



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

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

مجلة علمية دورية محكمة

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

الترقيم الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## 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. لؤلؤة 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- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب- جامعة أسوان- مصر  
د. أحمد فهد السحبي  
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 الرقازيق- 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 عيابة  
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. عبد الله 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 الرقازيق- 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 الحسناوي  
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. عبدالرحمن 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 عابدة 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 الثوابي  
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن  
أ.د. سفيان بوعطيظ  
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. مني 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 ماهرة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شعبة 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 ونقدتها 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 وقيمه 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- العدلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



## المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية.....	viii
1	فاعلية برنامج إرشادي مقترح قائم على النظرية المعرفية السلوكية في تحسين مستوى الرفاه النفسي لدى طالبات كلية التربية جامعة حائل، د. وصال البشير ابراهيم البشير.....	602-565
2	دور القيادة التحويلية في تعزيز جودة الإشراف العلمي على طلبة الدراسات العليا في جامعة جدة من وجهة نظرهم، أ. عائذ عبد الرحمن عائذ الحربي؛ د. عبد الله بن ضيف الله الحارثي.....	640-603
3	فاعلية برامج الشات بوت (Chatbot) في تعزيز التعلم الذاتي لدى طلاب الجامعات الكويتية: دراسة تطبيقية، أ. عذاري سالم بوحمد.....	675-641
4	فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على مجتمعات التعلم المهنية ومعايير معلمي التربية الإسلامية (2) في تنمية ممارساتهم التقويمية، أ. إبراهيم بن محمد آل شطيف؛ أ.د. طلال بن محمد المعجل.....	709-676
5	فاعلية تمكين مديري المدارس لتحقيق القيادة المستدامة في ضوء رؤية عمان 2040 في محافظتي الداخلية وجنوب الشرقية، أ. عبدالله بن محمد بن عبدالله الشجي؛ أ. طارق بن جمعه بن محمد الراسبي.....	744-710
6	دور مديري المدارس الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في شرقي القدس، أ. منال محمد عبدالله أبو عصب؛ أ. شهرزاد محمد حسين عبيدات.....	773-745
7	الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظر المديرين، أ. لجين عاطف الخليفات؛ أ.د. عدنان عبد السلام العضايلة.....	814-774
8	واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين والمعالجين، أ. رنا فايز رموني؛ أ. غدير عطا أبوريا؛ د. حسام حسني القاسم.....	846-815
9	الأنا والآخر في الأدب الرحلي: بدر بن ناصر الوهبي أنموذجا، د. راية بنت سليمان بن حميد الريسي؛ أ. فاطمة بنت سعيد بن بطي الزعابية؛ أ. أسماء بنت حمير بن علي العزانية؛ أ. مروه بنت عبدالله بن راشد الشافعية.....	872-847
10	مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس ولايتي السويق والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، د. راية بنت سليمان بن حميد الريسية؛ أ. راشد بن حمد بن خلفان القطيطي؛ أ. عادل بن خميس بن سعيد البريكي؛ أ. علي بن سالم بن صالح العلوي؛ أ. أحمد بن خميس بن محمد الحوسني؛ أ. جمال بن أحمد بن حمد العبري؛ أ. علي بن حمد بن سعيد المقرشي.....	904-873

الصفحة	العنوان	م
949-905	تقويم بنية قلق التغيرات المناخية باستخدام تحليل الشبكات العصبية وعلاقته بالأمل البيئي والسلوكيات الصديقة للبيئة، أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	11
980-950	أثر التدريس بإستراتيجية البنّاءات على تعلّم النحو العربي لدى طالبات الصف الأول الثانوي وتنمية اتجاهاتهن نحو، أ. عائشة عبد الرزاق مبارك السوالقة؛ أ.د محمد أحمد خليل الرفوع.....	12
1029-981	دراسة تحليلية للمتغيرات البحثية التي تضمنتها رسائل وخطط الدكتوراه بقسم المناهج وطرق التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الإطار الوطني لمعايير مناهج التعليم العام الإصدار الثاني، أ. هدى بنت ذُلوه العليوي؛ د. سميرة بنت أحمد الزهراني؛ د. أسماء بنت محمد القحيز.....	13
1060-1030	استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة، أ. عائشة بنت مرزوق المظيري؛ أ. لمى بنت صالح الحربي.....	14

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعدين، 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 والفردي في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

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

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

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

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندري

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



## إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة

أ. لمى بنت صالح الحربي

أ. عائشة بنت مرزوق المظيبري\*

ماجستير في التربية (تخصص القيادة التربوية)- المملكة العربية السعودية  
ماجستير في التربية (تخصص القيادة التربوية)- المملكة العربية السعودية

\*ayshhalmzybry5@gmail.com

تاريخ النشر: 2026/1/20

تاريخ قبول النشر: 2025/12/26

تاريخ استلام البحث: 2025/11/15

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة، والكشف عن معوقات ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (355) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة بريدة طبقت عليهم استبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي تمارس بدرجة كبيرة من قبل مديري المدارس الثانوية ببريدة من وجهة نظر المعلمين، وجاء في الترتيب الأول إستراتيجية التعزيز الذاتي، تليها إستراتيجية المثل الأعلى، ثم إستراتيجية التهيب وجاءت جميعها بدرجة كبيرة. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، سواء فيما يتعلق بالدرجة الكلية أو إستراتيجيات (التعزيز الذاتي، والتهيب)، بينما كانت هناك فروق في إستراتيجية المثل الأعلى لصالح الإناث، ولا توجد فروق حول درجة ممارسة مديري المدارس لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما توصلت النتائج إلى أن معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت المعوقات التقنية بدرجة كبيرة، تليها المعوقات الإدارية والتنظيمية وبدرجة متوسطة، ثم المعوقات الشخصية والاجتماعية بدرجة متوسطة أيضاً. وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الانطباع التنظيمي، مديري المدارس الثانوية، مدينة بريدة.

## Organizational impression management strategies among secondary school principals in Buraidah

**Aysha bint Marzouq Almzybry\***

Master of Education (Specialization: Educational Leadership)- Kingdom of Saudi Arabia

**Lama bint Saleh Al-Harbi**

Master of Education (Specialization: Educational Leadership)- Kingdom of Saudi Arabia

\*ayshhalmzybry5@gmail.com

Received: 15/11/2025

Accepted: 26/12/2025

Published: 20/1/2026

**Abstract:** This study aimed to identify the degree to which organizational impression management strategies are practiced by secondary school principals in Buraidah, and to uncover the obstacles to practicing organizational impression management strategies among secondary school principals. The study used the descriptive analytical method, and the sample consisted of (355) male and female teachers, they were randomly selected from secondary school teachers in Buraidah and a questionnaire was administered to them. The study results indicated that organizational impression management strategies are widely practiced by secondary school principals in Buraidah, from the teachers' perspective. The self-reinforcement strategy ranked first, followed by the role model strategy, and then the intimidation strategy, all of which received high scores. The results indicated no statistically significant differences in teachers' responses regarding the extent to which school principals implement organizational impression management strategies based on gender, whether with regard to the overall score or strategies (self-reinforcement, intimidation), while there were differences in the role model strategy in favor of females, there were no differences regarding the degree to which school principals practice organizational impression management strategies attributable to the variable of years of experience. The results also showed that the obstacles to secondary school principals in Buraidah implementing organizational impression management strategies were moderate, with technical obstacles being significant, followed by administrative and organizational obstacles at a moderate level, and then personal and social obstacles, also at a moderate level. Based on these findings, several recommendations were made.

**Keywords:** Organizational Impression Management, High School Principals, Buraidah City.

## مقدمة:

إن الارتقاء بالمؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس بشكل خاص يمثلان ضرورة كبرى، والإدارة المدرسية هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق في تحقيق أهداف المدرسة، والحلقة الأهم في الإدارة التربوية والمسؤولة عن إحداث التغيير والتحسين في المدرسة، والوصول إلى نواتج تربوية تعكس واقع حقيقي لمضامين رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وأصبحت الإدارة المدرسية علماً من العلوم التربوية التي فرضت نفسها على مؤسسات إعداد وتدريب المعلم، وذلك لما للإدارة المدرسية من أهمية وأثر واضح في تعزيز إنتاجية العملية التربوية من مختلف أوجهها وأبعادها، تخطيطاً وتنظيماً وإشرافاً وتوجيهاً وتقويماً، وعلاوة على ذلك فالإدارة المدرسية تعد من أهم عناصر الإدارة التعليمية، حيث إنها في تماس مباشر دائماً مع العملية التربوية (قاسمي، 2019).

ويمثل تفعيل دور الإدارة المدرسية أحد الاتجاهات المعاصرة لتطوير التعليم وتحديثه، إلى جانب تطوير المناهج الدراسية، وتحسين العملية الإشرافية، وتجهيز المباني المدرسية، وإعداد المدرسين، وكذلك أصبح التفكير في إيجاد قيادات تربوية فعالة ومدربة تدريباً يتناسب مع متطلبات العصر والتطور الاقتصادي والاجتماعي والتقني، من متطلبات التنمية الشاملة لكل مرافق المجتمع (الزيادي، 2021).

