



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٦) العدد (١٦) الجزء الأول يناير ٢٠٢٦م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

ISSN: 2709-5231 الترخيم الدولي



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية

رئيس التحرير

أ.د. عبدالله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية الأساسية - الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز - مركز البحوث التربوية - وزارة التربية - الكويت

هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب - جامعة

القصيم - المملكة العربية السعودية

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق - كلية العلوم

التربوية - جامعة الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس - وكييل كلية التربية لشئون الطلاب -

جامعة أسوان - مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية - الكويت

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً - كلية التربية

الأساسية - الكويت

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي - كلية التربية -

جامعة الكويت

أ.د. دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية الأساسية -

الكويت

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية - كلية التربية - جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي - كلية العلوم التربوية - جامعة

الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة طنطا - مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل

لشئون الطلاب - جامعة الزقازيق - مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً -

جامعة الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق - كلية التربية -

جامعة قناة السويس - مصر

أ.د. عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية - كلية الأميرة عالية الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية -

الأردن

- أ.د. فايز منشد الظفيري
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. أنمار زيد الكيلاني
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. لما ماجد موسى القيسي
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سامية إبريغم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن
- أ.د. صالح أحمد عابنة
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د. حجاج غانم علي
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر
- أ.د. جعفر وصفي أبو صاع
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. يوسف محمد عيد
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية
- د. خالد محمد الفضالة
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. نايل محمد الحجايا
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. محمد سليم الزبون
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. عبدالله عقله الهاشم
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت
- أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د. حاكم موسى الحسنائي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق
- أ.د. حنان فوزي أبو العلا
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- أ.د.م. هديل حسين فرج
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية
- د. نهال حسن الليثي
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د عبد الرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
أ.د حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
أ.د علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت
أ.د أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق
أ.د وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر
أ.د أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
أ.د سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر

أ.د جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً
أ.د فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د محمد عبود الجراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
أ.د تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
أ.د محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية
أ.د صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفعلة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شمة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، المنهل، المكتبة الرقمية العربية AskZad، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:
- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.
4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكِّمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمتها العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	واقع الإشراف الإلكتروني وفق النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة من وجهة نظر مشرفات أداء التعليم في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، د. حصة ناصر زيد اليحيى؛ أ. تركية مريخان سهل المطيري.....	28-1
2	دور مقررات التربية الفنية في تنمية المهارات الفنية والتقنية لدى طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت، د. هناء عبدالرحمن الملا.....	65-29
3	السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد فيها، أ. أسيل علي جميل العبوس؛ أ.د عمر محمد الخرابشة.....	105-66
4	فاعلية هندسة التلقينات التوليدية في تطوير استجابات نماذج اللغة في السياقات البحثية العربية، أ.د علي حبيب الكندري.....	143-106
5	تأثير الذكاء الاصطناعي على إعادة تشكيل أدوار المعلمين في العصر الرقمي من وجهة نظر معلمي مدارس مدينة القدس، أ. تغريد أحمد سنقرط؛ أ. ليلي محمد مصطفى، د. محمد طالب دبوس.....	178-144
6	تصور مقترح لتصميم مناهج مبادئ الرياضيات في ضوء قدرات الذكاء الاصطناعي التوليدي لتعزيز الفهم الذاتي لدى طلبة المعهد العالي للخدمات الإدارية في دولة الكويت، أ. منيرة سعود جاسر النجدي.....	229-179
7	العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاحتراف الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة المذنب، د. عواطف بطاح الشتيلى؛ أ. بدرية فلاح المطيري؛ أ. عواطف بنت حمدي الشطيبي.....	265-230
8	دور معلمي التربية الفنية في اكتشاف التلاميذ الموهوبين فنياً ورعايتهم في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، أ. نورة عبدالرحمن البريكان.....	306-266
9	فاعلية برنامج مقترح في العلوم قائم على المدخل البيئي لتنمية الثقافة العلمية المناخية لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، أ. جمعة السيد علي محمد؛ أ.د أميمة محمد عفيفي؛ أ.م.د خالد محمد حسن الرشيدى.....	343-307
10	فاعلية وحدة دراسية في مقرر الفقه قائمة على نموذج سوشمان في تنمية التفكير الفقهي ومهارات التعلم الذاتي لدى طلاب المرحلة الثانوية، أ. محمد بن ضيف الله محمد السلمي؛ أ.د طلال بن محمد المعجل.....	382-344
11	تحليل الأطر التنظيمية لفروع الجامعات الأجنبية وتأثيرها على جودة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، د. عبد الله بن محمد العامري	418-383

الصفحة	العنوان	م
454-419	واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مجال الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأهلي بمحافظة الخبر، أ. فارس محمد سليمان المهوس؛ أ. علي حسن العمري.....	12
491-455	إدارة الانطباع مَدخلٌ لِتعزيزِ الثِّقةِ التَّنْظِيمِيَّةِ فِي المَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ الحُكُومِيَّةِ بِمحافظةِ الرِّس، أ. جِهَان بنت محمَّد بن شَارخ الشَّارخ؛ د. حِصة بنت عبد المحسن الضويان.....	13
532-492	دور التربية الفنية في تحفيز الإبداع وتحسين جودة الحياة النفسية لدى طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت، أ. غدير محمد عبد العزيز الرندي.....	14
564-533	تحديات البحث النوعي كما يتصورها طلبة الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة القصيم: دراسة نوعية، أ. فارس محمد سليمان المهوس؛ أ.د إبراهيم حنش سعيد الزهراني.....	15

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعتهن، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفردى فى كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة فى العصر الحالى إلى أن أصبحت هى الطريق نحو مجتمع المعرفة الذى تتنافس الدول فى تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالى (20%) من دخلها القومى فى استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية فى هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالى فى التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالى فى البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمى الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها فى المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمى والتقنى والاقتصادى، ويساهم فى رقى الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمى إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعى متميز، ويعد من أهم المعايير التى تعتمد عليها الجهات العلمىة فى تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلى أو القومى أو العالمى؛ ويقاس التقدم العلمى لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثى والعلمى مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوىة أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم فى هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمى بمساهماتهم العلمىة. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبد الرحمن الكندرى

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية،
والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها
جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



إدارة الانطباع مدخلٌ لتعزيز الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الرس

أ. جيمهان بنت محمد بن شارخ الشارخ* د. حصة بنت عبد المحسن الضويان

حاصلة على ماجستير في التربية- تخصص القيادة التربوية- أستاذة الإدارة والتخطيط التربوي المساعد- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

*jejimohamemhamed@gmail.comg

تاريخ النشر: 2026/1/12

تاريخ قبول النشر: 2025/11/13

تاريخ استلام البحث: 2025/9/22

الملخص: هدف البحث إلى التعرف على درجة إدارة الانطباع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الرس، والتعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية، وتحديد متطلبات إدارة الانطباع لتعزيز الثقة التنظيمية لدى المعلمين، واستخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من (450) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج البحث إلى أن درجة إدارة الانطباع وجميع أبعادها (الترويج الذاتي، الإطراء وتقدير الآخرين، الشخصية النموذجية، التهديد) لدى مديري المدارس الثانوية جاءت مرتفعة جداً، وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية وجميع أبعادها (السياسات الإدارية والإجراءات، تحقيق الذات وفرص الابتكار، القيم التنظيمية، الأسلوب القيادي) جاءت مرتفعة جداً أيضاً. ووجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الانطباع ومستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة الانطباع ومستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة. وأوصى البحث بإعداد خطط تشغيلية لإدارة الانطباع تستهدف بناء صورة ذهنية إيجابية ومستدامة تعكس جودة الأداء المؤسسي، واعتماد أدوات علمية دورية لقياس مستويات الثقة التنظيمية، وتحليل نتائجها ضمن خطط التحسين المستمرة بما يُمكن من تطوير بيئة العمل التعليمية وتحسين مناخها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الانطباع، الثقة التنظيمية، المدارس الثانوية، المملكة العربية السعودية.

Impression Management as an Approach to Enhancing Organizational Trust in Public Secondary Schools in Al-Rass Governorate

Jehan Mohammad AlSharekh*

Dr. Hessah bint Abdulmohsen Al-Duwaiyan

Master's degree in Education, specializing in Educational Leadership- Kingdom of Saudi Arabia

Assistant Professor of Educational Administration and Planning, College of Education, Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia

*jejimohamemhamed@gmail.comg

Received: 22/9/2025

Accepted: 13/11/2025

Published: 12/1/2026

Abstract: The aim of the research was to identify the degree of impression management among principals of public secondary schools in Al-Rass Governorate, and identify the level of organizational confidence among teachers of secondary schools, and to determine the requirements of impression management to enhance organizational confidence among teachers. The research used the descriptive analytical method and the questionnaire as a tool for collecting information. The research sample consisted of (450) teachers. The research results showed that the degree of practicing impression management and all its dimensions (self-promotion, flattery and appreciation of others, model personality, threat) among secondary school principals was very high. The level of organizational trust among secondary school teachers, across all its dimensions (administrative policies and procedures, self-realization and innovation opportunities, organizational values, and leadership style), was also very high. There was a strong relationship between impression management and the level of organizational trust in secondary schools. There were no statistically significant differences in the degree of impression management and the level of organizational trust attributable to the variables of gender and years of experience. The research recommended developing operational plans for impression management aimed at building a positive and sustainable mental image that reflects the quality of institutional performance. Adopting periodic scientific tools to measure levels of organizational trust and analyzing their results within continuous improvement plans, thus enabling the development of the educational work environment and enhancing its climate.

Key words: Impression Management, Organizational Trust, Secondary Schools, Kingdom of Saudi Arabia.

المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، أصبحت المؤسسات - بما في ذلك المؤسسات التعليمية - مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية. ولم تعد الأساليب التقليدية القائمة على المركزية والقرارات الفردية كافية لمواكبة المتغيرات، بل بات من الضروري الانتقال إلى نماذج إدارية مرنة وتشاركية، قائمة على الابتكار والتحسين المستمر.

لذلك برزت الحاجة إلى تبني أنماط إدارية فعالة تحفز التفكير خارج الأطر النمطية، بما يساهم في تطوير بيئة العمل وتحسين العمليات التربوية والإدارية داخل المدرسة. وقد دعمت دراسة القرني (2020) هذا التوجه، موضحة أن تحقيق التطوير المؤسسي في المدارس يتطلب توافر متطلبات تنظيمية وبشرية حديثة تقوم على التمكين والمشاركة وتحقيق الاستقلال الإداري والتربوي، مما يُمكن المدرسة من اتخاذ قرارات تنموية تلي احتياجاتها الفعلية، وتتماشى مع السياسات الوطنية الرامية إلى النهوض بمستوى التعليم في ضوء رؤية المملكة 2030.

كما أشارت العديد من الدراسات إلى أن الأساليب الإدارية الحديثة مثل أساليب إدارة الانطباعات تُساهم في تحقيق مكاسب متعددة على المستويين الفردي والتنظيمي، كتعزيز السمعة والمصداقية، واستحقاق الثقة، بالإضافة إلى دورها في تحسين تقييم الأداء، ودعم فرص الترقية، وزيادة الشعور بالرضا، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (بكر، 2018). ويهتم القادة بتشكيل انطباعات أولية جيدة لدى الآخرين حول أنفسهم، فالتأثير على التصورات من خلال الانطباعات الإيجابية هو السمة المميزة لفن القيادة (Shoko & Dzimiri, 2018). وتعتمد إدارة الانطباعات على قدرة القائد على ترك انطباعات إيجابية ومؤثرة لدى العاملين من خلال التواصل الفعال، والاستماع الجيد، وإظهار الاهتمام الحقيقي باحتياجاتهم ومشاعرهم. وتسعى هذه الإدارة إلى تعزيز الثقة المتبادلة، والتي تعد عاملاً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي (Zhang & Ma, 2025).

وتُعدُّ إدارة الانطباعات أحد الأساليب الإدارية التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة إلى مستويات عالية تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية من خلال تقديم الخدمات بكفاءة، والذي يعتمد بصورة أساسية على العاملين في المنظمة، مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة داخل السوق (عبد العزيز، 2020).

