارب والثبات.

جدول (2)

نتائج صدق التقارب والثبات للمقاييس

CR	AVE	التشبعات	الفقرة	البعد	CR	AVE	التشبعات	الفقرة	البعد
0.726	0.509	0.766	26Q	سرعة الاستجابة	0.736	0.518	0.738	1Q	التودد
		0.763	27Q				0.816	2Q	
		0.676	28Q				0.519	3Q	
		0.66	29Q				0.755	4Q	
		0.697	30Q				0.736	5Q	
0.706	0.531	0.689	31Q	الاستعداد للتفاوض	0.742	0.523	0.616	6Q	ترويج الذات
		0.792	32Q				0.725	7Q	
		0.719	33Q				0.796	8Q	
		0.71	34Q				0.762	9Q	
		0.469	35Q				0.705	10Q	
0.715	0.501	0.733	36Q	تحديد الفائدة من التفاوض	0.694	0.521	0.446	11Q	ضرب الامثال
		0.805	37Q				0.735	12Q	
		0.719	38Q				0.718	13Q	
		0.636	39Q				0.702	14Q	
		0.631	40Q				0.732	15Q	
0.72	0.542	0.865	41Q	ملائمة التفاوض للأجراءات القانونية	0.754	0.572	0.231	16Q	التوسل
		0.661	42Q				0.732	17Q	
		0.416	43Q				0.709	18Q	
		0.703	44Q				0.814	19Q	
		0.7	45Q				0.766	20Q	
0.704	0.529	0.727	46Q	دعم أصحاب المصالح	0.805	0.624	0.372	21Q	الاكراه
		0.651	47Q				0.734	22Q	
		0.489	48Q				0.788	23Q	
		0.797	49Q				0.843	24Q	
		0.728	50Q				0.79	25Q	

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول اعلاه يتبين لنا ان هناك ثلاث اسئلة من متغير ادارة الانطباع وهي (Q11, Q16, Q21), وثلاث اسئلة من متغير التفاوض الجماعي وهي (Q35, Q43, Q48) لم تحقق القيم المقبولة (اي كانت اقل من 0.50), وبالتالي سيتم حذفها واستبعادها من المقاييس. اما قيم (AVE) فقد كانت مقبولة لجميع الابعاد وتحديدا بعد حذف الاسئلة الستة الضعيفة, وبالتالي, فانه تم التأكد من صدق تقارب المقاييس بشكل مقبول. اخيرا, فان قيمة الثبات المركب تجاوزت الـ (0.70) لجميع الابعاد وبما يؤكد على ان المقاييس ثابتة ومتسقة بشكل جيد.

اما النوع الثاني من الصدق وهو صدق التمايز، يهدف هذا الصدق الى التأكد من ان المقاييس الفرعية (الابعاد) والتي تقيس مفهوم ما متميزة بالشكل المطلوب (Cooper & Schindler, 2014:257). واحد من المؤشرات الشائعة لاختبار صدق التمايز هو المقارنة بين معدل متوسط التباين المستخرج ومربع الارتباط Square Correlation-SC. يتحقق صدق التمايز عندما يكون مربع الارتباط بين كل زوجين من المقاييس الفرعية اقل من معدل AVE لهما (Hair et al., 2010:694). والجدول (3) يوضح النتائج التي تم التوصل اليها:

جدول (3)

مؤشرات صدق تمايز المقاييس

AVE	SC	سرعة الاستجابة	الاستعداد للتفاوض	تحديد الفائدة من التفاوض	ملائمة التفاوض للإجراءات القانونية	دعم أصحاب المصالح
سرعة الاستجابة	-	0.520	0.505	0.526	0.519	
الاستعداد للتفاوض	0.131	-	0.516	0.537	0.530	
تحديد الفائدة من التفاوض	0.147	0.261	-	0.522	0.515	
ملائمة التفاوض للإجراءات القانونية	0.299	0.129	0.220	-	0.536	
دعم أصحاب المصالح	0.177	0.150	0.236	0.316	-	
AVE	SC	التودد	ترويج الذات	ضرب الامثال	التوسل	الاكراه
التودد	-	0.521	0.520	0.545	0.571	
ترويج الذات	0.294	-	0.522	0.548	0.573	
ضرب الامثال	0.068	0.084	-	0.547	0.572	
التوسل	0.183	0.114	0.059	-	0.598	
الاكراه	0.022	0.018	0.018	0.094	-	