وإدارة الانطباع كعملية تسهم في تحفيز المديرين على السعي من خلالها للتأثير الإيجابي وإيجاد انطباع تصوري لدى المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، وعلى الرغم من أن هذا الموضوع تم فحصه أصلاً من قبل علماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعي، إلا أن العلماء التنظيميين أصبح أيضاً لهم اهتمام متزايد في إدارة الانطباع في السنوات الأخيرة، وبالتالي يتم التعامل مع إدارة الانطباع الآن بوصفها أمراً شائعاً في الأوضاع التنظيمية، وبالإضافة إلى ذلك فقد بدأ الباحثون في الآونة الأخيرة بإجراء دراسات تجريبية لسلوكيات إدارة الانطباع في مجموعة متنوعة من السياقات التنظيمية (الحدراوي، 2019).

وتُعد إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من العناصر الأساسية التي تسهم في تشكيل الصورة النموجية العامة للمدرسة، سواء للمعلمين أو الطلاب أو المشرفين أو حتى المجتمع ككل. وفي عالم يتسم بالتنافسية المتزايدة والتغيرات السريعة يصبح الانطباع الذي تتركه المدرسة أمراً حيويًا يؤثر على سمعتها ونجاحها من خلال إدارة الانطباع بشكل فعال، ويمكن للمدرسة تعزيز ثقة الطلاب، وتحفيز المعلمين، وبناء علاقات إيجابية مع المجتمع، مما يسهم في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمدرسة (الحدراوي، 2019).

وتتضمن إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى تحسين كيفية رؤية الآخرين للمدرسة، ويشمل ذلك تصميم التصور النموجي المأمول، وتطوير هوية المدرسة النموجية، وتقديم تجارب إيجابية للطلاب. وتعتمد هذه الإستراتيجيات على فهم عميق لاحتياجات وتوقعات الطلاب والمعلمين، مما يتيح للمدرسة

التفاعل معهم بطرق تتماشى مع تلك التوقعات، ومن خلال التركيز على بناء صورة إيجابية، تستطيع المدرسة توجيه الانطباعات التي تُكوّن حولها وتحسين مستوى ولاء المعلمين وثقة الطلاب (مبارز، 2020).

وعلاوة على ذلك تتطلب إدارة الانطباعات التنظيمية تنسيقاً بين مختلف الأقسام داخل المدرسة، وكذلك يجب أن يكون هناك تواصل فعال بين الكادر التعليمي، والمجتمع المحلي لضمان أن تكون السياسات والأفعال متناسقة، وعلى سبيل المثال إذا كانت المدرسة تسعى لتقديم صورة إيجابية كجهة أكاديمية جاذبة، يجب أن تعكس سياساتها وثقافتها الداخلية هذه الصورة، حيث إن عدم التناسق بين رسالتها ورؤيتها وبين الممارسات الخارجية والداخلية قد يؤدي إلى فقدان الثقة والسمعة (الحدراوي، 2019).

وفي ضوء التحولات التكنولوجية الحديثة أصبحت إدارة الانطباعات التنظيمية أكثر تعقيداً، وتؤثر سائل التواصل الاجتماعي وتوجهات المجتمع المحلي بشكل كبير على كيفية تشكيل الانطباعات، ولذلك يجب أن تكون المدارس مستعدة للتفاعل بسرعة مع الآراء والتوجهات، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وهذا يتطلب إستراتيجيات شاملة تشمل المراقبة المستمرة للسمعة، والاستجابة الفعالة للأزمات، وتعزيز التفاعل الإيجابي مع المجتمع المحلي (سليم، 2019).

وتُعد إستراتيجيات إدارة الانطباعات التنظيمية أداة حيوية للمدارس التي تسعى إلى تحقيق النجاح المستدام، من خلال الاستثمار في هذه الإستراتيجيات، ويمكن للمدارس بناء صورة قوية وإيجابية، مما يعزز قدرتها على المنافسة ويعكس التزامها بجودة العملية التربوية والتعليمية وتفعيل الشراكة المجتمعية، وكذلك فإن الفهم العميق لكيفية تأثير الانطباعات على الأداء العام للمدرسة يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للعملية التربوية.

#### مشكلة الدراسة

يعد نجاح مديري المدارس في المدرسة نجاحاً للنظام التربوي ككل، نظراً لأن مدير المدرسة هو الممثل والمنفذ لسياسات وإستراتيجيات وبرامج وزارة التربية والتعليم، والمسؤول عن قيادة التغيير وإحداثه في المدرسة وتحقيق الأهداف المنشودة، والقادر على إدارة العمليات والأنشطة بكفاءة واقتدار، لكي تتحقق الإنجازات في جميع مجالات العمل المدرسي، فالقائد الإداري مطالب بالتمتع بقدرات وسمات وذكاء يمكن من خلاله التفاعل مع الآخرين ونسج علاقات متينة تحقق الأهداف المؤسسية (صلاح، 2021).

وأشارت دراسة إسماعيل (2021) إلى وجود تأثير معنوي إحصائياً لأساليب إدارة الانطباعات في الصمت التنظيمي وأن أساليب إدارة الانطباعات تساهم بدرجة تصل إلى (51%) في تخفيض معدلات الصمت التنظيمي، وهناك تأثير سلبي مباشر لأساليب إدارة الانطباعات على مستوى الصمت التنظيمي (0.189)، وتأثير غير مباشر لأساليب إدارة الانطباعات على مستوى الصمت التنظيمي من خلال المناخ التنظيمي كمتغير وسيط (0.081).

وقد سلط البحث الضوء على المرحلة الثانوية لأنها مرحلة مهمة وحساسة، نظراً لأن الطلبة في هذه المرحلة يبدؤون في إعداد أنفسهم لمرحلة البحث الجامعية، ومن ثم اختيار مهنة المستقبل، ويكونوا في سن تنمو فيه جوانب

شخصيتهم الجسمية والعقلية والاجتماعية، ولذلك فهم بحاجة للرعاية والاهتمام من قبل المدرسة، وإدارة المدرسة الثانوية وعلى رأسها مدير المدرسة، لأنهم هم من تقع عليهم مسؤولية إعداد هؤلاء الطلاب لحياة الحاضر والمستقبل. وإذا قامت إدارة المدرسة الثانوية بتوفير هذا المناخ الملائم والمريح لكل من المعلمين والطلاب والمناهج والأبنية والتجهيزات المدرسية والمجتمع المحلي، فإنها تكون قد حققت مناخاً تنظيمياً إيجابياً يؤدي لنجاح وتطوير التعليم الثانوي، وأن تصبح المدارس الثانوية بيئات تربوية سليمة وفعالة تسهم في بناء شخصيات الطلبة بناءً متكاملًا ومتوازنًا، مما يؤهلهم لدخول المرحلة الجامعية بكل ثقة (سليم، 2019).

ولذلك تسعى المدارس الثانوية باستمرار إلى بناء السمعة المؤسسية التي تخدمها في تحقيق أهدافها، بحيث تشكل سمعة إيجابية لها على المستويين الداخلي والخارجي، وهناك العديد من الإستراتيجيات والتكتيكات اللازمة لتحقيق ذلك، ومن بينها إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي التي تحاول المدارس من خلالها ترك انطباع داخل المدرسة وخارجها (قاسبي، 2019).

وتوصلت دراسة قاسبي (2019) إلى أن بُعد تعزيز الذات هو الأسلوب السائد في إدارة الانطباع في المدرسة وبالنسبة لإدارة الصراع التنظيمي فإن الأسلوب السائد في المدرسة هو التعاون، وتعددت محاولات الباحثين في تحديد أساليب إدارة الانطباع، ومنها تعزيز الذات وهي محاولة المدير إظهار نفسه على أنه مميز، والشخصية النموذجية من خلال السلوك الدال على وعي المدير وكياسته، والدفاع وهو إصلاح الصورة السلبية الناتجة عن الإخفاق والتلكؤ في العمل، والأساليب غير اللفظية مثل انشراح الوجه وأناقاة الملابس واحترام الوقت (مخامرة، 2021)، وبناءً على ذلك تهدف الدراسة الحالية إلى "التعرف إلى إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة القصيم".

وتحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من وجهة نظر معلمهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)؟
3. ما معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من وجهة نظر معلمهم؟

أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من وجهة نظر معلمهم.
- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة).
- التعرف على معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من وجهة نظر معلمهم.

#### أهمية الدراسة:

- قد تسهم الدراسة في تزويد المكتبة العربية عامة والسعودية خاصة ببعض المفاهيم عن إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي.
- أهمية دراسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في عقد ورش العمل والندوات واللقاءات التدريبية لمديري المدارس والكوادر التربوية في وزارة التعليم.
- تسعى هذه الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي قد تسهم في تعزيز إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس.
- قد تكون الدراسة نقطة انطلاق لإجراء العديد من الدراسات في موضوع إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في البيئة العربية عامة والبيئة السعودية خاصة.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الكشف عن ممارسات إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي المتمثلة في (التعزيز الذاتي - المثل الأعلى - الترهيب) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة.
- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة.
- الحدود الزمانية: طبقت أداة الدراسة في العام الدراسي 1446/1447هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة في المفاهيم التالية:

إدارة الانطباع التنظيمي **Organizational impression management**:

يشار إلى إدارة الانطباع بأنها "مجموعة من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية، التي تستخدم للسيطرة والتأثر على تصورات الآخرين وعلى سلوكهم تجاهنا" (Hodigere & Bilimoria, 2008, 13).