وأكدت دراسة مخامرة (2022) أن إدارة الانطباعات تؤدي إلى التواصل الناجح بين المدير والمعلمين مما يزيد من الثقة والاحترام والتعاون بينهم عندما تتبع الإدارة أساليب إدارة انطباعية فعالة، فإنها تساهم في بناء الثقة التنظيمية، والثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين تعزز التعاون وتقلل من التوترات، مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية.

وأوصت دراسة حربي (2023) بإيجاد مناخ تسوده الثقة التنظيمية المتبادلة بين المعلمين والقادة، وذلك عن طريق نشر قيم النزاهة وأخلاقيات العمل في المدارس، وأشارت دراسة حسن (2012) إلى أنه كلما تحسن مستوى الثقة التنظيمية للمديرين كلما تحسن السلوك الإداري الإبداعي لديهم.

وتلعب إدارة الانطباع دورًا محوريًا في تعزيز الثقة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات المدارس، من خلال تبني أساليب قيادية تعتمد على الشفافية، والاحترام المتبادل، والتقدير المستمر للجهود المبذولة، وهذا بدوره سيسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز على الإبداع والتميز في الأداء التعليمي.

وتمثل الثقة التنظيمية حجر الزاوية في تحقيق التميز التعليمي، حيث يمكن تعزيزها من خلال تبني إدارة المدرسة لإستراتيجيات متكاملة تشمل: إرساء مبادئ الشفافية في صنع القرارات، وتكريم الجهود المتميزة للمعلمين، وتقديم الدعم المهني المستمر، مما يخلق بيئة عمل محفزة تقوم على الثقة المتبادلة. وتتجاوز أهمية الثقة التنظيمية الجانب النفسي الإيجابي لتصبح رافداً أساسياً لتحسين المخرجات التعليمية، حيث يسهم إحساس المعلمين بالثقة في إدارتهم في تعزيز إبداعهم وانتمائهم الوظيفي، وهو ما ينعكس بدوره على تحسين جودة العمليات التعليمية وارتفاع مستويات التحصيل الدراسي لدى الطلاب، فاستخدام أساليب إدارة الانطباع بشكل محترف يساهم في الوصول الى مخرجات إيجابية وفعالة (الشتوي، 2016).

مما يؤكد أن الثقة التنظيمية هي نتاج طبيعي لإدارة انطباعية فعّالة، حيث تسهم في خلق بيئة عمل تعاونية ومحفزة، مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية في المدارس الثانوية الحكومية.

مشكلة البحث:

شهدت العقود الأخيرة تطورات عالمية على كافة الأصعدة، ووجدت المؤسسات التعليمية نفسها أمام تحديات كبيرة تفرض عليها ضرورة التكيف مع هذه التحولات ومواكبة تطورات العصر بمختلف أشكالها، ومع تسارع التغيرات العالمية وزيادة حدة التنافس بين المؤسسات، برزت الحاجة إلى تبني أنماط إدارية تركز على تحسين مناخ العمل، والتقليل من الضغوط الوظيفية، وتعزيز مستويات الرضا والانتماء التنظيمي (القرني، 2020).

وتُعد إدارة الانطباع من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التحكم في المعلومات المقدمة، وإبراز الجوانب المشرفة للأداء المؤسسي، والتواصل الفعّال مع أصحاب المصلحة، مما يسهم في بناء السمعة وتعزيز الثقة (Ahmed et al., 2010). وأكدت العديد من الدراسات على الدور الإستراتيجي الذي تؤديه إدارة الانطباع في دعم التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية (الرحيم & الشمري، 2021).

وأشارت دراسة صالح (2023) إلى أنه يمكن للمؤسسات التعليمية الاستفادة من إستراتيجيات إدارة الانطباع في العلاقات الشخصية في بناء الثقة مع أولياء الأمور، ولا سيما من خلال توظيف التقنيات اللفظية وغير اللفظية لإبراز الإنجازات التربوية بشكل انتقائي، وإدارة المواقف الحرجة بمرونة.

وأشارت دراسة (Pareke, 2024) إلى أن إدارة الانطباع تُشكل حجر الزاوية في بناء السمعة المؤسسية وتعزيز الثقة المجتمعية، حيث تعتمد المؤسسات الفاعلة على توظيف إستراتيجيات اتصالية مدروسة تشمل إبراز الإنجازات بشكل موضوعي، وتمكن من إدارة تدفق المعلومات بذكاء، والاستجابة الاستباقية للمواقف الحرجة، مع الحفاظ على اتساق الخطاب مع القيم الجوهرية للمؤسسة، بما يؤسس لعلاقة ثقة متبادلة مع الجمهور تمكن المؤسسة من تجاوز التحديات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتحقيق الثقة التنظيمية داخلياً.

وتُعد الثقة التنظيمية إحدى الركائز الجوهرية لنجاح المؤسسات التعليمية، لما لها من دور فاعل في تعزيز التعاون بين أفراد المجتمع المدرسي وتحسين الأداء العام، فهي تسهم في بناء بيئة عمل مستقرة ومحفزة، وتؤثر بشكل مباشر في سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، مما يدعم قيم الشفافية والالتزام بأهداف المنظمة. وأشار Fulmer & Dirks (2022) إلى أن الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة تُعزز روح الفريق، وتُقلل من التوترات الداخلية، وتُشجع على الانخراط الإيجابي في بيئة العمل.

وتوصلت دراسة العريفي (2019) إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدي/ات المدارس متوسط، وأظهرت دراسة الفحيلة (2024) أن الثقة التنظيمية في إدارات التعليم بالملكة كانت كذلك في المستوى المتوسط، مع رصد معوقات سلبية تؤثر على العلاقات التنظيمية بين الأفراد.

وتوصلت العديد من الدراسات إلى أن مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية لا يزال دون المستوى المطلوب. فقد أظهرت دراسة الشتوي (2016) أن درجة الثقافة التنظيمية، بوصفها أحد مؤشرات الثقة جاءت بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة الجندي وآخرين (2023) إلى انخفاض الثقة التنظيمية داخل المدارس الثانوية مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسات التعليمية، ويعوق تحقيق الأهداف التربوية.

وقد لاحظت الباحثتان أنه على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة الانطباع بوصفها أداة إستراتيجية لتعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الانطباع والثقة التنظيمية لا تزال محدودة، ولا سيما في بيئة المدارس بوجه عام، والمدارس الثانوية الحكومية على وجه الخصوص. وقد أدى ذلك إلى وجود فجوة واضحة في فهم كيفية توظيف إدارة الانطباع لتعزيز الثقة التنظيمية داخل هذا السياق التعليمي. وبناءً عليه تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة معمّقة لسد هذه الفجوة البحثية، وتقديم إطار عملي يُمكن للمدارس الثانوية الحكومية في محافظة الرس الاعتماد عليه لتعزيز الثقة التنظيمية من خلال إستراتيجيات إدارة الانطباع.

وتحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما درجة إدارة الانطباع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الرس؟
2. ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الرس من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الانطباع ومستوى الثقة التنظيمية تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة؟
 4. ما متطلبات إدارة الانطباع لتعزيز الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الرس؟
- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة إدارة الانطباع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الرس.
 2. تحديد مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الرس من وجهة نظرهم.
 3. الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة الانطباع ومستوى الثقة التنظيمية تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.
 4. الكشف عن متطلبات إدارة الانطباع في تعزيز الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الرس.
- أهمية البحث:

- يساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بمفاهيم إدارة الانطباع والثقة التنظيمية، وخاصة في السياق التعليمي، حيث إن معظم الدراسات السابقة ركزت على هذه المفاهيم في القطاعات الخاصة أو الحكومية بشكل عام، بينما يقدم هذا البحث رؤية متخصصة في مجال التعليم.
- يساهم البحث في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء التعليمي من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بين المعلمين والإدارة، وعندما يشعر المعلمون بالثقة فإنهم يكونون أكثر إبداعاً وتفانياً في عملهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم.
- يقدم البحث رؤية قيمة لمديري المدارس وقادة المؤسسات التعليمية حول كيفية استخدام إدارة الانطباع لتعزيز الثقة التنظيمية، وهذا يمكن أن يساعد في تطوير ممارسات إدارية أكثر فعالية تعتمد على التواصل الفعال والاحترام المتبادل.
- يقدم البحث توصيات قيمة لصناع القرار في وزارات التعليم حول أهمية تبني إستراتيجيات إدارية تعزز الثقة التنظيمية في المدارس.

حدود البحث:

تم إجراء البحث ضمن الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على إدارة الانطباع بأبعادها المختلفة (الترويج الذاتي، الإطار وتقدير الآخرين، الشخصية النمذجية، التهديد والترهيب) كمدخل لتعزيز الثقة التنظيمية بأبعادها (السياسات الإدارية والإجراءات، تحقيق الذات وفرص الابتكار، القيم التنظيمية، الأسلوب القيادي).
- الحد البشري والمكاني: شمل البحث معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الرس، المملكة العربية السعودية.

• الحد الزمني: طبق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام 2025م (1446هـ).

مصطلحات البحث:

1. إدارة الانطباع Impression Management:

تعرف بأنها مجموعة من السلوكيات التي يوظفها الأفراد للوصول إلى خلق الصور الاجتماعية التي يرغب الأفراد في تحقيقها في البيئة التنظيمية، وتعد إدارة الانطباع أداة فعالة لتحسين الصورة العامة للمؤسسة وتعزيز سمعتها، وفيها يحاول مدير المؤسسة ترتيب المعلومات واختيار المناسب منها ليتم عرضها على الجمهور لمنحهم انطباعاً أفضل عن المؤسسة وأهدافها (قاسمي & بادو، 2020، 7).

وتعرف إجرائياً بأنها عملية يقوم بها مديرو المدارس الثانوية بمحافضة الرس، لتشكيل انطباع إيجابي لدى أصحاب المصلحة عنهم من خلال تفاعلاتهم اليومية عبر عدد من الأساليب، ومنها: (الترويج الذاتي، الإطراء وتقدير الآخرين، استخدام الشخصية النموزجية، أو التهديد).

2. الثقة التنظيمية Organizational Trust:

هي التوقعات التي يحملها الأفراد أو المجموعات تجاه قدرة النظام التنظيمي على اتخاذ قرارات موثوقة تحقق النتائج المرجوة لهم، دون التأثير المباشر على هذا النظام (المعشر & الطراونة، 2012).

وتعرف إجرائياً بأنها درجة اعتقاد المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة الرس في المدرسة بأن القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا والرؤساء المباشرين تتمتع بالنزاهة والعدالة، وتعمل على تحقيق مصالح الأفراد وتدعم أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بين جميع الأطراف داخل المدرسة.

الخلفية النظرية للبحث:

أولاً: إدارة الانطباع:

تعد إدارة الانطباع أداة إستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على الصورة الذهنية للمدرسة وتعزز تفاعل المعلمين والطلاب مع الإدارة، وتساعد في تحسين بيئة العمل المدرسية وبناء ثقافة إيجابية تساهم في تعزيز الأداء التربوي وتطوير العلاقات المهنية.

1- مفهوم إدارة الانطباع:

يعرف الانطباع بأنه التصور الأولي الذي يشكله الأفراد عن الآخرين استناداً إلى المعلومات الاجتماعية المتاحة لهم، ويُعد الانطباع نتيجة لعملية معرفية يتعامل فيها الأفراد مع معلومات محدودة لبناء صورة ذهنية عن الشخص أو المؤسسة (Fiske & Taylor, 1991, p. 23).

وتعرف إدارة الانطباع بأنها سلوكيات يقوم بها الأفراد للتأثير على إدراك الآخرين نحو صورتهم الشخصية، أو لتكوين انطباعات مرغوبة في ذهنهم والمحافظة عليها (بكر، 2018، 174).

وتعرف أيضا بأنها الجهد المبذول من قبل إدارة المؤسسة للتحكم والتأثير في انطباعات الموظفين والعملاء حول الشركة والأعمال والمنتجات، ويتم ذلك من خلال التحكم في المعلومات وتنظيمها وتحديد طرق إيصالها (موقع هارفارد بيزنس، 2025).

وتعرف الباحثان إدارة الانطباع بأنها العملية التي يسعى من خلالها الأفراد أو المؤسسات إلى التأثير على كيفية إدراك الآخرين لهم، وذلك من خلال تنظيم وتقديم المعلومات والتصرفات بطريقة معينة. وفي المدارس تتضمن هذه العملية تحسين الصورة العامة للمدرسة عبر التواصل الفعال، والأنشطة المدرسية، والمبادرات التربوية. وفي السياق المدرسي يعرف الانطباع بأنه تقييم الطلاب والمعلمين والإدارة لبيئة المدرسة، وجودة التعليم، ومستوى الالتزام بالقيم التربوية.

