

final form consists of 15 items with five alternatives. The scale's validity and reliability were established, with the reliability coefficient calculated using Cronbach's alpha (0.86).

The study concluded that:

1. Faculty members possess impression management skills.
2. There are no statistically significant differences in impression management according to the gender variable (male, female).

#### أولاً: مشكلة البحث (Research Problem):

تواجه المؤسسات التربوية في العصر الحديث تحديات متسارعة تتطلب قيادات قادرة على تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة الإدارية وحسن إدارة العلاقات الإنسانية، وفي ظل هذه التحديات برزت مفاهيم سلوكية وتنظيمية حديثة من بينها إدارة الانطباعات، التي تُعنى بالاستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد للتأثير في الصورة الذهنية التي يُكوّنها الآخرون عنهم داخل السياق التنظيمي نظراً لطبيعة العمل القائم على التفاعل المستمر بين القيادات والعاملين، وما يترتب على تلك التفاعلات من تكوين تصورات تؤثر في مستوى الثقة، والالتزام التنظيمي، ودافعية الأداء إذ قد يلجأ بعض القادة إلى توظيف استراتيجيات معينة مثل إبراز الإنجازات، أو إظهار الكفاءة المهنية، أو تعزيز القرب الاجتماعي، بهدف ترسيخ صورة إيجابية تعكس فاعليتهم القيادية. غير أن هذه الممارسات قد تتباين في أهدافها ونتائجها، فقد تسهم في تعزيز المناخ التنظيمي إذا استندت إلى أداء حقيقي وشفافية مهنية، وقد تتحول إلى ممارسات شكلية تركز على المظهر دون الجوهر، مما يؤدي إلى فجوة بين الصورة المثلكة والواقع الفعلي للأداء.

وانسجاماً مع البحث أكد (عيسى، 2025: 4) أن إدارة الانطباعات تتضمن مجموعة من القدرات والمهارات التي تمكن الشخص من السيطرة على الانطباعات التي يصوغها الآخرون حوله، حتى لو كانت هذه الانطباعات مضللة أو كاذبة. على الرغم من اختلاف الأساليب المستخدمة في عملية تكوين الانطباعات على المستويات التنظيمية المختلفة، فإن هناك مخاوف من الآثار السلبية لهذه الممارسات على ثقافة المؤسسة التربوية وقيمها

#### إدارة الانطباعات لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة كربلاء

م.م. هند مفتن رحم جابر

جامعة كربلاء/ كلية التربية للعلوم الإنسانية -

قسم العلوم التربوية والنفسية

hind.m@uokerbala.edu.iq

#### المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى تعرف إدارة الانطباعات لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة كربلاء من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، تعرف إدارة الانطباعات لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة كربلاء من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية (ذكور، إناث). وقد تحدد البحث الحالي بمديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة كربلاء المقدسة (للعام الدراسي 2025-2026)، وتكونت عينة البحث من (240) عضو هيئة تدريس بواقع (120) ذكور و (120) إناث اختيروا بالطريقة العشوائية، وقد تبنت الباحثة مقياس عيسى (2025)، اذ تكون المقياس بصيغته النهائية من (15) فقرة وبخمس بدائل، وتم استخراج خصائص قياسية للمقياس المتمثل بالصدق والثبات، اذ بلغ معامل ثبات المقياس بطريقة معادلة الفاكرونباخ (0.86).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. يتحلّى اعضاء الهيئة التدريسية بإدارة الانطباعات.
  2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ادارة الانطباعات تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، اناث).
- الكلمات المفتاحية: ادارة الانطباعات، مديري المدارس

#### Abstract:

The aim of this research is to identify impression management among middle school principals in Karbala Governorate from the perspective of faculty members (male and female). The study was limited to middle school principals in the city of Karbala (for the 2025-2026 academic year). The research sample consisted of 240 faculty members (120 males and 120 females) selected randomly. The researcher adopted the Issa Scale (2025), which in its

الجوانب الإدارية التقليدية ليشمل التأثير في الاتجاهات والمواقف وبناء العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، الأمر الذي يجعل إدارة الانطباع أداة مؤثرة في نجاحه القيادة وتعتبر إدارة الانطباع أحد الأساليب الإدارية التي تسعى الى الارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسة التربوية.