وعرفت بأنها سلوكيات التأثير الصاعدة من الموظفين المشاركين في العمل، وذلك لتوجيه المديرين والتصورات الخاصة بهم، وبما أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم بعضاً فإنهم يشكلون تصورات محددة سابقا، وتنقسم إلى قسمين محبوب أو غير محبوب، وهذا يدخل في عملية التقييم التي تولد في وقت لاحق الانطباعات تجاه الآخرين (Meydan et al., 2014, 108).

وتعرف إجرائياً بأنها العملية التي يسعى مديرو المدارس الثانوية من خلالها إلى ممارسة سلوكيات متمثلة بالتعزيز الذاتي، والمثل الأعلى، والترهيب، للتحكم في انطباعات المعلمين والطلبة وسلوكهم تجاههم مما يحقق الأهداف المنشودة.

### الخلفية النظرية للدراسة:

#### إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي:

تعد إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي أدوات حيوية لأي مدرسة تسعى لتحقيق النجاح والاستدامة، من خلال التركيز على كيفية إدراك الجمهور لها، ويمكن للمدارس أن تخلق بيئة تعزز العلاقة بينها وبين المجتمع المدرسي، مما يسهم في تحقيق نتائج إيجابية على مر الزمن.

#### 1- مفهوم إدارة الانطباع:

ظهر مفهوم إدارة الانطباع على يد العالم جوفمان في كتابه تقديم الذات عام 1958، حيث أوضح أن لدى كل فرد دافعية خاصة تحفزه على تقديم نفسه بصورة مقبولة اجتماعياً، وتعد هذه الدافعية أساس التفاعل البشري الذي يظهر على سلوكنا إلى حد كبير.

وتعرف إدارة الانطباع بأنها الصورة الذهنية التي يريد الفرد إضفاءها على نفسه عند الآخرين، والتي تؤثر في الصورة الذهنية عن المنظمة (Lussier, 2005).

وتعرف بأنها رغبة القائد في خلق انطباع معين لدى المعلمين والطلبة بواسطة مجموعة من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية التي تؤثر عليهم اجتماعياً، ووفقاً لهذا فإنها العملية التي يدير بها مديرو المدارس معتقدات ومشاعر المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي لخلق صورة إيجابية لديهم (Krisanic, 2008).

كما تعرف إدارة الانطباع بأنها الرغبة في خلق انطباع معين لدى الأفراد بواسطة مجموعة من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية التي تؤثر عليهم اجتماعياً، ووفقاً لهذه العملية يدير الأفراد معتقدات الآخرين ومشاعرهم، وذلك في ضوء خلق صورة إيجابية لديهم بأن الفرد محبوب وذكي وكفاء، مما يساعدهم على التحكم في انطباعات الآخرين وأفعالهم وانفعالاتهم (Remick, 2010, 2).

وتعرف بأنها مجموعة من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية التي تستخدم للسيطرة على المعلومات للتأثير على تصورات الآخرين عنا وعن سلوكهم تجاهنا (حسن وآخرون، 2013، 95). وهناك من عرفها بأنها العملية التي يمارسها الفرد للسيطرة على انطباعات الآخرين، وهي محاولة واعية وغير واعية للسيطرة على الصورة المتوقعة في التفاعل الاجتماعي الحقيقي أو الوهمي (بكر، 2018، 167). وتعرف الباحثان إدارة الانطباع بأنها الرغبة في خلق انطباع معين لدى الأفراد بواسطة مجموعة من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية التي تؤثر عليهم اجتماعياً.

## 2- إستراتيجيات إدارة الانطباع:

بما أن الانطباع هو عملية يسعى في ضوءها مديرو المدارس بالتأثير على المعلمين والمجتمع المدرسي لخلق صورة مثالية، فإن هذا التأثير يتم في ضوء مجموعة من الإستراتيجيات التي تهدف إلى خلق انطباع إيجابي لدى معلمي وطلبة المدرسة، وتساعد هذه الإستراتيجيات على خلق انطباع جيد لدى المعلمين والطلبة وتوليد مشاعر إيجابية تجاههم وصولاً لهوية إيجابية مميزة (Saqita & Irwansyah, 2021).

وتقوم الدراسة الحالية بقياس إدارة الانطباع التنظيمي بالاعتماد على ثلاث إستراتيجيات من الإستراتيجيات الخمس التي حددت وذلك لأنها أكثر شمولية، ونظراً لأنها اعتمدت من قبل العديد من الباحثين، وهذه الإستراتيجيات هي (التعزيز الذاتي، والمثل الأعلى، والترهيب).

أ. إستراتيجية التعزيز الذاتي: يشير الترويج الذاتي إلى قيام مديري المدارس بإظهار قدراتهم أو إنجازاتهم لكي ينظر إليهم المجتمع المدرسي من طلاب ومعلمي على أنهم متخصصون وذوو كفاءة (Gwal)، ويحذر (Jones) من أن هناك أخطاراً متأصلة في استخدام هذه الإستراتيجية، لأن المديرين الذين يقومون بالترويج الذاتي قد تتناقص محبتهم عند المعلمين والطلاب، وينظر إليهم على أنهم مغرورون أو متغطرسون.

ب. إستراتيجية المثل الأعلى: يشير التمثيل إلى قيام المدير/ة بالتضحية الذاتية أو الذهاب إلى أبعد من أداء الواجب المنوط به، من أجل أن يظهر وكأنه متفان في عمله في نظر المراقبين (Gwal, 2015)، وبموجب هذه الإستراتيجية يحاول المدير/ة خلق هوية من التفاني والتضحية والالتزام والجدارة الأخلاقية، لكي يُظهر أنه على استعداد للمعاناة من أجل قضية معينة.

ج. إستراتيجية الترهيب: تشير إلى إبراز المديرين قوتهم أو قدرتهم على معاقبة المعلمين والطلبة من أجل أن ينظر إليهم على أنهم أشخاص خطيرون (Gwal)، وتستخدم إستراتيجية الترهيب لبناء هوية السلطة التي تكون مبنية على التهديد والتصريحات الغاضبة وتكتيكات أخرى لفرض السلطة وانتزاع احترام المجتمع المدرسي بالخوف (الحدراوي، 2019).

## 3- أسباب تبني إدارة الانطباع التنظيمي:

تعددت مبررات تبني الأفراد لإستراتيجيات إدارة الانطباع نتيجة اختلاف المراكز الوظيفية (قائد- مدير- موظف)، فقد تكون مبررات شخصية أو جماعية أو بسبب الحاجة لتحقيقه، إلا أن أغلب الدراسات والبحوث أكدت على أن الفرد يسعى إلى تبني هذه الأبعاد بهدف تعزيز المصالح الشخصية أولاً، وهذا ما أكدته أدبيات علم الاجتماع. ويعتمد اختيار أي منها على الاتجاهات التي يرغب الفرد في خلق تصور معين عنها (النفس والأخريين والموقف والغرض أو الهدف من ذلك) والمدى الزمني المطلوب لتحقيقه (قصير المدى، بعيد المدى) (Singh, Kumra & Vinnicombe, 2002).

ويرى سينغ وآخرون (Singh, et al., 2002) أن إدارة الانطباع هي سلوكيات تركز على ثلاثة اتجاهات: النفس وهي إستراتيجيات لإظهار النفس، والمديرون وهي إستراتيجيات تأثير العمل وترتبط بالتعاقدية، أي الارتباط الوثيق بالعمل. ويؤكد كارتير وديكيرش Carter & Diekirch على سعي الأفراد لتبني أساليب للخروج من موقف معين، وهو هدف قصير المدى، في حين يعتمدون على أخرى لكسب السمعة أو المكانة أو المصداقية، والجدارة بالثقة وهي أهداف بعيدة المدى (قاسمي وبادو، 2020).

## 4- معوقات ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي:

تُعد إدارة الانطباع التنظيمي من المفاهيم الإدارية المدرسية الحديثة التي تهدف إلى تشكيل صورة إيجابية للمدرسة وقادتها، من خلال تبني سلوكيات وإستراتيجيات مقصودة تعكس الكفاءة، والاحترافية، والمصداقية. وعلى الرغم من أهمية هذه الاستراتيجيات في تعزيز السمعة التنظيمية للمدرسة وتحسين العلاقات داخل بيئة المدرسة، إلا أن ممارسة إدارة الانطباع التنظيمي تواجه العديد من المعوقات التي تحد من فاعليتها وتقلل من أثرها المتوقع، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:

## أ. ضعف الوعي المفاهيمي بإدارة الانطباع التنظيمي لدى القيادات الإدارية المدرسية:

يخلط بعض مديري المدارس بين إدارة الانطباع والممارسات الشكلية أو السلوكيات غير الأصيلة، مما يؤدي إلى تجنب تطبيقها أو ممارستها بشكل غير منهجي. ويُسهم هذا القصور المعرفي في غياب التخطيط الواعي لاستخدام إستراتيجيات مثل إبراز الكفاءة، أو تقديم القدوة، أو الترويج الذاتي المعتدل، وهو ما ينعكس سلباً على الصورة الذهنية للقياد والمؤسسة على حد سواء (Bolino et al., 2022).