2- أهمية إدارة الانطباع:

إدارة الانطباع ليست مجرد إستراتيجية اجتماعية بل هي مهارة حياتية تؤثر على العلاقات الشخصية والمهنية، سواء في العلاقات الاجتماعية أو العمل أو الإعلام، والقدرة على إدارة الانطباع بفعالية تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم، وبناء سمعتهم، وتعزيز علاقاتهم مع الآخرين.

وتتمثل أهمية إدارة الانطباع في النقاط التالية:

- أن إستراتيجيات إدارة الانطباع (الإطراء، الترويج الذاتي) ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- أن تطبيق إستراتيجيات الانطباع يساعد في تحسين التفاعل والعلاقات بين الموظفين داخل المنظمة مما يعزز العلاقات الاجتماعية الداخلية.
- أن حسن إدارة الانطباع يساهم في بناء صورة إيجابية للمنظمة داخلياً وخارجياً سواء لدى العاملين أو العملاء (حجازي، 2024).

ويرى عبد العزيز (2020) أن أهمية إدارة الانطباع تتمثل في النقاط التالية:

- أ. أن تطبيق إستراتيجيات إدارة الانطباع يساهم بشكل إيجابي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين.
 - ب. أن إدارة الانطباع تخلق أجواء من الثقة والتعاطف بين العاملين، مما يحسن بيئة العمل ويعزز الثقة والتوافق الاجتماعي داخل المنظمة.
 - ج. أن الإدارة الفعالة للانطباع تساهم في رفع إنتاجية العاملين، مما يدعم مكانة المؤسسة التنافسية.
- وتُعَدُّ إدارة الانطباع من المهارات الأساسية التي تساهم في تحسين بيئة العمل المدرسية وتعزيز التفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارة، وفي سياق المدارس في المملكة تكتسب هذه الإستراتيجيات أهمية خاصة نظراً للتحويلات الكبيرة التي يشهدها قطاع التعليم في المملكة.

وممارسة مديري المدارس لإستراتيجيات إدارة الانطباع تؤثر بشكل إيجابي على الهوية التنظيمية للمعلمين، مما يعزز التزامهم وفعاليتهم في العمل. وعلى سبيل المثال أظهرت دراسة أجريت على معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية

وتعليم جنوب الخليل أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة إدارة الانطباع ومستوى الهوية التنظيمية للمعلمين، مما يساهم في تحسين الأداء التربوي (مخامرة، 2022).

كما تُسهم إستراتيجيات إدارة الانطباع في تحسين الصورة الذهنية للمشروعات التعليمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مما يعزز سمعة المؤسسة التعليمية ويجذب المزيد من الدعم المجتمعي. ودراسة تناولت دور إستراتيجيات إدارة الانطباع في تحسين الصورة الذهنية للمشروعات الربحية عبر وسائل التواصل الاجتماعي أظهرت تأثيراً إيجابياً لهذه الإستراتيجيات على الصورة الذهنية للمشروعات (صالح، 2020).

وعلاوة على ذلك تُسهم إدارة الانطباع في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بين المعلمين، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر تعاوناً وإنتاجية، وتوصلت دراسة (الكروي، 2016) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لإدارة الانطباع على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. وبالتالي يُمكن القول إن إدارة الانطباع تلعب دوراً محورياً في تحسين بيئة العمل المدرسية وتعزيز التفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارة، مما يساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية بفعالية أكبر.

3- أبعاد إدارة الانطباع:

تعد إستراتيجيات أو أبعاد إدارة الانطباع من الأدوات المهمة التي تساعد المؤسسات على تحسين صورتها وتعزيز مكانتها في المجتمع، وتتنوع إستراتيجيات إدارة الانطباع لتشمل مجموعة من الممارسات والأساليب التي تهدف إلى بناء صورة إيجابية للمدرسة وتعزيز الثقة بين المدرسة والمستفيدين، وتعتمد فعالية هذه الإستراتيجيات على مدى قدرة القيادة المدرسية على فهم احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، وتطوير آليات مناسبة للتواصل معهم وتلبية متطلباتهم، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أ- الترويج الذاتي (Self-Promotion):

هو سعي الأفراد أو المؤسسات إلى إبراز كفاءاتهم، وإنجازاتهم، ومهاراتهم بشكل متعمد أمام الآخرين، بهدف تعزيز صورتهم الإيجابية وزيادة فرصهم في الحصول على التقدير أو الدعم. ويتجلى ذلك في سلوكيات مثل الحديث الإيجابي عن الذات، وتسليط الضوء على النجاحات، وتأكيد الالتزام بالمسؤوليات، مما يساهم في بناء انطباع قوي واحترافي لدى الجمهور الداخلي والخارجي (الرحيم والشمري، 2021).

ب- المثالية/ الشخصية النموزجية:

هي مجموعة من السمات والسلوكيات التي يسعى الأفراد إلى إظهارها لإبراز صورة إيجابية عن أنفسهم أمام الآخرين، والشخصية النموزجية هي النموذج المثالي الذي يعتمد عليه الأفراد عند تقديم أنفسهم في مواقف اجتماعية أو مهنية، بهدف التأثير على كيفية إدراكهم من قبل الآخرين.

وتعد إستراتيجية "المثالية" أو "نموذج يُحتذى به" من الإستراتيجيات المهمة في إدارة الانطباع، حيث تعمل المؤسسات من خلالها على تقديم نفسها كمثال للالتزام بالقيم المهنية والسلوكية، مما يعزز مكانتها في أذهان الجمهور.

وقد أشارت دراسة صالح (2020) إلى أن هذا البعد يترك أثراً إيجابياً على الصورة الذهنية للمؤسسة في أبعادها المعرفية والسلوكية.

ج- الإطار وتقدير الآخرين:

الإطار، يعني تقديم الثناء أو التعبير عن التعليقات الإيجابية بقصد تعزيز شعور الآخرين بالرضا عن أنفسهم، وعندما يُستخدم الإطار بشكل صادق ومدرس، يُمكن أن يحفز الموظفين على تقديم المزيد من الجهد. والإطار يعزز الثقة بالنفس ويشجع الأفراد على تحسين أدائهم، مما يساهم في زيادة الإنتاجية بشكل عام (المكصوصي & الموسوي، 2021).

أما تقدير الآخرين فهو يتمثل في الاعتراف بجهودهم أو إنجازاتهم والإعراب عن الامتنان لهم، حيث يركز التقدير على إظهار الاحترام والاعتراف بالقيمة الحقيقية للفرد أو لإنجازاته، ويسهم كل من الإطار والتقدير في تعزيز قنوات الاتصال الواضحة والمفتوحة بين القيادة المدرسية وجميع المستفيدين، مما يدعم بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتواصل الفعال (Ahmed et al., 2010).

د- التهديد/الترهيب:

يشير إلى إبراز الأفراد لقوتهم أو قدرتهم على معاقبة الآخرين من أجل أن ينظر إليهم على أنهم أشخاص خطيرون (Gwal, 2015: 38). وهي إستراتيجية يستخدمها البعض في السلطة لتشكيل هوية من خلال تهديدات مباشرة أو ضمنية، وتصريحات غاضبة، وتكتيكات تهدف إلى فرض السيطرة على الآخرين. والهدف من هذه الإستراتيجية بناء صورة قوية للسلطة (آل حمد، 2019).

وفي سياق إدارة الانطباع، تُستخدم ممارسات التهديد والترهيب من قبل بعض القادة أو المؤسسات للتأثير في سلوك الآخرين عن طريق خلق مشاعر الخوف أو القلق، ومن أبرز هذه الممارسات استخدام التهديدات المباشرة أو الضمنية بالعواقب السلبية في حال عدم الامتثال لتعليمات أو قرارات المؤسسة (الحدراوي، 2019).

4- دور القيادة التعليمية في تعزيز إدارة الانطباع في المدارس:

تمثل القيادة التعليمية حجر الأساس في نجاح المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها، وتزداد أهمية هذا الدور في مجال إدارة الانطباع نظراً لما تمثله من أهمية في بناء الصورة الذهنية للمدرسة وتعزيز مكانتها في المجتمع، وتقع على عاتق القيادة التعليمية مسؤولية بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الانطباع، وتحفيز العاملين على تبني الممارسات التي تعزز الصورة الإيجابية للمدرسة (Gumus, et al., 2018).

وتلعب القيادة المدرسية دوراً حيوياً في تعزيز القيم والسلوكيات الإيجابية داخل البيئة التعليمية من خلال تبني رؤية تربوية واضحة تدعم التنمية الشاملة للطلاب، والقائد التربوي الناجح هو من يعمل على صياغة السياسات التربوية

التي توجه الأنشطة والممارسات المدرسية نحو تحقيق أهداف سامية، مثل بناء الشخصية المتوازنة، وغرس قيم التعاون والانضباط والمسؤولية الاجتماعية (القرشي، 2019).

ويبرز دور القيادة التعليمية في تطوير الكفاءات المهنية للعاملين في مجال إدارة الانطباع، ويتضمن هذا الدور تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتنظيم البرامج التدريبية المتخصصة في مجال إدارة الانطباع، وتوفير فرص التطوير المهني المستمر، وتشجيع العاملين على تبادل الخبرات والممارسات الناجحة في مجال إدارة الانطباع، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار في تطوير أساليب جديدة لتحسين صورة المدرسة (الرحيم والشمري، 2021).

وتؤدي القيادة التعليمية دوراً مهماً في إدارة المعرفة والمعلومات المتعلقة بإدارة الانطباع، وأكدت دراسة بلمرابط وفريمش (2022) أن القيادة الفعالة تسهم بشكل حاسم في بناء أنظمة إدارة المعرفة، وتحفيز العاملين على المشاركة بالمعلومات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في تنظيم المعرفة ونشرها لتحسين الأداء المؤسسي ودعم استدامة النجاح التنظيمي.

كما تضطلع القيادة التعليمية بدور حيوي في إدارة الأزمات والمخاطر التي قد تؤثر على سمعة المدرسة وصورتها، ويتضمن هذا الدور وضع خطط وسيناريوهات للتعامل مع الأزمات المحتملة، وتشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات، وتطوير آليات للتواصل الفعال مع المستفيدين خلال الأزمات.

وبناء عليه فإن القيادة التعليمية تمثل الرابط المحوري بين إدارة الانطباع والثقة التنظيمية، حيث تؤسس من خلال إستراتيجياتها المتكاملة بيئة مدرسية محفزة تركز على المصادقية والانفتاح، مما يعزز الصورة الذهنية الإيجابية للمدرسة ويزيد من ثقة منسوبيها ومجتمعها المحلي في أداؤها.

ثانياً: الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تساهم في نجاح أي مؤسسة، حيث تعزز التعاون بين الأفراد وتزيد من فعالية العمل داخل بيئة العمل.

1- مفهوم الثقة التنظيمية:

تعرف الثقة التنظيمية بأنها تصديق وثقة الفرد في الطرف الآخر (كالزملاء والإدارة) من خلال المنظمة والميل للاعتماد عليهم والاندماج معهم (Shockley-Zalabak et al., 2000, 37).

وعرفها مناع (2014) بأنها تلك التوقعات الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه نوايا وسلوكيات مختلف أعضاء المنظمة بناء على الأدوار التنظيمية والعلاقات والخبرات ومدى الاعتماد على بعضهم بعضاً.

وتعرف بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية ورغبات يحملها الأفراد العاملون في المنظمة، والمرتبطة بالسلوكيات الإدارية المطبقة من قبلهم، والتي رُوعي فيها الالتزام بالمبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر الطرفين (خوين، 2015).

وعرفها القرني (2017، 40) بأنها تمثل توقعات الأفراد واعتقادهم وإدراكهم لكفاءة النظام الإداري والذي بدوره يعزز ثقتهم بإدارة المنظمة، والرؤساء المباشرين، والزملاء في العمل.