ومن المتوقع أن يسهم التوظيف الفاعل لإدارة الانطباع في تعزيز ثقة الطلبة، وتحفيز المدرسين، وبناء علاقات إيجابية ما يدعم تحقيق الأهداف التربوية والاستراتيجية للمدارس المتوسطة ويرتقي بأدائها المؤسسي وتسهم إدارة الانطباع في تعزيز القيادة الفاعلة، إذ إن المدير الذي يقدم نفسه بوصفه قائداً عادلاً ومتعاوناً يعزز ثقة المدرسين به ويزيد من التزامهم التنظيمي، وتشير الأدبيات إلى أن إدارة الانطباع ترتبط بالسلوكيات التي تهدف إلى كسب القبول والتأثير في الآخرين داخل المؤسسة مما ينعكس إيجابياً على المناخ المدرسي (Leary & Kowalski, 1990:21).

كما تؤدي إدارة الانطباع دوراً مهماً في بناء المناخ التنظيمي الإيجابي داخل المدرسة، حيث إن الصورة الذهنية التي يُكوّنها المدرسين عن مديرهم تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي والعمل الجماعي، وتؤكد دراسات الإدارة التربوية أن فعالية القيادة المدرسية ترتبط بقدرة المدير على بناء الثقة وإظهار الكفاءة المهنية (Hoy & Miskel, 2013:12).

ومن جانب آخر، تسهم إدارة الانطباع في دعم التغيير والتطوير المدرسي؛ فالمدير الذي يُظهر دعمه للإبداع والتطوير المهني يهيئ بيئة مشجعة على التغيير، وقد أوضحت الدراسات أن إدارة الانطباع تُستخدم كاستراتيجية للتأثير في تصورات الآخرين بما يخدم الأهداف التنظيمية، ومع ذلك، ينبغي أن تقوم إدارة الانطباع على الاتساق بين السلوك الظاهر والقيم الحقيقية للقائد؛ لأن فقدان المصادقية يؤدي إلى تراجع الثقة والتأثير وعليه، فإن إدارة الانطباع تمثل مهارة قيادية وأخلاقية تسهم تعزيز فاعلية مدير المدرسة ونجاح المؤسسة التعليمية. (Bolino et al., 2008:64).

فكما أشارت أهمية البحث في إبراز الدور المحوري لتفعيل الإدارة الانطباع بوصفه أحد الاتجاهات المعاصرة في تطوير التعليم وتحديثه، إلى جانب تطوير المناهج وتحسين الإشراف وتجهيز البيئة المدرسية وإعداد الكوادر التعليمية بما ينسجم مع متطلبات العصر

ودوافع وميول الأفراد العاملين فيها وسلوكياتهم في ضوء ما تقدم أن القادة الإداريين لمديري المدارس المتوسطة في المؤسسات التربوية غالباً ما يحاولون إظهار انطباع إيجابي لدى الآخرين بقصد دعم موقفهم الإداري والحفاظ عليه لهذا الغرض، يبذلون قصارى جهدهم لإنشاء صورة ذهنية إيجابية عن أقسامهم وقدراتهم الإدارية، خاصة عندما يواجهون مواقف صعبة أو انتقادات (عيسى، 2025: 4).

وأكد (الحماوي والركابي، 2018) في دراسته أن هذا النهج الذي يمارسه القادة يشمل استخدام انطباعات إيجابية مصطنعة والتلاعب بالإدراك لتعزيز مركزهم الوظيفي وحماية نفوذهم. فهم يدركون أن الانطباع الإيجابي الذي يشكلونه عن أنفسهم لدى المرؤوسين والزملاء سيساعدهم في التأثير على المواقف وتحقيق أهدافهم الإدارية. بهذه الطريقة، يسعى القادة الإداريون في المؤسسات التربوية إلى تعزيز نفوذهم وضمان استمرارية مركزهم الإداري، حتى وإن كان ذلك على حساب الشفافية والموضوعية في التعامل مع المرؤوسين والمواقف المختلفة (الحماوي والركابي، 2018: 419).