## ب. الثقافة التنظيمية التقليدية أو الجامدة:

من المعوقات الرئيسية لممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بالمدرسة، وخاصة في المدارس التي تركز على البيروقراطية والالتزام الصارم بالإجراءات الرسمية، وتُقلل من قيمة التواصل الإنساني والبعد الرمزي في القيادة. وفي

مثل هذه البيئات قد يُنظر إلى محاولات تحسين الصورة أو بناء الانطباع الإيجابي على أنها سلوكيات غير ضرورية أو حتى غير مرغوبة، مما يحد من جرأة المديرين في تبني هذه الإستراتيجيات (Alvesson & Einola, 2021)

ج. الخوف من فقدان المصداقية أو اتهام القائد بالتصنع:

يتخوف بعض المديرين من أن تُفسَّر ممارسات إدارة الانطباع على أنها تلاعب أو نفاق تنظيمي، وخاصة إذا لم تكن مدعومة بسلوك فعلي يعكس القيم التي يتم الترويج لها. وهذا الخوف قد يؤدي إلى الامتناع عن استخدام إستراتيجيات إدارة الانطباع بشكل متوازن، والاكتفاء بأساليب تقليدية في القيادة المدرسية، مما يقلل من فرص التأثير الإيجابي في المعلمين (Gardner et al., 2020).

د. الضغوط الوظيفية وتعدد الأعباء الإدارية:

من المعوقات التي تحد من ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في المدرسة، والمديرون الذين يواجهون أعباءً إدارية مكثفة وضغوطاً زمنية متزايدة قد يفتقرون إلى الوقت والجهد اللازمين للتفكير الواعي في كيفية تقديم ذواتهم وإداراتهم بصورة إيجابية أمام المعلمين، ونتيجة لذلك تصبح إدارة الانطباع ممارسة ثانوية أو غير مقصودة، على الرغم من أهميتها في تعزيز الثقة والدافعية (Klotz et al., 2021).

هـ. ضعف مهارات الاتصال القيادي:

تعتمد إدارة الانطباع التنظيمي بدرجة كبيرة على التواصل الفعال سواء اللفظي أو غير اللفظي، وعندما يفتقر مدير المدرسة إلى مهارات الحوار، أو الإقناع، أو الذكاء العاطفي، يصبح من الصعب عليه توظيف إستراتيجيات إدارة الانطباع بطريقة إيجابية ومستدامة، مما قد يؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر في صورة القيادة والتنظيم (Nguyen et al., 2023).

و. مقاومة العاملين للتغيير:

يتسبب في إعاقة ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في المدرسة، وخاصة إذا ارتبطت هذه الإستراتيجيات بأساليب قيادية جديدة أو ممارسات غير مألوفة. وقد ينظر بعض المعلمين إلى محاولات تحسين الصورة القيادية على أنها محاولات للتأثير أو فرض توجهات معينة، مما يولد مشاعر عدم الثقة ويضعف فاعلية هذه الإستراتيجيات (Rosenfeld et al., 2021).

وبناءً على ما سبق يتضح أن معوقات ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي تتداخل فيها عوامل فردية وتنظيمية وثقافية، مما يتطلب من مديري المدارس العمل على تعزيز الوعي المفاهيمي، وتطوير المهارات القيادية، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة، مما يساهم في توظيف إدارة الانطباع بشكل أخلاقي وفعال يحقق أهداف المدرسة ويعزز ثقة المعلمين بها.

## الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم ترتيبها وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وهي كالتالي:

أجرى الحدراوي (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة عينة البحث المتمثلة بفروع مصرف الرشيد في محافظة النجف الأشرف لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، واتبع منهج دراسة الحالة وقد اعتمد الباحث على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات والمعلومات تمثلتا بمقابلات شخصية مع عدد من أفراد العينة، وقائمة استبانة وُجهت إلى عينة من الموظفين، موزعة على متغيري الدراسة (إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، وسلوكيات الصوت الوظيفي) بأبعادهما الفرعية، وبلغ عدد العينة (117) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات- فكرية نظرية وأخرى تطبيقية- شخصت واقع إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي كان أهمها: وجود تأثير عكسي لإستراتيجية الترهيب في ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي، أي إن الموظفين لا يقبلون بممارسة هذه الإستراتيجية من قبل قادتهم.

وهدف دراسة قاسمي وبادو (2019) إلى التعرف على أثر إدارة الانطباع التنظيمي على الصراع التنظيمي، وقد أجريت الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات (تقرت)، حيث تم اختيار عينة من العمال وبلغ عددهم 118 مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبانة المتعلقة بموضوع البحث، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الإستراتيجيات وتمثلت في: إستراتيجيات إدارة الانطباع (تعزيز الذات الترهيب، والتوسل) وأبعاد إدارة الصراع التنظيمي (التجنب التعاون، والتنازل)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إستراتيجية تعزيز الذات هي الأسلوب السائد في إدارة الانطباع في المؤسسة، وبالنسبة لإدارة الصراع التنظيمي فإن الأسلوب السائد في المؤسسة هو التعاون.

واستهدفت دراسة مبارز (2020) التعرف على دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع التنظيمي والإبداع التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة من العاملين داخل الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات، حيث بلغ حجم العينة (180) مفردة، واستخدمت الدراسة قائمة الاستقصاء كأداة للحصول على البيانات، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: معامل التحديد في متغيرات النموذج، حيث كانت النسبة الأعلى في تفسير الإبداع التنظيمي بنسبة (95%) من خلال متغيرات الدراسة المستقلة والوسيط، يلي ذلك أن إدارة الانطباع تشكل حوالي (35%) من التباين في الهيكل التنظيمي.

وسعت دراسة الزيايدي (2021) إلى التعرف على أثر إدارة الانطباع على التوحد التنظيمي، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين في شركة راية القابضة للاستثمارات المالية البالغ عددهم 278 مفردة، واستخدم المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية، وجود تأثير معنوي لإدارة الانطباع على

التوحد التنظيمي، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق معنوية لإدراك العاملين لإدارة الانطباع والتوحد التنظيمي وفقاً للنوع وسنوات الخبرة باختلاف متغير المستويات الإدارية والوظائف النمطية فجاءت النتائج لصالح الإدارة العليا. واستهدفت دراسة إسماعيل (2021) التعرف على دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع والصمت التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة بني سويف، حيث بلغ حجم العينة (420) مفردة واعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء كأداة للحصول على البيانات، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها أنه يوجد تأثير معنوي إحصائياً لأساليب إدارة الانطباع في الصمت التنظيمي وأن أساليب إدارة الانطباع تساهم بدرجة تصل إلى (51%) في تخفيض معدلات الصمت التنظيمي.

وتناولت دراسة (omoankhanien, and others (2021) العلاقة بين إدارة الانطباع (IM) وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) للفنادق في ولاية ريفرز نيجيريا، وتم إجراء مسح مقطعي شمل 341 عاملاً (341) من عشرين فندقاً، واستقطبت الدراسة عينة من 181 عاملاً، واستخدمت الدراسة طريقة أخذ العينات العشوائية الأساسية، وتم توزيع نسخ من الاستبانة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن نهج إدارة الانطباع المنفذ جيداً في شكل الترويج الذاتي والتوضيح في الفنادق من شأنه أن يساعد في تعزيز سلوك الموظف الإيجابي واليقظ، واقترحت الدراسة من بين أمور أخرى أن يستخدم عمال الفنادق أسلوب الترويج الذاتي الدبلوماسي لإدارة الانطباع من أجل زيادة السلوك الإيجابي للمنظمة.

واستهدفت دراسة صالح وكاظم (2023) التعرف على إدارة الانطباع في العلاقات العاطفية لدى الطلبة الجامعيين، وتحقيقاً لهذا الهدف تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (300) طالب وطالبة من الأقسام العلمية في كلية الآداب، وتم بناء مقياس إدارة الانطباع في العلاقات العاطفية كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة أن طلبة الكلية يمارسون التعزيز الذاتي في علاقاتهم العاطفية بدرجة كبيرة.

وسعت دراسة حجازي (2024) إلى التعرف على دور إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً لمجالات (إستراتيجيات الترويج الذاتي، وإستراتيجيات الإطراء وتقدير الآخرين، وإستراتيجيات المثل الأعلى)، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم بناء استبانة مكونة من (30) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (70) موظفاً من شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة طولكرم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دور إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية.