2- أهمية الثقة التنظيمية:

تُعد الثقة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين أداء المنظمات وتعزيز فعالية البيئة المؤسسية، وتشكل الأساس الذي يُبنى عليه التعاون بين الأفراد داخل المنظمة، ويعتمد عليها نجاح الأنشطة التنظيمية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وأشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الثقة التنظيمية، ومنها: حامد (2022)، السفري (2022)، وتم تلخيصها من قبل الباحثين فيما يلي:

- تحسين الأداء التنظيمي: تؤدي الثقة التنظيمية إلى زيادة الالتزام والتحفيز لدى الموظفين، حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من بيئة تعترف بقدراتهم وتمنحهم الفرص المتساوية لتحقيق النجاح، والموظفون الذين يثقون في قيادتهم يكونون أكثر استعدادًا للعمل بكفاءة أكبر والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
 - تعزيز التعاون بين الأفراد: تساهم الثقة التنظيمية في تعزيز التعاون بين الموظفين عبر أقسام مختلفة، مما يقلل من النزاعات الداخلية ويشجع على تبادل الأفكار والموارد.
 - زيادة الرضا الوظيفي: الموظفون الذين يشعرون بالثقة في قيادتهم وفي مؤسستهم بشكل عام يكونون أكثر رضا عن وظائفهم. والثقة تخلق بيئة تشعر الأفراد بالتقدير والاحترام، مما يقلل من مستويات التوتر والقلق ويعزز الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة.
 - تقليل الصراعات والنزاعات: عندما يثق الأفراد في أنظمة العمل وقرارات القيادة، فإن ذلك يقلل من مشاعر الشك والغضب، مما يساهم في بيئة عمل أكثر سلاسة وفعالية.
 - تعزيز الابتكار والإبداع: الموظفون الذين يشعرون بثقة من قبل قيادتهم يكونون أكثر استعدادًا لتقديم أفكار جديدة وتحمل المخاطر المحسوبة. وبيئة العمل التي تتمتع بالثقة تُشجع الأفراد على التفكير النقدي والإبداع، مما يؤدي إلى تحسين العمليات وتطوير المنتجات أو الخدمات.
 - دعم الثقافة التنظيمية القوية: تساهم الثقة التنظيمية في بناء ثقافة تنظيمية قوية تعزز القيم المشتركة بين أفراد المنظمة، مما يساهم في تقوية العلاقات الداخلية وزيادة مستوى الانسجام بين الموظفين والإدارة.
- وتتمثل أهمية الثقة التنظيمية في المدارس فيما يلي:

- بناء بيئة تعليمية فعالة وناجحة: تساهم الثقة في ترسيخ الانتماء والولاء الوظيفي وتشجع على العمل بروح الفريق، وفي خلق مناخ تنظيمي إيجابي تسوده العلاقات المهنية السليمة، مما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق أهداف المدرسة ورفع مستوى أدائها (الشمراي، 2024).
- تحسين الأداء التعليمي: عندما يشعر المعلمون بالثقة في قيادة المدرسة وزملائهم، يزداد التزامهم المهني وحماسهم للعمل، مما ينعكس إيجاباً على جودة التدريس وفعالية التعلم والتزامهم المهني (الحويطي، 2018).

- تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء المجتمع المدرسي: وجود مستويات عالية من الثقة يسهل عملية تبادل المعرفة والخبرات بين المعلمين، ويشجع على التعلم المبنى المشترك، وكذلك تسهم الثقة التنظيمية في تقليل الصراعات والخلافات التنظيمية، وتعزيز التواصل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية، وينعكس ذلك إيجاباً على جودة العمليات التعليمية والإدارية في المدرسة (الزهراني، 2012).
 - تحسين العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي: تُعد الثقة التنظيمية عاملاً مهماً في بناء علاقات إيجابية وفعالة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
 - تؤثر الثقة التنظيمية بشكل مباشر على عمليات التطوير والتحسين المستمر في المدارس: وجود مستويات عالية من الثقة يسهل عملية تبني وتنفيذ المبادرات التطويرية، ويقلل من مقاومة التغيير لدى العاملين، كما تسهم الثقة التنظيمية في تشجيع الابتكار والإبداع، وتعزيز قدرة المدرسة على التكيف مع المتغيرات والتحديات في البيئة التعليمية (الزهراني، 2012).
 - تحسين عمليات صنع القرار وتنفيذها في المدارس: عندما يثق العاملون في قيادة المدرسة وقراراتها، يزداد التزامهم بتنفيذ هذه القرارات ودعمها، كما تسهم الثقة التنظيمية في تعزيز المشاركة في صنع القرار.
 - تعزيز الأمن النفسي والوظيفي للعاملين في المدارس: عندما يشعر العاملون بالثقة في بيئة العمل، يزداد شعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم. كما تسهم الثقة التنظيمية في تقليل مستويات التوتر والضغط النفسي، وتحسين الصحة النفسية للعاملين (الشريف، 2017).
- 3- أبعاد الثقة التنظيمية ومكوناتها:
- تُعد الثقة التنظيمية من المفاهيم المعقدة متعددة الأبعاد، وقد تناولتها العديد من الدراسات من زوايا مختلفة، فقد حددت دراسة البرنس (2020) ودراسة أكرم (2018)، هذه الأبعاد في: الثقة في المعلومات المتاحة، الثقة في السياسات الإدارية، والثقة في القيم المؤسسية. وأشار جودة (2014) إلى أربعة أبعاد رئيسية هي: السياسات الإدارية، الابتكار، تحقيق الذات، وتوافر المعلومات، وأضاف Jahansoozi (2006) بعد علاقة المنظمة بالبيئة.
- وقد حددت العديد من الدراسات مثل دراسة كل من: الحنيطي (2019)، الزهراني (2012)، الأحمد (2017) أبعاد الثقة التنظيمية في ثلاثة أبعاد رئيسية هي:
- الثقة بإدارة المنظمة: تشير إلى ثقة الأفراد في أهداف وقرارات المنظمة، ومدى تطابق القيم والمبادئ بين الأفراد والإدارة.
 - الثقة بالرئيس المباشر: تتعلق بثقة الأفراد في مشرفهم من حيث دعمهم وتحفيزهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية، وكذلك قدرته على إنجاز المهام.
 - الثقة بالزملاء: تتعلق بثقة الأفراد في بعضهم بعضاً بناءً على العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين الجميع، ومدى تطابق القيم والمبادئ بين الأفراد.
- وبناءً على الدراسات السابقة لخصت الباحثة أبعاد الثقة التنظيمية ومكوناتها في التالي:

- السياسات الإدارية والإجراءات: تعد السياسات الإدارية والإجراءات من الأبعاد الأساسية التي تسهم في بناء الثقة التنظيمية.
- تحقيق الذات وفرص الابتكار: عند توفير بيئة تشجع على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة وتحفز الموظفين على الإبداع، فإن ذلك يساهم في زيادة الالتزام الوظيفي، وتعد بيئة العمل المحفزة لتحقيق الطموحات المهنية أحد العوامل التي تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي.
- القيم التنظيمية: وجود قيم واضحة ومحددة يعزز اتساق القرارات الإدارية مع المبادئ الأساسية للمؤسسة، وعندما تتماشى تصرفات الإدارة مع هذه القيم التنظيمية، فإن ذلك يساهم في تعزيز الاحترام المتبادل بين الموظفين والإدارة.
- الأسلوب القيادي: القادة الذين يتمتعون بالمصداقية والشفافية في تعاملاتهم مع الموظفين يُعتبرون حجر الزاوية في بناء الثقة داخل المؤسسة، وعندما يشجع القادة الموظفين على التعبير عن آرائهم بحرية دون خوف من العواقب فإن ذلك يعزز بيئة العمل التشاركية.

4- دور إدارة الانطباع في تعزيز الثقة التنظيمية في المدارس:

يشتمل دور إدارة الانطباع في تعزيز الثقة التنظيمية في المدارس من خلال ما يلي:

أ- الترويج الذاتي:

يساعد الترويج الذاتي في تسليط الضوء على نجاحات المؤسسة التعليمية في مجالات متعددة مثل التحصيل الأكاديمي، والأنشطة اللا منهجية، وبرامج التطوير المهني، ومن خلال إبراز هذه النجاحات بشكل منتظم عبر تقارير أو فعاليات المؤسسة، ويشعر الموظفون والطلاب وأولياء الأمور بأن المؤسسة تعمل بوضوح وعدالة في تطبيق سياساتها، مما يعزز الثقة في النظام الإداري، ويزيد من ثقة المنسوبين في القيادة ويعزز انتمائهم للمؤسسة (هاشم وهلال والكليش، 2023).

ب- الإطراء وتقدير الآخرين:

يساهم الإطراء وتقدير الآخرين في تعزيز الثقة في السياسات الإدارية والإجراءات داخل المدرسة، فعندما يشعر الموظفون بأن جهودهم تُقدَّر وتُشكر من قبل الإدارة، فإن ذلك يعزز من احترامهم وثقتهم في السياسات التي تضعها المدرسة (حجازي، 2024).

وذكر سعد (2021) أن الإطراء وتقدير الآخرين يسهمان بشكل مباشر في تحقيق الذات وتحفيز الإبداع داخل بيئة العمل، فعندما يتم تقدير الجهود الفردية والابتكارات التي يقدمها الموظفون والاعتراف بمبادراتهم الإبداعية، يشعر الموظفون بزيادة الثقة في أنفسهم وتقدير مهاراتهم وشعورهم بالكفاءة.

ج- الشخصية النموذجية (القُدوة):

يُسهّم القائد الذي يتبنى سلوك القُدوة في تعزيز الثقة التنظيمية، وخاصة عندما يلتزم بتطبيق السياسات والإجراءات بأسلوب يتسم بالوضوح والثبات، فعندما يرى العاملون أن القائد يحترم القيم التنظيمية ويلتزم بتطبيق السياسات بعدالة واستمرارية، يشعرون بالطمأنينة والمصادقية تجاه النظام الإداري، مما يُسهّم في تقوية ثقة الموظفين بالقيادة، ويُعزز الشعور بالعدالة داخل المؤسسة التعليمية (الشمراي، 2024).

وعندما يُظهر القائد سلوكاً نموذجياً يعكس القيم التنظيمية، فإن ذلك يُسهّم بشكل كبير في تعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة، فالقائد الذي يُحسن تطبيق القيم مثل الاحترام والعدالة والشفافية في سلوكه اليومي يُعد قدوة للموظفين، وهذا ما يساعد في تعزيز ثقافة القيم التنظيمية داخل المدرسة، ويُشجع الموظفين على التصرف بطريقة تتماشى مع تلك القيم (حجازي، 2024).

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، وتم ترتيبها في محورين وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: دراسات تناولت إدارة الانطباع:

أجرى (Pareke & et al., 2024) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة الانطباع على أداء الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (313) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن أساليب إدارة الانطباع تؤثر بشكل قوي على أداء الموظفين، فأسلوب الترويج الذاتي يؤثر سلباً على الأداء التكيفي، وأسلوب التودد يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، وأسلوب القدوة يعزز الأداء، وأسلوب الترهيب يؤثر سلباً على جميع أنواع الأداء.

وأجرى (Edeh, 2023) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير إدارة الانطباع على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (100) شركة خدمية، وشملت العينة مديري المستوى المتوسط، ومديري الموارد البشرية، وموظفي الاستقبال، ومديري علاقات العملاء. وأظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الإدارية التقليدية لم تعد فعّالة في المنظمات الخدمية المعاصرة بسبب الطبيعة الديناميكية والمتغيرة للتكنولوجيا في بيئة العمل، وأن إدارة الانطباع يمكن أن تساعد المديرين في التأثير إيجابياً على موظفيهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وسعت دراسة محسن والعيساوي (2022) إلى التعرف على تأثير إدارة الانطباع في تحسين جودة حياة العمل لدى الموظفين في القطاع الحكومي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة

رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (310) موظفين في مديرية بلدية البصرة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة الانطباع على تحسين جودة حياة العمل.

وهدف دراسة مخامرة (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الانطباع وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى معلمهم، وأثر بعض المتغيرات على درجة ممارسة إدارة الانطباع ومستوى الهوية التنظيمية. وتكوّنت العينة من (361) معلماً في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، واستخدم الباحث استبانتيين لقياس إدارة الانطباع والهوية التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة الانطباع ومستوى الهوية التنظيمية كانت مرتفعة، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهما. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة الانطباع ومستوى الهوية التنظيمية بناءً على متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

بينما هدفت دراسة الرحيم والشمري (2021) إلى التعرف على مستوى إدارة الانطباع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة القادسية، وفحص دلالة الفروق في إدارة الانطباع بحسب متغيري الجنس والتخصص، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق مقياس مبني وفق نظرية كوفمان على عينة مكونة من (209) مديري ومديرات. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية يستخدمون إستراتيجيات إدارة الانطباع بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الانطباع تعزى لمتغيري الجنس أو التخصص.