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24 بعد إعادة تنظيمها

بالاعتماد على النتائج الظاهرة في الجدول اعلاه يتبين لنا ان جميع قيم (AVE) لكل زوجين من المقاييس الفرعية كانت اعلى من مربع الارتباط (SC) بينهما. وفي ذلك دليل على ان مقاييس الابعاد الفرعية التي تقيس نفس المفهوم متميزة ومختلفة بالشكل المطلوب. بالتالي، لا يوجد تداخل محتمل فيما بينهم قد يؤدي الى عدم دقة النتائج التي يتم التوصل اليها لاحقاً.

الإحصاء الوصفي للمتغيرات ومعامل الارتباط بينها:

الجدول (4) يوضح نتائج الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط بين المتغيرات. النتائج تؤكد على الاوساط الحسابية للمتغيرين وابعادهما كانت بمستوى استجابة لا اتفق الى حد ما. كما ان انحرافات هذه الاوساط قليلة وتؤكد على انسجام البيانات بشكل جيد. اما علاقة الارتباط فكانت اغلبها مقبولة وايجابية بمستوى ارتباط متوسط. هذه النتائج تقدم دعما اوليا لفرضيات الدراسة.

جدول (4)

الاحصاء الوصفي والارتباط

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1				
											1	0.804	3.2	سرعة الاستجابة	1
										1	.362**	0.681	3.62	الاستعداد للتفاوض	2
									1	.511**	.384**	0.748	3.63	تحديد الفائدة من التفاوض	3
								1	.469**	.359**	.547**	0.754	3.42	ملائمة التفاوض للإجراءات القانونية	4
							1	.562**	.486**	.387**	.421**	0.735	3.25	دعم أصحاب المصالح	5
						1	.333**	.407**	.138*	0.018	.278**	0.792	2.53	التودد	6
					1	.542**	.220**	.302**	.118*	.146*	.138*	0.724	02.7	ترويج الذات	7
				1	.290**	.261**	.317**	.257**	.284**	.180**	.122*	0.62	02.5	ضرب الامثال	8
			1	.243**	.338**	.428**	0.081	.297**	0.093	0.055	.202**	0.763	2.29	التوسل	9
		1	.306**	.134*	.136*	.148*	.166**	.137*	.151**	0.109	0.085	0.883	2.08	الاكراه	10
	1	.173**	.199**	.308**	.247**	.320**	.763**	.791**	.759**	.685**	.739**	0.557	3.43	التفاوض الجماعي	11
1	.376**	.573**	.716**	.543**	.693**	.730**	.335**	.425**	.233**	.150**	.253**	0.494	2.42	ادارة الانطباع	12

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

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

اختبار الفرضيات:

لغرض اختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي (Regression analysis). اجري هذا الاختبار من خلال حزمة تطبيق الـ SPSS. في تحليل الانحدار، تمثل بيتا (β) حجم او معامل التأثير المعيارية، بينما يمثل S.E. الخطأ المعياري، وقيمة t القيمة الحرجة لقبول الفرضية والتي يجب ان تكون اكبر من ± 1.96 ، وقيمة p التي تمثل المعنوية المقبولة للفرضية والتي يجب ان تقل عن (0.05). اضافة الى ذلك، فسوف نعلم على قيمة R^2 التي تمثل معامل التحديد للتغيرات التي تحدث في المتغير التابع بسبب المتغير المستقل، وقيمة F التي يتمثل جودة نتائج نموذج الانحدار ودقته. الجدول (5) يوضح نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية وفرضياتها الفرعية، وكالاتي:

جدول (5)