وهدف دراسة فرج (2025) إلى التعرف على دور إستراتيجية إدارة الانطباع التنظيمي ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين بالمدارس الثانوية العامة طبقت عليهم استبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود

علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين دور إستراتيجية إدارة الانطباع التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدارس الثانوية.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- اتبعت معظم الدراسات المنهج الوصفي مع اختلاف أنواعه نظراً لملاءمته لطبيعتها.
- تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، فقد تناولت دراسة الحدراوي (2019) مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، وتناولت دراسة قاسمي وبادو (2019) أثر إدارة الانطباع التنظيمي على الصراع التنظيمي، كما تناولت دراسة مبارز (2020) دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع التنظيمي والإبداع التنظيمي، وتناولت دراسة الزيايدي (2021) أثر إدارة الانطباع على التوحد التنظيمي، بينما تناولت دراسة إسماعيل (2021) دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع والصمت التنظيمي، وتناولت دراسة صالح وكاظم (2023) إدارة الانطباع في العلاقات العاطفية، وتناولت دراسة حجازي (2024) ودراسة فرج (2025) دور إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، وقد استفادت الباحثتان من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدِّراسة، وصياغة مشكلة ومنهجية الدِّراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدِّراسة، وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدِّراسة، ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة الحالية.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### أولاً: منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها، ويعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً حيث يوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولها.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، والبالغ عددهم 4567، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير النوع (إحصائية عام 1446هـ، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم).

جدول (1)

يوضح مجتمع الدراسة

عدد المعلمين	عدد المدارس	المدارس الثانوية الحكومية
2132	80	بنين
2435	101	بنات
4567	181	المجموع

عينة الدراسة:

(أ): عينة تقنين الاستبانة (العينة الاستطلاعية):

تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية بالتطبيق عليها من (45) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس المرحلة الثانوية بمدينة بريدة، منهم 21 معلماً بنسبة 46.7%، و 24 معلمة بنسبة 53.3%، وطبقت عليهم الاستبانة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1447هـ.

(ب): العينة الأساسية:

تكونت عينة الدراسة الأساسية من 358 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة بريدة، حيث اعتمدت الباحثة على معادلة روبرت ماسون في تحديد الحد الأدنى للعينة الممثلة للمجتمع الكلي (العدد 4567) فبلغ الحد الأدنى للعينة (355) معلماً ومعلمة، وتمثل عينة الدراسة الحالية نسبة (8.7%) تقريباً من حجم المجتمع الأصلي، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المختلفة:

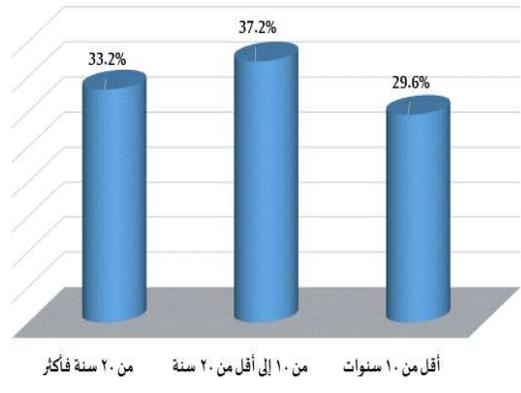
جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

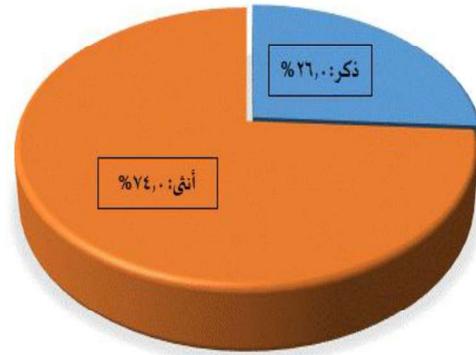
النسبة	العدد	سنوات الخبرة	النسبة	العدد	الجنس
29.6%	106	أقل من 10 سنوات	26.0%	93	ذكر
37.2%	133	من 10 إلى أقل من 20 سنة	74.0%	265	أنثى
33.2%	119	من 20 سنة فأكثر			

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة الحالية كانوا من الإناث بنسبة بلغت 74.0%، بينما بلغت نسبة الذكور في عينة الدراسة 26.0%، وبالنسبة لسنوات الخبرة فكانت النسبة الأكبر من أفراد

عينة الدراسة من أصحاب سنوات الخبرة "من 10 إلى أقل من 20 سنة" بنسبة بلغت 37.2%، يليهم أصحاب سنوات الخبرة "من 20 سنة فأكثر" بنسبة بلغت 33.2%، وبلغت نسبة أصحاب سنوات الخبرة "أقل من 10 سنوات" 29.6%، وهو ما يتضح من الشكل التالي:



شكل (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة



شكل (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

#### رابعاً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استبانة تضمن المحور الأول الإستراتيجيات الثلاث متمثلة بالتعزيز الذاتي، والمثل الأعلى، الترهيب، للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي؛ بينما تضمن المحور الثاني المعوقات وتمثلت في المعوقات الإدارية التنظيمية، والمعوقات الفنية، والمعوقات الشخصية الاجتماعية، التي تعترض ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين.

وتم إعداد هذه الاستبانة على ضوء الخطوات التالية:

1- تحديد الهدف من الاستبانة: وتمثل في التعرف على درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، والتعرف على معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

2- صياغة عبارات الاستبانة في صورتها الأولية: وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري، والاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، ووفقاً لذلك تم صياغة 18 عبارة تتوزع بالتساوي على أبعاد الاستبانة الستة (3 إستراتيجيات، 3 معوقات) بواقع 3 عبارات لكل بُعد.

3- تدريج بدائل الاستجابة لعبارات الاستبانة: حيث تتم الاستجابة لعبارات الاستبانة بتحديد درجة الموافقة من بين خمسة اختيارات للموافقة تتمثل في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

4- تحكيم الاستبانة: حيث تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين المتخصصين في مجال القيادة التربوية، وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث: ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبُعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، حيث حظيت عبارات الاستبانة على نسب اتفاق أكثر من أو تساوي (80%) من المحكمين، مع بعض التعديلات التي تم إجراؤها على عبارات الاستبانة، وبالتالي أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق على العينة الاستطلاعية للتحقق من صدقها وثباتها.

5- تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية: حيث تم تطبيق الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية (45 معلماً ومعلمة)، وذلك من أجل التحقق من خصائصها السيكو مترية، وهو ما يتضح فيما يلي:

#### ✓ الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: Items Internal Consistency

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation Coefficient* في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بُعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في التالي:

#### جدول (3)

##### معاملات الارتباط بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
<b>المحور الأول: درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي</b>					
إستراتيجية التعزيز الذاتي	**0.621	1	إستراتيجية المثلى الأعلى	**0.656	1
إستراتيجية التهيب	**0.794	2			
				**0.663	2
				**0.875	3
					**0.797
<b>المحور الثاني: معوقات ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي</b>					
المعوقات الإدارية والتنظيمية	**0.846	1	المعوقات التقنية	**0.906	1
المعوقات الشخصية والاجتماعية	**0.867	2			
				**0.827	2
				**0.860	3
					**0.868

\*\* دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من جدول (2) السابق أن: معاملات الارتباط بين جميع عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه العبارة موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ، وترواحت معاملات الارتباط ما بين (0.621-0.906)، وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بُعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها بعضاً.

#### ✓ الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة: *Dimensional Internal Consistency*

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي للأبعاد وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation Coefficient* في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من الأبعاد والدرجة الكلية للمحور، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس أبعاد كل محور فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### جدول (4)

معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه

المحور الأول: درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي			
البُعد	إستراتيجية التعزيز الذاتي	إستراتيجية المثل الأعلى	إستراتيجية الترهيب
معامل الارتباط	**0.917	**0.743	**0.722
المحور الثاني: معوقات ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي			
البُعد	المعوقات الإدارية والتنظيمية	المعوقات التقنية	المعوقات الشخصية والاجتماعية
معامل الارتباط	**0.877	**0.920	**0.890

\*\* دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من جدول (3) السابق أن: جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وترواحت معاملات الارتباط ما بين (0.722-0.920)، وهو ما يؤكد اتساق وتجانس أبعاد كل محور فيما بينها وتماسكها مع بعضها بعضاً.

ثانياً: الثبات:

تم التحقق من ثبات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا لكرونباخ *Cronbach's Alpha* فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول (5)

## معاملات ثبات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية

المحور الأول: درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي			
البُعد	إستراتيجية التعزيز الذاتي	إستراتيجية المثل الأعلى	إستراتيجية الترهيب
معامل الثبات	0.710	0.780	0.713
معامل ثبات المحور الأول ككل = 0.847			
المحور الثاني: معوقات ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي			
البُعد	المعوقات الإدارية والتنظيمية	المعوقات التقنية	المعوقات الشخصية والاجتماعية
معامل الثبات	0.795	0.847	0.814
معامل ثبات المحور الثاني ككل = 0.916			

يتضح من الجدول السابق أن لمحاور الاستبانة معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات في حالة المحور الأول والمتعلق بدرجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي 0.847، بينما بلغت في حالة المحور الثاني والمتعلق بمعوقات ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي 0.916، وتراوحت معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة ما بين 0.710 و0.847، ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، والثبات) مما يؤكد صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية.