وسعت دراسة عبد العزيز (2020) إلى التعرف على تأثير إستراتيجيات إدارة الانطباع على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة المصرية للاتصالات، من خلال قياس العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الانطباع الخمس (الترويج الذاتي، الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة، القدوة، التهديد والإجبار) ومستوى الأداء الوظيفي بأبعاده الستة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتألّفت العينة من (250) موظفًا طبقت عليهم استبانة مبنية على نظرية "جوفمان" في إدارة الانطباع. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية جزئية بين إستراتيجيات إدارة الانطباع ومستوى الأداء الوظيفي، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في بعض الإستراتيجيات حسب السمات الديموغرافية للعينة.

وهدف دراسة بكر (2018) إلى التعرف على أثر أساليب إدارة الانطباع على الهوية التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، من خلال قياس العلاقة بين خمسة أساليب (الترويج الذاتي، الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به، الإجبار أو التهديد) وأبعاد الهوية التنظيمية (التمائل، الفخر، الاحترام). وتكونت عينة الدراسة من (377) موظفًا إداريًا، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي وقائمة استقصاء لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعض الأساليب (الإطراء، إظهار الحاجة، القدوة) والهوية التنظيمية، في حين وُجدت علاقة عكسية بين أسلوب التهديد والهوية، وعدم وجود علاقة دالة لأسلوب الترويج الذاتي.

المحور الثاني: دراسات تناولت الثقة التنظيمية:

أجرى الشمراني (2024) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادة المدرسية من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية في مدارس شمال محافظة جدة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة المقابلة لجمع البيانات من عينة مكونة من أربعة مشرفين. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية وأداء القيادات المدرسية، مع اتفاق أفراد العينة على أهمية تعزيز معايير الثقة، وخاصة المتعلقة بالجوانب الشخصية للقائد في تحسين الأداء.

وهدف دراسة حربي (2023) إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية بلغت (368) معلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس للإدارة بالشفافية ومستوى الثقة التنظيمية كانتا مرتفعتين، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الاستجابة تُعزى لمتغيري المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة طارش (2022) إلى استقصاء العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق، من خلال تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 30 مديراً ومديرة. وأظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي كانا مرتفعين، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما، مما يشير إلى أن تعزيز الثقة التنظيمية يساهم في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات المدرسية.

وهدف دراسة العريفي (2019) إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحد من رفعها، والمقترحات الممكنة لتعزيزها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (210) قائدات. وأظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية كان متوسطاً (بمتوسط حسابي 3.37)، وتصدرت "فرص الابتكار وتحقيق الذات" أبعاد الثقة، تلتها "القيم التنظيمية"، ثم "تدفق المعلومات"، وأخيراً "السياسات الإدارية". كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة في بعض الأبعاد بناءً على متغيرات مثل الخبرة والمهنة الحالية، بينما لم تظهر فروق في أبعاد أخرى.

وهدف دراسة القحطاني والفايز (2019) إلى قياس مستوى الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية، وتحديد معوقاتهما ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر مديرات مكاتب التعليم والمشرفات والمديرات. وأظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية كان متوسطاً بوجه عام، حيث حصل بُعد "الابتكار وتحقيق الذات" على أعلى متوسط (2.34)، بينما جاءت "القيم التنظيمية" و"السياسات الإدارية" بمستوى أقل. كما اتفقت المشاركات على وجود معوقات تنظيمية

بدرجة متوسطة، في حين اعتُبرت متطلبات تعزيز الثقة ذات أهمية عالية. وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في بعض الأبعاد لصالح مديرات المدارس مقارنة بالمشرفات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

• يتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات مثل: Edeh (2023)، مخامرة (2022)، الرحيم والشمري (2021)، عبدالعزيز (2020) في تسليط الضوء على موضوع إدارة الانطباع. كما يتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات مثل: الشمراني (2024)، طارش (2022)، العريفي (2019) في تناولها لموضوع الثقة التنظيمية. ويتفق البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، مثل دراسة كل من: حربي (2023)، طارش (2022)، العريفي (2019).

• يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في عينة الدراسة والبيئة والتركيز على العلاقة بين إدارة الانطباع والثقة التنظيمية، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وتحديد منهجية البحث، وبناء أداة البحث ومناقشة نتائج البحث.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهجية البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه: "يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للقياس، والدراسة كما هي دون تدخل من الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث التفاعل معها فيصفها ويحللها"، ويهتم هذا المنهج الوصفي التحليلي بوصف الواقع عن طريق جمع المعلومات والبيانات الدقيقة عن مشكلة البحث للوصول إلى استنتاجات تؤدي إلى تعميمات ذات مغزى عن المشكلة (Saldana, 2013).

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية بكافة درجاتهم الوظيفية، بمحافظة الرس، والبالغ عددهم (1092) وفقاً لإحصائية عام 2025م، وتكونت عينة البحث من (450) معلماً ومعلمة، ويوضح ذلك الجدول التالي.

جدول (1)

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	232
	أنثى	218
	إجمالي	450
الخبرة	أقل من 10 سنوات	78
	من 10 إلى 20 سنة	236
	أكثر من 20 سنة	136
	إجمالي	450

أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة بهدف التعرف على دور إدارة الانطباع مدخل لتعزيز الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظه الرس، وقد تم إعداد الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات السابقة، وتتكون من قسمين كالتالي:

القسم الأول: يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة البحث، وهي: النوع، الخبرة.

القسم الثاني: يتكون من (43) عبارة، مقسمة على ثلاثة محاور كالتالي:

○ المحور الأول: أبعاد إدارة الانطباع ويتكون من أربعة أبعاد هي:

● البعد الأول: الترويج الذاتي (4) عبارات.

● البعد الثاني: الإطراء وتقدير الآخرين (4) عبارات.

● البعد الثالث: الشخصية النموذجية/ القدوة (4) عبارات.

● البعد الرابع: التهديد والترهيب (4) عبارات.

○ المحور الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية ويتكون من أربعة أبعاد هي:

● البعد الأول: السياسات والإجراءات الإدارية (4) عبارات.

● البعد الثاني: تحقيق الذات وفرص الابتكار (4) عبارات.

● البعد الثالث: القيم التنظيمية (4) عبارات.

● البعد الرابع: أسلوب الإدارة (4) عبارات.

○ المحور الثالث: متطلبات إدارة الانطباع ويتكون من: (11) عبارة.

صدق أداة البحث:

تم حساب صدق الأداة باستخدام كل من:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الأداة على عدد (12) من أعضاء هيئة التدريس من أصحاب الخبرة والاختصاص لإبداء الرأي في صلاحية الأداة وارتباطها بمتغيرات البحث، ومدى تطابق مفردات الأداة مع ما تقيسه، وكذلك الصحة العلمية للمصطلحات والمفاهيم المستخدمة والصحة اللغوية، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق (80%)، وقد أبدى البعض تعديل صياغة بعض العبارات.

ب- صدق البناء والاتساق الداخلي: تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية غير عينة البحث الأساسية، ويوضح ذلك الجدولان التاليان:

جدول (2)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه

البُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	البُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول: إدارة الانطباع				المحور الثاني: الثقة التنظيمية			
الترويج الذاتي	1	0.587**	السياسات والإجراءات الإدارية	17	0.637**	المحور الثالث: المتطلبات	
	2	0.612**		18	0.619**	33	0.829**
	3	0.648**		19	0.576**	34	0.826**
	4	0.609**		20	0.712**	35	0.792**
الإطراء وتقدير الآخرين	5	0.698**	تحقيق الذات وفرص الابتكار	21	0.628**	36	0.855**
	6	0.548**		22	0.709**	37	0.874**
	7	0.671**		23	0.715**	38	0.874**
	8	0.591**		24	0.652**	39	0.855**
الشخصية النموذجية (القدوة)	9	0.622**	القيم التنظيمية	25	0.674**	40	0.822**
	10	0.663**		26	0.621**	41	0.871**
	11	0.561**		27	0.681**	42	0.776**
	12	0.618**		28	0.644**	43	0.812**
التهديد والترهيب	13	0.623**	أسلوب الإدارة	29	0.592**		
	14	0.648**		30	0.671**		
	15	0.559**		31	0.668**		
	16	0.631**		32	0.603**		

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوح ما بين (0.548) و(0.698)، وأن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوح ما بين (0.576) و(0.715)، وأن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوح ما بين (0.776) و(0.874)، مما يشير إلى تمتع العبارات بدرجة صدق مرتفعة، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات الاستبانة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
1	إدارة الانطباع	0.926**
2	الثقة التنظيمية	0.973**
3	متطلبات إدارة الانطباع	0.956**

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوح ما بين (0.926) و(0.973)، مما يشير إلى تمتع محاور البحث بدرجة صدق مرتفعة، وبناء عليه فإن هذه النتيجة توضح صدق المحاور وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

ثبات أداة البحث:

تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة من خلال الرزمة الإحصائية (SPSS)، بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، ويوضحها الجدول التالي.

جدول (4)

معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

المحور	البُعد	عدد العبارات	معامل الثبات
إدارة الانطباع	الترويج الذاتي	4	0.86**
	الإطراء وتقدير الآخرين	4	0.89**
	الشخصية النموذجية (القدوة)	4	0.92**
	التهديد والترهيب	4	0.86**
الثقة التنظيمية	المحور ككل	16	0.81**
	السياسات والإجراءات الإدارية	4	0.86**
	تحقيق الذات وفرص الابتكار	4	0.85**
	القيم التنظيمية	4	0.90**
	أسلوب الإدارة	4	0.86**
	المحور ككل	16	0.95**
	متطلبات إدارة الانطباع	11	0.87**

يتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات مرتفعة، وتراوح ما بين (0.81) و(0.95)، ومن هذه القيم يتضح أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الثبات تطمئن إليه الباحثين في تطبيقها على عينة البحث. وللإجابة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بإدارة الانطباع مدخل لتعزيز الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظه الرس، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وهذا المقياس يتيح تقييم مدى الموافقة على عبارات معينة عبر مستويات تتدرج من "غير موافق بشدة" بقيمة 1 إلى "موافق بشدة" بقيمة 5، لحساب فئات التقييم بناءً على المتوسط الحسابي، تم تقسيم نطاق المقياس باستخدام المعادلة:

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}}$$

وبالتالي يمكن توزيع درجات المتوسط الحسابي للعبارات على خمس فئات رئيسية كالتالي:

من 1 إلى 1.80: ضعيفة جداً

من 1.81 إلى 2.60: ضعيفة

من 2.61 إلى 3.40: متوسطة

من 3.41 إلى 4.20: عالية

من 4.21 إلى 5: عالية جداً

وهذا التصنيف يساعد في تقييم مدى الأهمية النسبية للعوامل المرتبطة بإدارة الانطباع ومدى تأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال البيانات بالحاسب الآلي من خلال الرزمة الإحصائية SPSS وأجريت المعالجات الإحصائية التالية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة:

- النسب المئوية (Percentage): لتحديد الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث وتحديد إجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة البحث.
- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة البحث عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات).
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات الأداة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- اختبار "ت" (t-test): لمعرفة الفروق الإحصائية بين عينة البحث بالنسبة لمتغير النوع.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لمعرفة الفروق الإحصائية بين عينة البحث بالنسبة لمتغير الخبرة.