اختبار فرضيات الدراسة

Sig.	F	R Square	Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model	
					Beta	Std. Error	B			
.000 ^b	49.103	0.141	0.000	9.453			0.209	1.976	(Constant)	الفرضية الرئيسية ادارة الانطباع
			0.000	7.007	0.376	0.060	0.424			
.000 ^b	12.007	0.169	0.000	8.381			0.219	1.835	(Constant)	الفرضيات الفرعية التودد ترويج الذات ضرب الامثال التوسل الاكراه
			0.001	3.286	0.219	0.047	0.154			
			3000.	740.2	1490.	0.050	1370.			
			0.000	3.944	0.223	0.051	0.200			
			0.966	0.043	0.003	0.045	0.002			
			0.066	1.845	0.103	0.035	0.065			

a. Dependent Variable: التفاوض الجماعي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا الاتي:

- 1- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لإدارة الانطباع في التفاوض الجماعي عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$).
- 2- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للتودد في التفاوض الجماعي عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$).
- 3- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لترويج الذات في التفاوض الجماعي عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$).
- 4- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لضرب الامثال في التفاوض الجماعي عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$).

- 5- لا توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للتوسل في التفاوض الجماعي عند مستوى دلالة معنوية ($P > 0.05$).
- 6- لا توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للاكراه في التفاوض الجماعي عند مستوى دلالة معنوية ($P > 0.05$).
- 7- ان معامل التحديد (R^2) للفرضية الرئيسية يشير الى ان ادارة الانطباع يفسر ما نسبته 14.1% من التغيرات التي تحدث في التفاوض الجماعي. في حين تفسر ابعاد ادارة الانطباع ما نسبته 16.9% من التغيرات التي تحدث في التفاوض الجماعي.
- 8- ان قيمة F لنموذج الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية كانت جيدة وباحتمال خطأ يقترب من الصفر بما يؤشر على دقة النتائج التي تم الحصول عليها.

الاستنتاجات والتوصيات :

أولاً: الاستنتاجات :

1. من خلال نتائج التحليل الاحصائي لبيانات العينة التي اوضحت التأثير الإيجابي لإدارة الانطباع في استراتيجية التفاوض الجماعي , أي ان الافراد العاملين في مديرية بلدية البصرة يتخذون من استراتيجيات ادارة الانطباع وسيلة في تحقيق نتائج مهمة في استراتيجية التفاوض الجماعي .
2. اشارت النتائج الى وجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية ومعنوية لابعاد إدارة الانطباع المتمثلة (التودد , ضرب الامثال , ترويح الذات ,) في استراتيجية التفاوض الجماعي وقد عزت الدراسة ذلك الى ان العاملين يستخدمون هذه الاستراتيجيات للتأثير على المسؤولين اثناء التفاوض الجماعي من خلال التفاخر بالإنجازات السابقة التي والسلوكيات الأخلاقية التي يتبعونها . او من خلال كسب ودهم من اجل تحقيق مطالبهم .
3. أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير إيجابية للاكراه و التوسل في استراتيجية التفاوض الجماعي , وان استخدام هذه السلوكيات تنعكس سلباً في تحقيق النتائج المرجوة من قبل الافراد العاملين وقد تؤدي الى نتائج عكسية من خلال استخدام أساليب التخويف او الاجبار والتهديد او استخدام أسلوب الإذعان والتوسل .

ثانياً: التوصيات

- 1- تعزيز تبني استراتيجيات ادارة الانطباع داخل المنظمة من قبل الافراد العاملين نظراً لأهمية التأثير الذي تنتجه استراتيجيات إدارة الانطباع في التفاوض الجماعي .
- 2- ممارسة استراتيجيات الانطباع التي اثبتت جدواها و فعاليتها لاسيما (التودد , ضرب الامثال , ترويح الذات) وتجنب قدر الإمكان استراتيجية الاكراه والتوسل التي قد تؤثر بصورة سلبية .
- 3- تنمية مهارات العاملين السلوكية من خلال اقامة دورات تدريبية حول استراتيجيات إدارة الانطباع و بيان أهميتها في التفاوض وايضاً الاستعانة بخبرات الكوادر الاكاديمية من الجامعات لتحقيق اكبر قدر من الاستفادة بطرق علميه ومنهجية .
- 4- إعادة النظر في استراتيجية التفاوض الجماعي المتبعة في مديرية بلدية البصرة نظراً لأهميتها في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتحقيق مطالب العاملين . لذا لابد من اختيار المفاوضين ذوي الحنكة والمهارة المطلوبة في التفاوض بشكل عقلاني وبما يحقق الاهداف التي يسعى اليها الافراد العاملين