## 6- تحديد معايير الكشف عن درجة الاستجابة:

اتضح من الخطوات السابقة أن الاستجابة لعبارات الاستبانة تتم بالاختيار بين خمسة اختيارات للموافقة والتي تقابل الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب، والدرجة المرتفعة في أي عبارة أو بُعد أو محور تعبر عن درجة عالية من التحقق، وتم الاعتماد على المحكات الموضحة في الجدول أدناه في الكشف عن درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة، ومعوقات ممارسة تلك الإستراتيجيات من وجهة نظر المعلمين، بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للأبعاد والمحاور:

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبُعد أو المحور				
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
أقل من 1.8	من 1.8 لأقل من 2.6	من 2.6 لأقل من 3.4	من 3.4 لأقل من 4.2	من 4.2 فأكثر

حيث إنه تم الاعتماد على التدرج الخماسي في تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية، فقد تم تحديد المحكات اللازمة للحكم على درجة التحقق بناءً على تحويل الدرجات المنفصلة المقابلة للاستجابات (1، 2، 3، 4، 5) لمدى متصل

وذلك بحساب المدى (أكبر درجة - أصغر درجة = 4)، وقسمة المدى على عدد الاستجابات ( $0.8 = 5/4$ )، لنحصل على سعة كل محك من المحكات الخمسة الموضحة في الجدول السابق.

سادساً: الأساليب الإحصائية:

في الدراسة الحالية تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالتالي:

- 1- معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد الاستبانة.
- 2- معامل ثبات ألفا لكرونباخ *Cronbach's Alpha* للتأكد من ثبات محاور وأبعاد الاستبانة.
- 3- المتوسطات *Means* والانحرافات المعيارية *Std. Deviation*: للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.
- 4- اختبار "ت" للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي والتي ترجع لاختلاف الجنس.
- 5- اختبار "تحليل التباين أحادي الاتجاه" *One Way ANOVA* للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.

نتائج الدراسة 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:

نص السؤال الأول للدراسة الحالية على "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من وجهة نظر معلمهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبانة والمتعلقة بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وذلك لتحديد درجة التحقق لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

## جدول (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
إستراتيجية التعزيز الذاتي					
1	يُشارك مدير/ة المدرسة في الأنشطة المتميزة لتعزيز صورته المهنية.	4.226	0.641	كبيرة جداً	1
2	يُساهم مدير/ة المدرسة في خلق بيئة إيجابية محفزة للمعلمين مما يعزز كفاءة إدارته.	4.170	0.874	كبيرة	2
3	يُبرز مدير/ة المدرسة إنجازاته المهنية لكسب الثقة في قدراته ومهاراته.	4.128	0.923	كبيرة	3
	الدرجة الكلية لإستراتيجية التعزيز الذاتي	4.175	0.813	كبيرة	
إستراتيجية المثل الأعلى					
1	يبحث مدير/ة المدرسة على الاقتداء بسلوكيات المعلم القدوة.	4.067	0.947	كبيرة	1
2	يدعم مدير/ة المدرسة المعلمين للعمل على الطرق المثلى عند أداء أعمالهم.	3.930	1.094	كبيرة	2
3	يسعى مدير/ة المدرسة ليكون قدوة يحتذى بها في العمل.	3.849	1.064	كبيرة	3
	الدرجة الكلية لإستراتيجية المثل الأعلى	3.949	1.035	كبيرة	
إستراتيجية الترهيب					
1	يستخدم مدير/ة المدرسة الحزم للتأكيد على أهمية الالتزام بالمعايير الوظيفية للمعلمين.	3.846	1.032	كبيرة	1
2	يستخدم مدير/ة المدرسة التصريحات التهديدية لضمان الانضباط المدرسي.	3.601	1.221	كبيرة	3
3	يتبع مدير/ة المدرسة الإجراءات الصارمة عند إخلال أحد المعلمين بالأنظمة المدرسية.	3.665	1.162	كبيرة	2
	الدرجة الكلية لإستراتيجية الترهيب	3.704	1.138	كبيرة	
	الدرجة الكلية لممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي	3.943	0.995	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي تمارس بدرجة كبيرة من قبل مديري المدارس الثانوية بريدة من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.943) وانحراف معياري (0.995)، أما بشأن الإستراتيجيات الفرعية لإدارة الانطباع التنظيمي فنلاحظ أن أعلى الإستراتيجيات من حيث درجة الممارسة هي إستراتيجية التعزيز الذاتي ومتحققة بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (4.175) بانحراف معياري (0.813). وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (قاسمي وبادو، 2019) والتي توصلت إلى أن إستراتيجية تعزيز الذات هي الأسلوب السائد في إستراتيجيات إدارة الانطباع في المؤسسة، ودراسة (صالح وكاظم، 2023) والتي توصلت إلى أن إستراتيجية التعزيز الذاتي تحققت بدرجة كبيرة في علاقات طلبة الجامعة.

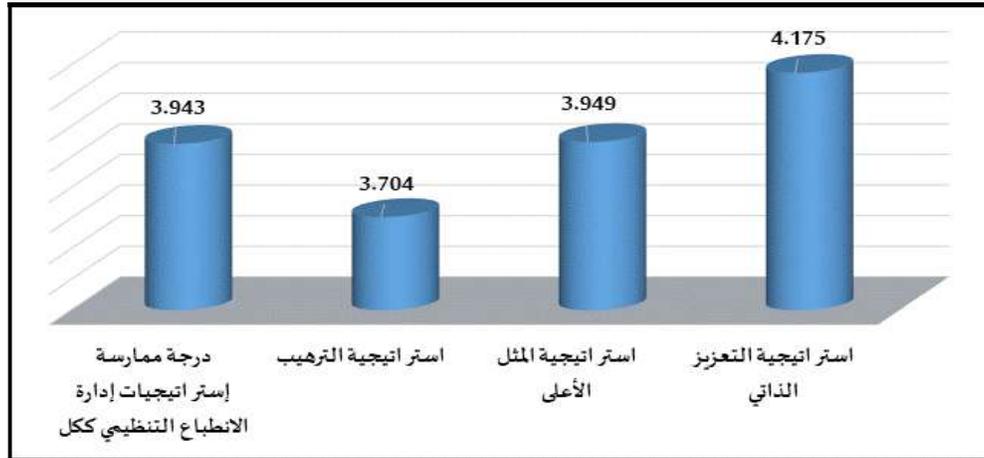
ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الممارسات في هذه الإستراتيجية هي العبارة رقم (1) "يُشارك مدير/ة المدرسة في الأنشطة المتميزة لتعزيز صورته المهنية" وتمارس بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.226)، تلمها العبارة

رقم (2) "يساهم مدير/ة المدرسة في خلق بيئة إيجابية محفزة للمعلمين مما يعزز كفاءة إدارته" وتمارس بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.170)، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (3) "يبرز مدير/ة المدرسة إنجازاته المهنية لكسب الثقة في قدراته ومهاراته" وتمارس بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.128).

وفي الترتيب الثاني من حيث درجة الممارسة جاءت إستراتيجية المثل الأعلى ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (3.949) وانحراف معياري (1.035)، ويتضح من الجدول السابق أن الممارسات الفرعية لهذه الإستراتيجية متحققة بدرجة كبيرة، وكانت أعلى الممارسات في هذه الإستراتيجية هي العبارة رقم (1) "يحث مدير/ة المدرسة على الاقتداء بسلوكيات المعلم القدوة" بمتوسط حسابي بلغ (4.067)، تليها العبارة رقم (2) "يدعم مدير/ة المدرسة المعلمين للعمل على الطرق المثلى عند أداء أعمالهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.930)، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (3) "يسعى مدير/ة المدرسة ليكون قدوة يحتذى بها في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.849).

وفي الترتيب الثالث والأخير من حيث درجة الممارسة جاءت إستراتيجية الترهيب ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (3.704) وانحراف معياري (1.138)، ويتضح من الجدول السابق أن الممارسات الفرعية لهذه الإستراتيجية متحققة بدرجة كبيرة، وكانت أعلى الممارسات في هذه الإستراتيجية هي العبارة رقم (1) "يستخدم مدير/ة المدرسة الحزم للتأكيد على أهمية الالتزام بالمعايير الوظيفية للمعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (3.846)، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (3) "يتبع مدير/ة المدرسة الإجراءات الصارمة عند إخلال أحد المعلمين بالأنظمة المدرسية" بمتوسط حسابي بلغ (3.665)، وفي الترتيب الثالث والأخير جاءت العبارة رقم (2) "يستخدم مدير/ة المدرسة التصريحات التهديدية لضمان الانضباط المدرسي" بمتوسط حسابي بلغ (3.601). وفي هذا السياق توصلت (دراسة الحدراوي، 2019) إلى وجود تأثير سلبي لإستراتيجية الترهيب ولا يقبل الموظفون ممارسة هذه الإستراتيجية من قبل قادتهم.