نتائج البحث ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

الذي ينص على: ما درجة إدارة الانطباع بأبعادها (الترويج الذاتي، الإطراء وتقدير الآخرين، الشخصية النمذجية، التهديد) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الرس؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الأولى، وتوضيحها الجداول التالية:

1- بُعد الترويج الذاتي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول بُعد الترويج الذاتي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	ترتيب
1	تحرص إدارة المدرسة على بناء سمعة إيجابية للمدرسة من خلال تفعيل دورها في المسؤولية الاجتماعية.	4.65	0.57	93.0%	مرتفعة جداً	1
2	تعزز إدارة المدرسة سمعتها من خلال تطبيق نظام حوافز فعال يدعم الأداء المتميز.	4.37	0.79	87.4%	مرتفعة جداً	3
3	تصدر إدارة المدرسة نشرات دورية تعلن فيها عن إنجازات المدرسة.	4.23	0.869	84.6%	مرتفعة جداً	4
4	تهتم إدارة المدرسة بالمظهر العام للمدرسة، وتوفر التجهيزات اللازمة.	4.57	0.652	91.4%	مرتفعة جداً	2
	البُعد ككل	4.45	0.555	89.1%	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن النتائج الإحصائية تشير إلى أن بُعد الترويج الذاتي يحظى بتقييم مرتفع جداً في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الرس، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.45) بنسبة مئوية (89.1%)، وهذا المستوى المرتفع يعكس وعي إدارات المدارس بأهمية إدارة الانطباع وبناء الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة التعليمية، كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.555) يؤكد تجانس آراء أفراد العينة واتفقهم العام على تقييم إيجابي لممارسات الترويج الذاتي المتبعة، وهو ما يتفق مع دراسة الرحيم؛ والشمري (2022) التي وجدت أن المدارس المتميزة تهتم ببناء صورتها الذهنية، حيث حصلت العبارة الأولى "تحرص إدارة المدرسة على بناء سمعة إيجابية للمدرسة من خلال تفعيل دورها في المسؤولية الاجتماعية" على أعلى تقييم بمتوسط (4.65)، وجاءت العبارة الرابعة "تهتم إدارة المدرسة بالمظهر العام للمدرسة، وتوفر التجهيزات اللازمة" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.57). وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة "تصدر إدارة المدرسة نشرات دورية تعلن فيها عن إنجازات المدرسة" بمتوسط حسابي (4.23).

وبناءً على هذه النتائج يمكن استنتاج أن إدارات المدارس تتبع إستراتيجيات متعددة ومتكاملة للترويج الذاتي، مع تركيز خاص على الجوانب المجتمعية والمادية، ومع ذلك هناك مجال لتحسين بعض الجوانب مثل توحيد معايير أنظمة الحوافز بين المدارس، وتطوير أساليب أكثر ابتكاراً في عرض الإنجازات المدرسية، وبشكل عام تعكس النتائج بيئة مدرسية واعية بأهمية إدارة الانطباع وتحرص على تعزيز صورتها من خلال وسائل متعددة وفعالة.

2- بُعد الإطار وتقدير الآخرين:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول بُعد الإطار وتقدير الآخرين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب
5	تكرم إدارة المدرسة المتميزين في مجالاتهم من منسوبي المدرسة.	4.47	0.77	89.4%	مرتفعة جداً	4
6	تقدر إدارة المدرسة منسوبي المدرسة وتحترم حقوقهم.	4.62	0.65	92.4%	مرتفعة جداً	1
7	تسعى إدارة المدرسة إلى تلبية احتياجات منسوبيها وتقديم حلول فعالة لمشكلاتهم.	4.47	0.70	89.4%	مرتفعة جداً	3

8	تتم الإشادة علناً بالمبادرات الإبداعية والمجهودات الاستثنائية التي تقدم من منسوبي المدرسة.	4.52	0.71	90.4%	مرتفعة جداً	2
	البعد ككل	4.52	0.616	90.4%	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن النتائج تُظهر وجود بيئة مدرسية غنية بممارسات التقدير والتحفيز، حيث حصلت جميع مؤشرات هذا البُعد على تقييمات مرتفعة جداً، مما يدعم ما جاء في دراسة حربي (2023) حول أن ممارسات التحفيز والتقدير تُعد من أبرز مظاهر الإدارة بالشفافية، وتُساهم بفاعلية في بناء مناخ تنظيمي قائم على الثقة والانتماء داخل المدارس الثانوية. وجاءت العبارة السادسة "تقدر إدارة المدرسة منسوبي المدرسة وتحترم حقوقهم" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.62)، هذا الجانب تميز بأقل انحراف معياري (0.651)، مما يشير إلى إجماع كبير بين أفراد العينة على وجود هذه الممارسة بشكل واضح ومتسق في المدارس. كما جاءت العبارة الثامنة بالمرتبة الثانية "تتم الإشادة علناً بالمبادرات الإبداعية والمجهودات الاستثنائية التي تقدم من منسوبي المدرسة" بمتوسط حسابي (4.52). وجاءت العبارة الخامسة "تكرم إدارة المدرسة المتميزين في مجالاتهم من منسوبي المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.47).

ويتضح من هذه النتائج أن المدارس تنتهج إستراتيجية متكاملة في إدارة الموارد البشرية، تقوم على ثلاثة أركان رئيسية: التقدير المعنوي، والتحفيز المادي، والدعم المؤسسي، وهذه الإستراتيجية تسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يعزز الأداء ويرفع من مستوى الانتماء المؤسسي، كما أن وجود بعض التباين في الآراء كما يظهر من خلال الانحرافات المعيارية التي تراوحت ما بين (0.65 و 0.77) يشير إلى وجود مجال لتحسين بعض الجوانب التطبيقية وضمان المزيد من التجانس في تنفيذ هذه السياسات بين مختلف المدارس.

3- بُعد الشخصية النموزجية (القدوة):

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول بُعد الشخصية النموزجية (القدوة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب
9	تحرص إدارة المدرسة على أن تكون قدوة لمنسوبيها في الأخلاق والعمل والانضباط.	4.61	0.634	92.2%	مرتفعة جداً	3
10	تُظهر إدارة المدرسة سلوكاً يعكس القيم التربوية والمهنية، مما يجعلها قدوة للمعلمين والطلاب.	4.6	0.634	92.0%	مرتفعة جداً	4
11	تعمل إدارة المدرسة على تعزيز ثقافة الاحترام والمسؤولية بين الطلاب والمعلمين.	4.63	0.596	92.6%	مرتفعة جداً	1
12	تحرص إدارة المدرسة على الالتزام بالسياسات التعليمية والتشريعات وتحقيق العدالة.	4.61	0.58	92.2%	مرتفعة جداً	2
	البعد ككل	4.61	0.552	92.3%	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن نتائج الدراسة تُظهر تميزاً واضحاً في بُعد الشخصية النموزجية لقيادات المدارس، حيث سجل هذا البُعد أعلى متوسط بين الأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي بلغ (4.61) وبنسبة مئوية بلغت 92.3%، مما يعكس التزام الإدارات المدرسية بمعايير القدوة الحسنة في أدائها اليومي، وجاءت هذه النتائج متجانسة إلى حد كبير كما يظهر من الانحراف المعياري المنخفض (0.55)، مما يشير إلى اتفاق واسع بين أفراد العينة على تميز

القيادات المدرسية في هذا الجانب. مما يدعم ما توصلت إليه دراسة بكر (2018) حول أهمية القدوة الإدارية في البيئات التعليمية. واحتلت العبارة الحادية عشرة "تعمل إدارة المدرسة على تعزيز ثقافة الاحترام والمسؤولية بين الطلاب والمعلمين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.63)، تليها العبارة الثانية عشرة "تحرص إدارة المدرسة على الالتزام بالسياسات التعليمية والتشريعات وتحقيق العدالة" بمتوسط حسابي (4.61)، وهذه النتائج تؤكد أن الإدارات المدرسية لا تقتصر على الجانب الأخلاقي فحسب، بل تمتد إلى الالتزام التنظيمي وتطبيق المعايير المهنية، مما يجعلها نموذجاً متكاملًا يحتذى به في السلوك الإداري والتربوي على حد سواء.

بينما جاءت العبارتان التاسعة والعاشر بمتوسطات متقاربة (4.61 و 4.60 على التوالي)، مما يبرز توازناً في أدوار القيادات المدرسية بين كونها نموذجاً في الأخلاق الشخصية من جهة، ومثالاً يحتذى في الممارسات المهنية من جهة أخرى. وعند تأمل هذه النتائج مجملها يتضح أن الإدارات المدرسية تتبنى نهجاً متكاملًا في أداء دور القدوة، حيث تجمع بين القيم الأخلاقية والمهنية في آن واحد، وهذا النهج لا يقتصر على الجانب النظري، بل يظهر في الممارسات اليومية التي تنعكس إيجاباً على المناخ المدرسي ككل.

4- بُعد التهديد (الترهيب):

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول بُعد التهديد (الترهيب)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب
13	توفر إدارة المدرسة نظاماً شفافاً وعادلاً للمحاسبة.	4.39	0.746	87.8%	مرتفعة جداً	1
14	تحذر إدارة المدرسة باتخاذ الإجراءات التأديبية في حال التقصير في العمل.	4.08	0.939	81.6%	مرتفعة	2
15	تستخدم إدارة المدرسة أسلوب التهديد والترهيب مع منسوبي المدرسة ليقوموا بما يطلب منهم من أعمال.	2.53	1.414	50.6%	متوسطة	4
16	تتخذ إدارة المدرسة إجراءات صارمة بحق غير الملتزمين بأداء العمل.	3.83	1.007	76.6%	مرتفعة	3
	البعد ككل	3.71	0.722	74.2%	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق وجود تفاوت واضح في تطبيق آليات المحاسبة والضبط داخل المدارس، حيث يظهر المتوسط الحسابي العام للبُعد (3.70) بنسبة 74.2% مستوى مرتفعاً بشكل عام، لكن مع تباين ملحوظ بين مؤشراتته الفردية، وهذا التفاوت يعكس تنوع الأساليب الإدارية المتبعة في التعامل مع قضايا الانضباط الوظيفي وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة بكر (2018) التي حذرت من الآثار السلبية للأساليب الترهيبية على المناخ المدرسي، وهذه النتائج مجتمعة تؤكد أن الممارسات الإيجابية لإدارة الانطباع (كالقدوة والتقدير) أكثر تأثيراً من الأساليب السلبية (كالترهيب).

وقد احتلت العبارة الثالثة عشرة "توفر إدارة المدرسة نظاماً شفافاً وعادلاً للمحاسبة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.39)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة الرابعة عشرة "تحذر إدارة المدرسة باتخاذ الإجراءات التأديبية في حال التقصير في العمل" بمتوسط حسابي (4.08)، وجاءت العبارة الخامسة عشرة "تستخدم إدارة المدرسة أسلوب التهديد

والترهيب مع منسوبي المدرسة ليقوموا بما يطلب منهم من أعمال" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.53)، وتشير هذه النتيجة إلى أن بعض المدارس قد تلجأ إلى هذا الأسلوب بينما ترفضه أخرى بشكل قاطع، والجدير بالذكر أن هذا المؤشر الوحيد الذي سجل مستوى متوسطاً بين جميع المؤشرات المدروسة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الإدارات المدرسية تميل إلى تطبيق الإجراءات التأديبية بشكل تدريجي، مع تركيز أكبر على الجوانب الوقائية والتنظيمية بدلاً من العقابية. ويلاحظ في هذه النتائج ذلك التناقض بين مؤشرات البُعد، حيث تظهر الممارسات الإدارية اتجاهاً واضحاً نحو النظام والعدالة من جهة، مع تجنب الأساليب الترهيبية من جهة أخرى.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

الذي ينص على: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الرس من وجهة نظرهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني، وتوضيحها الجداول التالية:

1- بُعد السياسات الإدارية والإجراءات:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول بُعد السياسات الإدارية والإجراءات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب
17	السياسات والإجراءات الإدارية في المدرسة واضحة ومفهومة لجميع المنسوبين.	4.52	0.675	90.4%	مرتفعة جداً	3
18	تشرح إدارة المدرسة السياسات والإجراءات الجديدة قبل تطبيقها لضمان وضوحها.	4.55	0.639	91.0%	مرتفعة جداً	2
19	تعتمد إدارة المدرسة معايير واضحة لتقييم الأداء الوظيفي لمنسوبيها.	4.56	0.614	91.2%	مرتفعة جداً	1
20	توفر المدرسة آلية واضحة وعادلة لتقديم الشكاوى والتظلمات.	4.36	0.744	87.2%	مرتفعة جداً	4
	البُعد ككل	4.49	0.589	89.9%	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن النتائج تُظهر تميزاً واضحاً في وضوح السياسات والإجراءات الإدارية بالمدارس، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (4.49) بنسبة 89.9%، مما يعكس مستوى مرتفعاً جداً من التنظيم الإداري، وجاءت هذه النتائج متجانسة إلى حد كبير كما يظهر من الانحراف المعياري المنخفض (0.58)، مما يشير إلى اتفاق واسع بين أفراد العينة على وضوح الأنظمة الإدارية المطبقة، وتدعم هذه النتيجة دراسة حربي (2023)، التي أوضحت أن الشفافية الإدارية - والتي تتجسد في وضوح الإجراءات والسياسات - لها تأثير مباشر وإيجابي على مستوى الثقة التنظيمية بين العاملين في المدارس الثانوية، مما يعزز الانتماء والولاء المؤسسي.