ثالثاً : المحددات والصعوبات

1. اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من الافراد العاملين في مديرية بلدية البصرة وهذا ما يجعلها محددة بمديرية واحدة مع الاخذ بنظر الاعتبار يمكن تطبيق هذه الدراسة في مديريات أخرى داخل العراق
2. ساهم العامل الزمني في بعض القيود على النتائج التي تم التوصل اليها حيث ان وقت الاستجابة من قبل الافراد عند ملء الاستبانة وصعوبة فهم بعض الافراد بعض الابعاد التي تضمنتها الدراسة مما استوجب من قبل الباحثة وقتاً أطول في شرحها اليهم .
3. جرى تطبيق هذه الدراسة في القطاع الخدمي الحكومي ولم تركز على القطاع الخاص او قطاعات أخرى .

رابعاً :الافاق المستقبلية والبحوث

1. التوسع في حدود الدراسة الحالية من خلال تطبيقها في محافظات مختلفة داخل العراق واجراء مقارنة بين النتائج التي تم التوصل اليها .
2. إضافة استراتيجيات أخرى لادارة الانطباع لم تتطرق اليها الدراسة الحالية وتطبيقها في دوائر حكومية مختلفة مثل المستشفيات او البنوك او الجامعات الحكومية .
3. إضافة متغيرات وسيطة مثل صوت العاملين او السمات الشخصية .

المصادر العربية :

1. عبد العزيز، سارة محمود، استراتيجيات إدارة الانطباع وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي. دراسة حالة على العاملين بشركة المصرية للاتصالات، مجلة البحوث الاعلامية 2020
2. كاظم، صادق، علي، زينة. 2021. ادارة الانطباع لدى مديري المدارس الثانوية، مجلة القادسية للعلوم الانسانية، العدد الثاني.
3. منهل، محمد. (2016). تأثير إستراتيجيات إدارة الانطباع في اضطراب ما بعد الصدمة: الدراماتورج متغيراً تفاعلياً دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية. Journal of Economics and Administrative Sciences. 22. 240. 10.33095/jeas.v22i90.507

المصادر الأجنبية :

- 1.. 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.
2. 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.
3. Arnholtz, J., Meardi, G., & Oldervoll, J. (2018). Collective wage bargaining under strain in northern European construction: Resisting institutional drift?. European Journal of Industrial Relations, 24(4), 341-356.
4. Balaji, P., Behera, S., & Kumar, A. (2018). Dimensionality and Antecedents of Quality of Work Life. Sumedha Journal of Management, 7(3), 22-28.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. Boulanger, M., & Kleiner, B. H. (2003). Preparing and interpreting collective bargaining agreements effectively. Management Research News.

9. Boz, N., & Guan, S. S. A. (2017). "Your profile is so rad": Self-presentation strategies in Turkish adolescents. *Communications*, 42(1), 23-46.
10. Cooper, D. R., and Schindler, P. S., (2014). Business Research Methods. 12th ed., McGraw-Hill education.
11. Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H., & Belschak, F. D. (2020). Toot your own horn? Leader narcissism and the effectiveness of employee self-promotion. *Journal of Management*, 46(2), 261-286.
12. Doellgast, V., & Benassi, C. (2020). Collective bargaining. In *Handbook of research on employee voice*. Edward Elgar Publishing.
13. Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, Thrid Edition.
14. Fitriastuti, T., & Vanderstraeten, A. (2022). Being Out of the Loop: Workplace Deviance as a Mediator of the Impact of Impression Management on Workplace Exclusion. *Sustainability*, 14(2), 1004.
15. 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.
16. Glassner, V., & Keune, M. (2010). Negotiating the crisis? Collective bargaining in Europe during the economic downturn. *DIALOGUE Working Paper*, 10.
17. Gwal, R. (2015). Tactics of impression management: Relative success on workplace relationship. *The International Journal of Indian Psychology*, 2(2), 37-44.
18. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Pearson prentice Hall.
19. Johnston, H., & Land-Kazlauskas, C. (2018). Organizing on-demand: Representation, voice, and collective bargaining in the gig economy.
20. Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). *Doing Statistics with SPSS*. SAGE Publications, London.
21. Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. 3rd ed., New York: Guilford Press.
22. 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.