والنتائج السابقة والمتعلقة بدرجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بريدة من وجهة نظر المعلمين يمكن أن تتضح من خلال الشكل التالي:



شكل (3): درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بريدة من وجهة نظر المعلمين

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني للدراسة الحالية على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي تعزى لاختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة)؟"

1- فيما يتعلق بمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* للكشف عن دلالة الفروق في استجابات معلمي عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجية إدارة الانطباع التنظيمي، والتي ترجع لاختلاف الجنس (ذكور، إناث) فكانت النتائج كما هو موضح بجدول التالي:

جدول (7)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (*Independent Samples T-test*) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجية إدارة الانطباع التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس (درجات الحرية =

356)

إستراتيجية إدارة الانطباع التنظيمي	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
إستراتيجية التعزيز الذاتي	ذكر	12.237	2.024	1.776	0.077
	أنثى	12.626	1.745		
إستراتيجية المثل الأعلى	ذكر	11.204	2.701	2.884	0.01
	أنثى	12.072	2.420		
إستراتيجية التهيب	ذكر	11.204	2.526	0.387	0.699

غير دالة	2.730	11.079	أنثى	
0.071	5.992	34.645	ذكر	
1.810	4.879	35.777	أنثى	الدرجة الكلية
غير دالة				

يتضح من الجدول السابق أنه: لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي ترجع لاختلاف الجنس سواء فيما يتعلق بالدرجة الكلية أو إستراتيجيات (التعزيز الذاتي، والترهيب)، ويمكن تفسير ذلك بأن ممارسة مديري المدارس لإستراتيجيات التعزيز الذاتي والترهيب، يتفق علمها معلومهم ويدركونها جميعاً دون اختلاف بين المعلمين والمعلمات. بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 في حالة إستراتيجية المثل الأعلى، والفروق لصالح الإناث. وقد يُعزى ارتفاع إدراك المعلمات لممارسة مديراتهن لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي مقارنة بالمعلمين إلى طبيعة التفاعل المهني والاجتماعي الأكثر قرباً واستمرارية بين المعلمات والمديرات، مما يتيح للمعلمات فرصاً أكبر لملاحظة السلوكيات الإدارية المرتبطة بإدارة الانطباع، مما يبرز إستراتيجية القدوة والمثل الأعلى بشكل أكبر.

## 2- فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار "تحليل التباين أحادي الاتجاه" للكشف عن دلالة الفروق في استجابات معلمي عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجية إدارة الانطباع التنظيمي والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول (8)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجية إدارة الانطباع التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة						إستراتيجية إدارة الانطباع التنظيمي
أقل من 10	من 10 لأقل من 20	من 20 فأكثر				
متوسط انحراف معياري	متوسط انحراف معياري	متوسط انحراف معياري				
2.065	12.563	1.485	12.511	1.943	12.500	إستراتيجية التعزيز الذاتي
2.899	12.000	1.826	11.835	2.813	11.689	إستراتيجية المثل الأعلى
2.742	10.689	2.276	11.406	3.008	11.217	إستراتيجية الترهب
5.346	35.252	3.349	35.752	6.765	35.406	الدرجة الكلية

والجدول السابق يظهر أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجية إدارة الانطباع التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة، وفيما يلي نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه التي توضح دلالة هذه الفروق:

## جدول (9)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجية إدارة الانطباع التنظيمي وفقاً لمتغير الخبرة

		إستراتيجية إدارة الانطباع التنظيمي				
		مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ت" مستوى الدلالة
0.962	غير دالة	بين المجموعات	0.263	2	0.132	0.039
		داخل المجموعات	1191.010	355	3.355	
		الكلي	1191.274	357		
0.652	غير دالة	بين المجموعات	5.463	2	2.731	0.428
		داخل المجموعات	2263.087	355	6.375	
		الكلي	2268.550	357		
0.093	غير دالة	بين المجموعات	33.950	2	16.975	2.390
		داخل المجموعات	2521.580	355	7.103	
		الكلي	2555.531	357		
0.737	غير دالة	بين المجموعات	16.594	2	8.297	0.305
		داخل المجموعات	9658.806	355	27.208	
		الكلي	9675.399	357		

يتضح من الجدول السابق أنه: لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة، ويعزى ذلك إلى أن متغير سنوات الخبرة لا يؤثر في إدراك المعلمين حول ممارسة مديريهم لإستراتيجيات الانطباع التنظيمي. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (الزيادي، 2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لإدراك العاملين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة.

## النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث للدراسة الحالية على "ما معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني للاستبانة والمتعلقة بمعوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وذلك لتحديد درجة التحقق لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

## جدول (10)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
المعوقات الإدارية والتنظيمية					
1	ضعف قدرة مدير/ة المدرسة على استخدام الصلاحيات الممنوحة له.	3.304	1.092	متوسطة	2
2	ضعف قدرة مدير/ة المدرسة على تفويض الرؤوسين لأداء المهام.	3.243	1.145	متوسطة	3
3	قلة استخدام مدير/ة المدرسة لقنوات الاتصال في اتخاذ القرار الإداري.	3.466	1.245	كبيرة	1
	الدرجة الكلية للمعوقات الإدارية والتنظيمية	3.338	1.161	متوسطة	
المعوقات التقنية					
1	قلة الدورات التدريبية لمدير/ة المدرسة في مجال التطبيقات الحاسوبية الإدارية.	3.592	1.320	كبيرة	1
2	ضعف مهارات مدير/ة المدرسة في استخدام التقنية الحديثة.	3.408	1.346	كبيرة	3
3	ضعف قناعة مدير/ة المدرسة بأهمية توظيف التقنية الحديثة في المدرسة.	3.427	1.410	كبيرة	2
	الدرجة الكلية للمعوقات التقنية	3.476	1.359	كبيرة	
المعوقات الشخصية والاجتماعية					
1	تغليب المصلحة الشخصية لمدير/ة المدرسة أثناء أداء مهامه.	3.425	1.330	كبيرة	1
2	ضعف قدرة مدير/ة المدرسة على تفعيل مشاركة المجتمع المحلي.	3.249	1.121	متوسطة	3
3	ضعف قدرة مدير/ة المدرسة على المبادرة والابتكار وخلق أفكار جديدة.	3.271	1.228	متوسطة	2
	الدرجة الكلية للمعوقات الشخصية والاجتماعية	3.315	1.227	متوسطة	
	الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي	3.376	1.249	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن: معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، متحققة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.376) والانحراف المعياري (1.249). وتشير هذه الدرجة المتوسطة إلى وجود وعي نسبي لدى المعلمين بممارسة

إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، يقابله وجود معوقات تقنية وتنظيمية وشخصية تحول دون التطبيق الأمثل لتلك الإستراتيجيات.

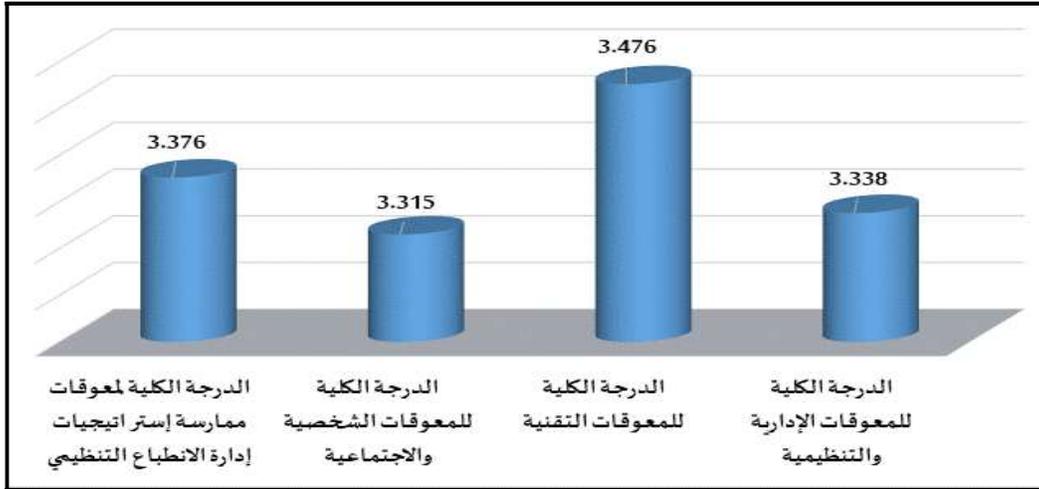
أما بشأن المعوقات الفرعية لممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي فنلاحظ أن أعلى المعوقات هي المعوقات التقنية ومتحققة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (3.476) وانحراف معياري (1.359)، وجاءت جميع عبارات هذا البعد متحققة بدرجة كبيرة، وفي الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (3) "قلة الدورات التدريبية لمدير/ة المدرسة في مجال التطبيقات الحاسوبية الإدارية" بمتوسط حسابي بلغ (3.592)، تليها العبارة رقم (1) "ضعف قناعة مدير/ة المدرسة بأهمية توظيف التقنية الحديثة في المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.427)، ثم العبارة رقم (2) "ضعف مهارات مدير/ة المدرسة في استخدام التقنية الحديثة" بمتوسط حسابي بلغ (3.408).