وقد احتلت العبارة التاسعة عشرة "تعتمد إدارة المدرسة معايير واضحة لتقييم الأداء الوظيفي لمنسوبيها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.56)، تليها العبارة الثامنة عشرة "تشرح إدارة المدرسة السياسات والإجراءات الجديدة قبل

تطبيقها لضمان وضوحها" بمتوسط حسابي (4.55). وجاءت العبارة العشرين "توفر المدرسة آلية واضحة وعادلة لتقديم الشكاوى والتظلمات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.36). وتشير هذه النتائج إلى أن الإدارات المدرسية تتبنى نهجاً مؤسسياً واضحاً في إدارة العمل يقوم على الشفافية والتنظيم الدقيق، وهذا النهج لا يقتصر على وضع السياسات فحسب بل يمتد إلى شرحها وتوضيحها للمعنيين، مما يساهم في خلق بيئة عمل منضبطة ومستقرة يسهل فيها محاسبة المقصرين دون ظلم أو تعسف، ومثل هذه البيئة التنظيمية الواضحة تشكل عاملاً أساسياً في تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والمندوبين، وتقلل من حدة التوترات التي قد تنشأ بسبب سوء الفهم.

2- بُعد تحقيق الذات وفرص الابتكار:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول بُعد تحقيق الذات وفرص الابتكار

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب
21	توفر إدارة المدرسة فرصاً كافية لتطوير مهارات العاملين المهنية وتحقيق النمو الذاتي.	4.36	0.731	87.2%	مرتفعة جداً	3
22	تشجع إدارة المدرسة مندوبيها على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمل.	4.45	0.674	89.0%	مرتفعة جداً	1
23	توفر إدارة المدرسة بيئة عمل تحفز الإبداع والتفكير الابتكاري.	4.35	0.759	87.0%	مرتفعة جداً	4
24	توفر إدارة المدرسة بيئة عمل محفزة تشجع العاملين على تطوير مهاراتهم وتحقيق طموحاتهم المهنية.	4.37	0.705	87.4%	مرتفعة جداً	2
	البعد ككل	4.38	0.647	87.6%	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن النتائج تُظهر تميزاً واضحاً في مجال تحقيق الذات وفرص الابتكار بالمدارس، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حسن (2012)، التي بينت وجود علاقة طردية بين مستوى الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي لمديري المدارس، مشيرة إلى أن المؤسسات التعليمية التي تعزز فرص الإبداع وتقدير الذات لدى العاملين، تحقق مستويات أعلى من الثقة والانتماء المؤسسي. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (4.38) بنسبة 87.6%. وقد احتلت العبارة الثانية والعشرون "تشجع إدارة المدرسة مندوبيها على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.45). وجاءت العبارة الرابعة والعشرون في المرتبة الثانية "توفر إدارة المدرسة بيئة عمل محفزة تشجع العاملين على تطوير مهاراتهم وتحقيق طموحاتهم المهنية" بمتوسط حسابي (4.37). وجاءت العبارة الثالثة والعشرون "توفر إدارة المدرسة بيئة عمل تحفز الإبداع والتفكير الابتكاري" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.35)، لكنه في المستوى المرتفع جداً، وهذا المؤشر يركز على توفير بيئة عمل تحفز الإبداع والتفكير الابتكاري.

3- بُعد القيم التنظيمية:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول بُعد القيم التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب
25	لدى إدارة المدرسة قيم واضحة ومحددة تُوجّه سياساتها وقراراتها.	4.45	0.65	89.0%	مرتفعة جداً	3
26	تتماشى تصرفات إدارة المدرسة مع القيم التنظيمية السائدة في المدرسة.	4.48	0.63	89.6%	مرتفعة جداً	2
27	تؤثر القيم التنظيمية السائدة في المدرسة إيجابياً على بيئة العمل.	4.45	0.69	89.0%	مرتفعة جداً	4
28	تستند قرارات إدارة المدرسة على القيم التنظيمية بعيداً عن المصالح الشخصية.	4.49	0.695	89.8%	مرتفعة جداً	1
	البُعد ككل	4.47	0.602	89.4%	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن النتائج تُظهر تميزاً واضحاً في مجال القيم التنظيمية بالمدارس، حيث سجل هذا البُعد متوسطاً عاماً مرتفعاً جداً بلغ (4.47) بنسبة (89.4%)، مع انحراف معياري منخفض (0.60) مما يشير إلى تجانس كبير في آراء المبحوثين حول هذا الجانب، وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة القرشي (2019)، التي تناولت دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم التربوية، وأكدت أن تبني الإدارة المدرسية لرؤية قائمة على القيم يُعد عاملاً حاسماً في بناء ثقافة تنظيمية قوية تعزز الانضباط والانتماء والثقة بين منسوبي المدرسة. وجاءت العبارة الثامنة والعشرون "تستند قرارات إدارة المدرسة على القيم التنظيمية بعيداً عن المصالح الشخصية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.49)، تلها العبارة السادسة والعشرون "تتماشى تصرفات إدارة المدرسة مع القيم التنظيمية السائدة في المدرسة" بمتوسط (4.48)، وجاءت العبارة السابعة والعشرون "تؤثر القيم التنظيمية السائدة في المدرسة إيجابياً على بيئة العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.45)، مما يؤكد وجود منظومة قيمية متكاملة تؤثر إيجاباً على المناخ المدرسي.

يتضح مما سبق أن المدارس تمتلك منظومة قيمية واضحة ومؤثرة توجه سياساتها وقراراتها، حيث تتصف الإدارات المدرسية بالالتزام بهذه القيم وترجمتها إلى ممارسات عملية تنعكس إيجاباً على بيئة العمل، مع تجانس ملحوظ في التطبيق بين مختلف المدارس، مما يعكس ثقافة مؤسسية راسخة تقوم على الشفافية والنزاهة والموضوعية.

4- بُعد الأسلوب القيادي:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول بُعد الأسلوب القيادي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب
29	تتسم تعاملات إدارة المدرسة بالمصداقية والشفافية.	4.52	0.672	90.4%	مرتفعة جداً	3
30	تشجع إدارة المدرسة منسوبيها على التعبير عن آرائهم بحرية.	4.48	0.716	89.6%	مرتفعة جداً	4
31	تهتم إدارة المدرسة بتوفير التوجيه والدعم اللازمين لمنسوبيها لتحقيق أهدافهم المهنية.	4.5	0.666	90.0%	مرتفعة جداً	2
32	تتبنى إدارة المدرسة أسلوباً قيادياً فعالاً يعزز الولاء والانتماء الوظيفي في المدرسة.	4.53	0.641	90.6%	مرتفعة جداً	1

البعد ككل 4.50 0.614 90.1% مرتفعة جداً

يتضح من الجدول السابق أن النتائج تؤكد تميز الأساليب القيادية في المدارس محل البحث، حيث سجل هذا البعد متوسطاً عاماً مرتفعاً جداً بلغ (4.50) بنسبة (90.1%)، مع انحراف معياري منخفض (0.61) مما يشير إلى تجانس كبير في تقييمات المبحوثين لهذا الجانب. وهو ما يتفق مع دراسة الشمراني (2024)، التي أشارت إلى أن القيادات المدرسية التي تعتمد أساليب واضحة وفاعلة تحظى بتقديرات عالية ومستقرة.

وجاءت العبارة الثانية والثلاثون "تبنى إدارة المدرسة أسلوباً قيادياً فعالاً يعزز الولاء والانتماء الوظيفي في المدرسة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.53)، مما يعكس نجاح القيادات المدرسية في تبني أنماط إدارية تحفيزية تخلق شعوراً بالانتماء لدى العاملين. بينما جاءت العبارة التاسعة والعشرون "تهتم إدارة المدرسة بتوفير التوجيه والدعم اللازمين لمنسوبيها لتحقيق أهدافهم المهنية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.52). واحتلت العبارة الثلاثون "تشجع إدارة المدرسة منسوبيها على التعبير عن آرائهم بحرية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.48)، وهو ما يظل في المستوى المرتفع جداً، مما يدل على وجود بيئة عمل ديمقراطية تشجع الحوار البناء. وتشير النتائج السابقة إلى أن القيادات المدرسية تمارس أساليب إدارية تقوم على الشفافية والمصادقية، مع تركيز واضح على تعزيز الولاء الوظيفي وتوفير الدعم المهني، في إطار بيئة عمل تشجع الحوار وتقبل الرأي الآخر، مما يعكس نضجاً في الممارسات القيادية وانسجاماً مع المعايير الحديثة للإدارة التربوية.

النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الانطباع ومستوى الثقة التنظيمية تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة؟"

1. الفروق وفقاً لمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار "ت" (independent sample T-test) وكانت النتائج كما يلي:

جدول (13)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة البحث حول إدارة

الانطباع والثقة التنظيمية وفقاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
إدارة الانطباع	ذكر	232	4.38	0.487	0.068	0.945
	أنثى	218	4.46	0.571		
الثقة التنظيمية	ذكر	232	4.46	0.562	0.329	0.742
	أنثى	218	4.43	0.557		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الانطباع ومستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيم "ت" المحسوبة (0.068)، بنفس الترتيب ومستوى دلالتها أكبر من (0.05)، مما يعكس تشابهاً في الممارسات القيادية بين الجنسين يرجع إلى العوامل التنظيمية الموحدة وطبيعة البيئة

التعليمية المشتركة التي تفرض متطلبات مهنية متشابهة بغض النظر عن الفروق، وأن متغير الجنس لا يؤثر بشكل معنوي على مستوى الثقة التنظيمية بين المعلمين، مما يدل على تكافؤ الفرص وتشابه الظروف التنظيمية التي يعملون في إطارها، بغض النظر عن الفروق الجندرية.

2. الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخدمة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (14)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول إدارة الانطباع والثقة التنظيمية وفقاً لمتغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة الانطباع	بين المجموعات	0.044	2	0.022	0.09	0.914
	داخل المجموعات	108.501	447	0.243		
	المجموع	108.545	449			
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	0.751	2	0.375	1.142	0.32
	داخل المجموعات	146.84	447	0.329		
	المجموع	147.59	449			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسات إدارة الانطباع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيم "ف" المحسوبة (0.09)، (1.142) بنفس الترتيب ومستوى دلالتها أكبر من (0.05)، وهذا يؤكد أن مستوى الممارسات الإدارية لا يختلف باختلاف الخبرة الوظيفية للمديرين والمديرات في هذا السياق، وأن عوامل سنوات الخبرة لا تؤثر بشكل معنوي على الثقة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مخامرة (2022) بأن ممارسات إدارة الانطباع بين المديرين لم تختلف بشكل يُعتد به إحصائياً وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، بل تعود إلى خصائص فردية وبيئية داخل المدرسة. وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة الدسوقي (2022) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية حسب الجنس أو سنوات العمل، وأرجعت ذلك إلى استقرار التنظيم الإداري وتشابه ثقافة العمل الأكاديمي.