23. 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.
24. Leavy, Z. (2015). Interest-Based Bargainings' Impact on Collective Bargaining Outcomes.
25. Leigh, J. P., Pacholok, S., Snape, T., & Gauthier, A. H. (2012). Trying to do more with less? Negotiating intensive mothering and financial strain in Canada. *Families, relationships and Societies*, 1(3), 361-377.
26. 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
27. MacGregor, J., & Campbell, I. (2006). What every director should know about investor relations. *International Journal of Disclosure and Governance*, 3(1), 59-69.
28. 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.
29. Mark, J., & Monday, S. B. (2020). Collective Bargaining and Management Contract in Hospitality Industries: Issues in Contract for Industrial Feedings. *KIU Journal of Social Sciences*, 5(4), 259-270.
30. 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.
31. Ogundele, O. J. K., & Olajide, O. T. (2012). Inclusive stakeholders approach: basis for acceptable and sustainable industrial relations environment in Nigeria. *European Scientific Journal*, 8(18).
32. Pan, Y., Cheng, Z., Ni, Y., & Xu, Y. (2018, April). How Do Different Self-Presentation Strategies Affect Bridging and Bonding Social Capital on SSNs? An Empirical Study of the WeChat Users in China. In *Advances in social science, education and humanities research (ASSEHR)*, volume 189 2018 international conference on management and education. *Humanities and Social Sciences*.
33. Pringle, T., & Meng, Q. (2018). Taming labor: Workers' struggles, workplace unionism, and collective bargaining on a Chinese waterfront. *ILR Review*, 71(5), 1053-1077.
34. Rahmanto, A., & Yuliarti, M. S. (2022). Social Media and Impression Management of Governors During the COVID-19 Pandemic. *KnE Social Sciences*, 575-588.

35. Singh, K. (2007). Quantitative social research methods. New Delhi. Sage Publications.
36. Soran, S., & Balkan, M. O. (2013). The effects of impression management tactics on emotional expressions: research on banking sector. *Journal of Global Strategic Management*, 7(1), 154-165.
37. Thompson-Whiteside, H., Turnbull, S., & Howe-Walsh, L. (2018). Developing an authentic personal brand using impression management behaviours: Exploring female entrepreneurs' experiences. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
38. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, S., (2020). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. 11th Edition. published by Pearson Education Limited. New York.
39. Van Buren, H. J., & Greenwood, M. (2011). Bringing stakeholder theory to industrial relations. *Employee Relations*.
40. Vijayabanu, C., Therasa, C., Anjali Daisy, S. (2019) Impression Management Tactics as a psychological booster for the communication of IT employees – SMART PLS Approach., Vol. 37 (2), 2019, p.p. 683-707
41. Visser, J. (2016). What happened to collective bargaining during the great recession?. *IZA Journal of Labor Policy*, 5(1), 1-35.
42. Weingart, L. R., & Olekalns, M. (2004). Communication processes in negotiation: Frequencies, sequences, and phases. *The handbook of negotiation and culture*, 143-157.
43. Wulani, F., & Lindawati, T. (2018). The coworker's impression management, LMX and interpersonal deviance: the moderating effect of a fellow employee's LMX. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 22(1), 1-14.
44. Zagelmeyer, S. (2005). The employer's perspective on collective bargaining centralization: an analytical framework. *J. of Human Resource Management* 16:9 1623– 1639