وفي الترتيب الثاني جاءت المعوقات الإدارية والتنظيمية ومتحققة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (3.338) بانحراف معياري (1.161)، وجاءت أعلى المعوقات هنا العبارة رقم (1) "قلة استخدام مدير/ة المدرسة لقنوات الاتصال في اتخاذ القرار الإداري" بمتوسط حسابي بلغ (3.466) ومتحققة بدرجة كبيرة، تليها العبارة رقم (3) "ضعف قدرة مدير/ة المدرسة على استخدام الصلاحيات الممنوحة له" ومتحققة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.304)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (2) "ضعف قدرة مدير/ة المدرسة على تفويض المرؤوسين لأداء المهام" ومتحققة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.243).

وفي الترتيب الثالث جاءت المعوقات الشخصية والاجتماعية ومتحققة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (3.315) بانحراف معياري (1.227)، وجاءت أعلى المعوقات هنا العبارة رقم (1) "تغليب المصلحة الشخصية لمدير/ة المدرسة أثناء أداء مهامه" بمتوسط حسابي بلغ (3.425) ومتحققة بدرجة كبيرة، تليها العبارة رقم (3) "ضعف قدرة مدير/ة المدرسة على المبادرة والابتكار وخلق أفكار جديدة" ومتحققة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.271)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة رقم (2) "ضعف قدرة مدير/ة المدرسة على تفعيل مشاركة المجتمع المحلي" ومتحققة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.249).

وفي هذا السياق توصلت بعض الدراسات إلى وجود معوقات تواجه ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي (Alvesson & Einola, 2021), (Klotz et al, 2021), (Bolino et al, 2022) ومنها ضعف الوعي المفاهيمي بإدارة الانطباع التنظيمي لدى القيادات المدرسية، والضغوط الوظيفية وتعدد الأعباء الإدارية، والثقافة التنظيمية التقليدية والبيروقراطية والالتزام الصارم بالإجراءات الرسمية، الأمر الذي يتطلب تعزيز برامج التطوير المهني، وتخفيف الأعباء الإدارية. وتوصلت دراسة (مبارز، 2020) إلى أهمية المناخ التنظيمي وتأثيره الإيجابي في ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، وأشارت دراسة (الزيادي، 2021) إلى وجود تأثير معنوي لإدارة الانطباع على التوحد التنظيمي.

والشكل التالي يوضح النتائج السابقة والمتعلقة بمعوقات ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين.



شكل (4): معوقات ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين

#### التوصيات:

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية يمكن التوصية بما يلي:

- تدريب المديرين على استغلال التقنية في إدارة الانطباع التنظيمي، حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن المعوقات التقنية لممارسة المديرين لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي متحققة بدرجة كبيرة.
- تضمين برامج إعداد المديرين بكيفية تطبيق إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي والاستفادة منها في الجوانب الإدارية المتعددة بالمدارس.
- تقديم برامج تنمية متنوعة لمديري المدارس الثانوية حول الأساليب القيادية الحديثة.
- أن تحرص وزارة التربية السعودية على تبنى أساليب إدارة الانطباع على مستوى مدارسها، لما لها من دور في تشكيل الهوية التنظيمية للمعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- تصميم وتقنين أدوات القياس الخاصة بممارسة المديرين لإستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، والاستفادة منها في تقييم المديرين وترقياتهم.
- أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الإناث أعلى من الذكور في ممارسة إستراتيجية المثل الأعلى كإستراتيجية لإدارة الانطباع التنظيمي، وهو ما يتطلب الاهتمام بتدريب المديرين الذكور على ممارسة هذه الإستراتيجية، وكذلك بحث أسباب هذه الفروق.

## البحوث المقترحة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن إجراء الدراسات التالية:

- دراسة متغير درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بريدة من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمقارنة مع نتائج الدراسة الحالية.
- دراسة متغير درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المراحل الدراسية المختلفة من وجهة نظر المعلمين ودراسة الفروق وفقاً للمرحلة الدراسية.
- وفقاً لنتائج الدراسة الحالية يمكن تناول المتغيرات التي ترتبط بدرجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية كمتغير الإبداع الإداري ومتغير السلوك التنظيمي.

## قائمة المراجع:

- إسماعيل، سها صلاح (2021). المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع التنظيمي والصمت التنظيمي، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية، 2(1)، 45-93.
- بكر، سوزان فؤاد السيد (2018). دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين، *المجلة العربية للإدارة*، جامعة الأزهر للبنات، 38(2)، 160-198.
- حجازي، محمود حسن (2024). إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، *المجلة العربية للنشر العلمي*، الأردن، 67(6)، 211-232.
- 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)، 23 - 44.
- حسون، فندي علي وآخرون (2013). أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤوية، *مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية*، جامعة بغداد، 34(34)، 88-125.
- الزيادي، مها عادل رمضان. (2021). أثر إدارة الانطباع على التوحيد التنظيمي بالتطبيق على العاملين في شركة راية القابضة للاستثمارات المالية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، 58(6)، 37 - 72.
- سليم، عوض عوض علي محمد، دعيه، هادي محسن السيد، والغنام، صابر حسن محمود. (2019). مدخل مقترح لتخفيض مخاطر الإفصاح السري للحد من ممارسات الانطباع التنظيمي لمنشآت الأعمال: دراسة اختبارية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 3، 95 - 119.

- صالح، علي عبد الرحيم وكاظم، بيداء جواد (2021). إستراتيجيات إدارة الانطباع في العلاقات العاطفية لدى طلبة كلية الآداب، مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية، 23(4)، 247-269.
- صالح، سها إسماعيل. (2021). المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع التنظيمي والصمت التنظيمي. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية، 2(1)، 45-93.
- فرج، بسمة محمد (2025). إستراتيجية إدارة الانطباع التنظيمي ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، (288)، 101-146.
- قاسبي، عبلة، بادو، مروة. (2019). أثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات-تقرت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- مبارز، أيمن عبدالعال، محمد، أحمد يحيى، وشعراوي، نهى مجدي كامل. (2020). تحليل اتجاهات العاملين نحو أثر أساليب إدارة الانطباع التنظيمي على المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات المتطورة - بمدينة السادات. مجلة البحوث المالية والتجارية، 4، 495 – 545.
- مخامرة، كمال خليل (2022). 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)، 19-31.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 32 (4).  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101495>
- Bolino, M.C., Kacmar, K.M., Turnley, W.H., & Gilstrap, J.B. (2022). A multi-level review of impression management motives and behaviours. *Journal of Management*, 48(2), 331-363.
- Edeh, F.O., Zayed, N.M., Darwish, S., Nitsenko, V., Hanechko, I., & Islam, K.A. (2023). Impression management and employee contextual performance in service organizations (enterprises). *Emerging Science Journal*, 7(2), 366-384.
- Gardner, W.L., Coglisier, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M.P. (2020). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1).

- Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2021). Examining the nature, causes, and consequences of impression management fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 106 (9), 1386-1406  
<https://doi.org/10.1037/apl0000830>
- Krisanic, K. (2008). *Motivations and impression management predictors of social networking site USE and USER behavior*, A, thesis presented to the Graduate school at the University of Missouri-Columbia
- Lu, X., Zhou, H., & Chen, S. (2019). Facilitate knowledge sharing by leading ethically: The role of organizational concern and impression management climate. *Journal of Business and Psychology*, 34, 539-553.
- Lussier, R.N. (2005). *Human relations in organizations: Applications and skill building*. sixth Ed. McGraw-Hill/ Irwin, U. S. A.
- Meydan, Cem, Harun; H, Nejat Basim and Ufuk Basar. (2014). Power Distance as a Moderator of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Impression Management *Eurasian Journal of Business and Economics*, 7(130), 105-118.
- Nguyen, T.T., Tran, Q.H., & Le, T.T. (2023). Leadership communication and organizational image: The mediating role of impression management. *Management Research Review*, 46 ,(3), 345-361.
- Omoankhanlen, J. A., & Issa, T. E. (2021). Impression management and organizational citizenship behavior of hotels in Rivers State, Nigeria. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 278-285.
- Remick, A. K. (2010). The effect of impression-management motivation on eating behavior in women, thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Graduate, Department of Psychology at University of Toronto.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (2021). *Impression management in organizations: Theory, measurement, and practice*. Routledge.
- Sagita, M & Lrwansyah, S. (2021). Finding love during the pandemic: impression management on dating apps, *international conference communication and business*. the 4<sup>th</sup> Ispr.

---

Singh, V., Kumra, S.& Vinnicombe, S. (2002). Gender and Impression Management: Playing the Promotion Game, *Journal of Business Ethics*, 37, 77-89.

Tedeschi, J.T& Riess, M. (1981). Identities, The phenomenal self, and Laboratory Research, In: James T, Tedeschi, Marc Riess(Eds), *Impression Management Theory and Social Psychological Research*, New York: Academic Press.

Zhang, J., Yao, J., Wang, L., Chen, Y., & Pan, Y. (2020, August). A financial fraud detection model based on organizational impression management strategy. *In Journal of Physics: Conference Series*, 1616(1), 012093.