النتائج الخاصة بالسؤال الرابع:

الذي ينص على: "ما متطلبات إدارة الانطباع لتعزيز الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الرس؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث، وتوضيحها الجداول التالية:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات إدارة الانطباع لتعزيز الثقة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب
33	تشجيع التفكير النقدي والإبداعي.	4.37	0.68	87.4%	مرتفعة جداً	9
34	تعزيز العلاقات الإيجابية والتعاون في المجتمع المدرسي.	4.49	0.659	89.8%	مرتفعة جداً	4
35	تدعم إدارة المدرسة التطوير المهني لمنسوبيها من خلال برامج تدريبية متقدمة.	4.35	0.756	87.0%	مرتفعة جداً	11
36	تعزيز دافعية المتعلمين للتعلم والاستمتاع به.	4.41	0.664	88.2%	مرتفعة جداً	8
37	توفير فرص متكافئة للتعلم تلي كل احتياجات المتعلمين.	4.37	0.7	87.4%	مرتفعة جداً	10
38	تعزيز روح الانتماء والولاء التنظيمي.	4.5	0.638	90.0%	مرتفعة جداً	3
39	تفعيل التعليم الإلكتروني لتلبية احتياجات المتعلمين ودعم تعلمهم.	4.52	0.616	90.4%	مرتفعة جداً	2
40	توظيف التكنولوجيا وأدوات التقنية الحديثة في عملياتها.	4.49	0.695	89.8%	مرتفعة جداً	5
41	توفير قنوات اتصال فعالة تتيح تبادل المعلومات والتعاون.	4.44	0.673	88.8%	مرتفعة جداً	7
42	توفير خدمة صيانة دورية لجميع المرافق والتجهيزات لضمان جودتها وسلامتها.	4.45	0.696	89.0%	مرتفعة جداً	6
43	توفير تجهيزات مطابقة لمتطلبات الأمن والسلامة داخل المدرسة.	4.56	0.592	91.2%	مرتفعة جداً	1
	المحور الثالث: متطلبات إدارة الانطباع	4.45	0.559	89.0%	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن النتائج تُظهر تميزاً واضحاً في تطبيق متطلبات إدارة الانطباع بالمدارس، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (4.45) بنسبة 89.0%، وهو ما يصنف ضمن المستوى المرتفع جداً، وتعكس هذه النتائج نجاح الإدارات المدرسية في تبني إستراتيجيات متكاملة لمتطلبات إدارة الانطباع، مع التركيز على الجوانب الإيجابية المعززة للثقة والانتماء، وهو ما ينعكس إيجاباً على المناخ المدرسي وجودة المخرجات التعليمية، وهو ما تشابه مع نتائج دراسة الحدراوي (2019).

وجاءت العبارة الثالثة والأربعون "توفير تجهيزات مطابقة لمتطلبات الأمن والسلامة داخل المدرسة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.56)، تليها العبارة التاسعة والثلاثون "تفعيل التعليم الإلكتروني لتلبية احتياجات المتعلمين ودعم تعلمهم" بمتوسط حسابي (4.52). وتعكس هذه النتائج أولوية الجوانب الأمنية والتكنولوجية في سياسات المدارس، حيث تبدو الإدارات المدرسية حريصة على توفير بيئة تعلم آمنة ومواكبة لمتطلبات العصر الرقمي. وجاءت العبارة السابعة والثلاثون "توفير فرص متكافئة للتعلم تلي كل احتياجات المتعلمين" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.37). وجاءت العبارة الخامسة والثلاثون "تدعم إدارة المدرسة التطوير المهني لمنسوبيها من خلال برامج تدريبية متقدمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.35).

وتشير هذه النتائج إلى أن المدارس تمارس أساليب متقدمة في إدارة الانطباع تركز على ثلاثة محاور رئيسية: الأمن والسلامة كأولوية قصوى، والتحول الرقمي كضرورة عصرية، وبناء الولاء التنظيمي كأساس للتماسك المؤسسي، مع

تحقيق توازن ملحوظ بين المتطلبات المادية والبشرية، مما ينعكس إيجاباً على الصورة الذهنية للمدارس وعلاقتها مع مختلف أصحاب المصلحة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- إعداد خطة تشغيلية متكاملة لإدارة الانطباع، تركز على إبراز الإنجازات الواقعية الموثقة، وتستهدف بناء صورة ذهنية إيجابية ومستدامة تعكس جودة الأداء المؤسسي، وتعزز ثقة المجتمع المحلي والجهات الرسمية في المدرسة.
- تدريب القيادات التربوية والمعلمين على مهارات التواصل الفعال وإدارة الانطباع المهني، من خلال برامج تطوير مهني تُركز على أساليب الإقناع، وبناء المصداقية، ورفع مستوى الوعي بأهمية الصورة المؤسسية للمدرسة.
- تبني ممارسات التقدير والإطراء بشكل مؤسسي مدروس، يشمل تسليط الضوء على إنجازات الأفراد والفرق داخل المدرسة، بما يعزز روح الانتماء ويدعم الصورة الإيجابية الداخلية والخارجية.
- عقد لقاءات وورش عمل دورية بين الإدارة والمعلمين، تتيح النقاش حول قضايا العمل والمبادرات التطويرية، وتعزز مبدأ الشفافية وتبادل الآراء.
- تفعيل آليات مهنية وفعالة لتلقي الشكاوى والملاحظات من منسوبي المدرسة، من خلال توفير وسائل متعددة وأمنة تضمن السرية والخصوصية، وتعزز حرية التعبير والمساءلة التنظيمية.
- اعتماد أدوات علمية دورية لقياس مستويات الثقة التنظيمية، وتحليل نتائجها ضمن خطط التحسين المستمرة، بما يُمكن من تطوير بيئة العمل التعليمية وتحسين مناخها.
- إجراء دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والخاصة في تطبيق إدارة الانطباع والثقة التنظيمية.
- إجراء دراسات وبحوث حول إدارة الانطباع وعلاقتها بمتغيرات أخرى.

قائمة المراجع:

- الأحمدي، علياء بنت محمد (2017). أثر القيادة التحويلية في بناء الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- أكرم، سعيد محمد (2018). العوامل المؤثرة في بناء الثقة التنظيمية في بيئة العمل: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 10(2)، 145-167.
- آل حمد، فدعم عبد حمد يونس. (2019). إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عينة من الكليات الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.

- البرنس، خميس علي (2020). محددات الثقة التنظيمية وأثرها في تعزيز الالتزام المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي، *مجلة الإدارة والتنمية*، 17(3)، 201-224.
- بكر، سوزان فؤاد السيد (2018). دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر. *المجلة العربية للإدارة*، 38(2)، 167-190.
- بلمرابط، شهبيناز وفريمش، مليكة (2022). دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة بالمؤسسة. *المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 6(1)، 226-246.
- الجندي، نواف، الدادا، عفاف، & الغديفي، ماجد (2023). واقع الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العربية في النقب كما يراها المعلمون. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 32(2)، 166-180.
- جودة، محمد صبحي (2014). أثر أبعاد الثقة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية. *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، 38(3)، 223-248.
- حامد، شيماء حلمي (2020). الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، 6(1).
- حجازي، محمد حلمي (2024). إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 7(2)، 211-214.
- الحدراوي، رافد حميد عباس (2019). إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي: دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف. *المجلة العربية للإدارة*، 39(1).
- حربي، مريم حسن علي (2023). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 121(1)، 1544-1594.
- حسن، أحمد (2012). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى، السعودية.
- حميد، مهجة محسن، والعيساوي، محمد حسين (2022). تأثير إدارة الانطباع في تحسين جودة حياة العمل: دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة. *مجلة الاقتصاد الخليجي*، 2022(52)، 141-180.
- الحنيطي، مرزوق (2019). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 15(4)، 455-472.
- الحويطي، أحمد بن محمد (2018). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.

- خوين، سندس. (2015). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد- بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية -مساهمة مختلطة. *مجلة كلية الرافدين- الجامعة للعلوم*، (35)، 143-119.
- الدسوقي، سماح محمد. (2022). تعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس: مدخل لإدارة الصراع بالمؤسسات الجامعية (جامعة دمياط نموذجاً للتطبيق). *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، 33(129)، 460-407.
- الرحيم، زينة علي والشمري، صادق كاظم (2021). إدارة الانطباع لدى مديري المدارس الثانوية. *مجلة القادسية للعلوم الإنسانية*، 24(2)، 133-100.
- الزهراني، أميرة محمد (2012). مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في المدارس الثانوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. *مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية*، 24(2)، 108-85.
- سعد، فادية سيمون (2021). دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في فلسطين. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين*.
- السفري، فاطمة بنت إبراهيم. (2022). درجة ممارسة الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات بمدينة القنفذة. *المجلة الأمريكية للعلوم التربوية والإنسانية والاجتماعية*، 4(43)، 53-5.
- الشتوي، سليمان بن عبد الله. (2016). الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *مجلة التربية*، 43(3)، 688-682.
- الشريف، علي فهد (2017). الثقة التنظيمية السائدة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم*، 11(2).
- الشمراي، سلطان بن محمد (2024). الثقة التنظيمية على أداء القيادة المدرسية من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية - دراسة ميدانية بمحافظة جدة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 22(22)، 158-111.
- صالح، ع. ر.، & كاظم، ب. ج. (2023). إستراتيجيات إدارة الانطباع في العلاقات العاطفية لدى طلبة كلية الآداب. *جامعة القادسية في الآداب والعلوم التربوية*، 23(4)، 268-247.
- صالح، مها محمد. (2020). إستراتيجيات إدارة الانطباع ودورها في تحسين الصورة الذهنية للمشروعات الربحية عبر وسائل التواصل الاجتماعي. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 2(2)، 430-406.
- صيام، شحاتة (2009) النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- طارش، محمد سعيد. (2022). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق، وزارة التربية، مركز البحوث النفسية، 33(1).

- عبدالعزیز، سارة محمود (2020). إستراتيجيات إدارة الانطباع وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي: دراسة حالة على العاملين بشركة المصرية للاتصالات، *مجلة البحوث الإعلامية*، جامعة الأزهر، (55)، 2861-2936.
- العرفي، دلال بنت عبد الرحمن. (2019). مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (20)، 1251-1224.
- علي، بالفار، وبقادير، عبد الرحمان. (2022). تحليل مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية ببلدية الرويسات بولاية ورقلة. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، 11(5)، 726-705.
- الفحيلة، إبراهيم بن زيد بن حمد. (2024). تحقيق الثقة التنظيمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4(2)، 43 - 19.
- قاسمي، عبلة وبادو، مروة (2020). أثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- القحطاني، عبير بنت عبد الله بن علي والفايز، هيلة بنت عبد الله (2019). مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها ومحافظه خميس مشيط. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (43)، 410-357.
- القرشي، سلطنة حسين (2019). دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم من خلال التجربة اليابانية "التوكاتسو" على طالبات المرحلة الثانوية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 20(11).
- القرني، عبد الله سعيد محمد. (2020). متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030. *مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط*، 36(4)، 374-345.
- القرني، علي حسن (2017). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*، 12(3)، 330-299.
- الكروي، كرار نزار (2016). دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات بغداد الحكومية. *جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد*.
- لونيس، باديس (2018) إرفنغ غوفمان والظاهرة الاتصالية، قراءة ابستمولوجية لأهم أفكاره النظرية. *مجلة دراسات وأبحاث*، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 10 (4).
- مخامرة، كمال خليل. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الانطباع وعلاقتها بالهوية التنظيمية للمعلمين في مديرية تربية جنوب الخليل. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 13(38).

- المكصوسي، لارا قاسم والموسوي، طالب زيدان (2021). *فن القيادة والإدارة*. مركز البحوث والدراسات والنشر، كلية الكوت الجامعة، العراق.
- مناع، يوسف حامد يوسف (2014). تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، مصر*، (12).
- موقع هارفارد بيزنس ريفيو. (2025، 17 فبراير). *إدارة الانطباع*. تم الاسترجاع من <https://hbrarabic.com/> المفاهيم- الإدارية/ إدارة-الانطباع.
- هاشم، نهلة عبد القادر وهلال، محمد سعيد والكلش، محمد ناصر (2023). دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء بعض نماذج السمعة التنظيمية. *مجلة الإدارة التربوية*، 38(38)، 13-70.
- Ahmed, I., Nawaz, M.M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat, Z.& Usman, A. (2010). Effects of motivational factors on employees' job satisfaction: A case study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 70–80.
- Edeh, N.C. (2023). Impression management and employee performance in service organizations. *International Journal of Business and Management Review*, 11(3), 45–61.
- Fiske, S.T.& Taylor, S.E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Fulmer, C.A.& Dirks, K.T. (2022). Organizational trust: A comprehensive review and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 5–23.
- Gumus, S., Bellibas, M.S., Esen, M.& Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 27–51.
- Gwal, R. (2015). Tactics of impression management: Relative success on workplace relationship. *The International Journal of Indian Psychology*, 2(2), 37–44.
- Jahansoozi, J. (2006). Relationships, transparency and evaluation: The implications of the Internet for public relations. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 7(1), 1–14.
- Pareke, F. J. S., Suryosukmono, G., Hayadi, I., & Nasution, N. (2024). Impression management tactics in the workplace: Enhancing or compromising the employee performance? *International Journal of Business Science and Applied Management*, 19(1), 60–74.

-
- Saldana, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed.). Sage Publications.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–48.
- Shoko, S., & Dzimir, 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), 253.
- Zhang, M., & Ma, X. (2025). The subtle balance of trust: How employees expected and perceived trust influence impression management strategies. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1526860.