توجد العديد من الطرق التي يمكن للمديرين أن يخدعوا بها الآخرين، أحد الخيارات البديلة أن يكذب عليهم بصراحة، لكن من الممكن خداع الآخرين أيضاً عن طريق تجنب قول الحقيقة، أو بالتشويش والتعمية عليها، أو المبالغة فيها، أو إبقاء ظلال الشك عليها. على سبيل المثال، إذا كان بمقدور الفرد أن يخدع فرداً آخر من خلال تجنب ذكر معلومة بالغة الأهمية، فمن المعقول أن يخدع هذا الفرد نفسه بنفس الطريقة ومع ذلك، ينبغي أن تقوم إدارة الانطباع على الاتساق بين السلوك الظاهر والقيم الحقيقية للقائد؛ لأن فقدان المصادقية يؤدي إلى تراجع الثقة والتأثير، وعليه، فإن إدارة الانطباع تمثل مهارة قيادية وأخلاقية تسهم في تعزيز فاعلية مدير المدرسة ونجاح المؤسسة التعليمية (بيكر، 2018: 16). نلخص مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: إدارة الانطباع لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة كربلاء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

### ثانياً: أهمية البحث (Research Importance):

تعد إدارة الانطباع من المفاهيم المهمة في المجال الإداري والتربوي، إذ تشير إلى الجهود التي يبذلها الفرد للتأثير في الصورة التي يكوّنها الآخرون عنه وفي البيئة المدرسية يمارس مدير المدرسة دوراً قيادياً يتجاوز

2 - الفرق في إدارة الانطباع لدى مديري المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير النوع (ذكور، إناث).

**رابعاً: حدود البحث (Research Limits):** يقتصر البحث الحالي على .

أعضاء الهيئة التدريسية في مركز محافظة كربلاء المقدسة (للعام الدراسي 2025-2026)

**خامساً: تحديد المصطلحات (Defining Terms):** إدارة الانطباع : عرفها كل من:

1. (عيسى، 2025):

بأنها: الصورة الذهنية التي يبنها الفرد لنفسه من خلال ممارسة سلوكيات لفظية وغير لفظية، يقوم بها للتأثير في آراء الآخرين وتصوراتهم عنه، وذلك عبر أساليب متعددة مثل ضرب الأمثال، والترهيب، والترويح الذاتي، والتوسل؛ بهدف التأثير في آراء الآخرين وتصورهم لحدثٍ أو شخص. (عيسى، 2025: 19).

2. **ديفد واخرون (2012):**

بأنها مجموعة من الاستراتيجيات التي يوظفها القادة للتأثير في الصورة الذهنية المتكوّنة لدى المرؤوسين، بما ينعكس على الثقة التنظيمية والعلاقات المهنية. (David M. Gardner et al., 2012: 23)

3. **مارك واخرون (2016):**

بأنها السلوكيات المقصودة التي يستخدمها الأفراد للتأثير في تصورات الآخرين عنهم، بهدف تحقيق أهداف مهنية أو اجتماعية داخل بيئات العمل (Mark C. Bolino et al., 2016: 11)

4. **ليثف (2013):**

بأنها أنماط من السلوك يقوم بها الأفراد للتأثير في إدراك الآخرين لشخصياتهم أو لتكوين انطباعات مرغوبة لديهم والمحافظة عليها. (Latif, 2013: 38)

**إما التعريف الإجرائي للإدارة الانطباع:** (الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته على فقرات مقياس إدارة الانطباع)

**وقد تبنت الباحثة تعريف (عيسى , 2025) تعريفاً نظرياً لتحقيق اهداف البحث الحالي.**

**الأطار النظري والدراسات السابقة:**

**أولاً: مفهوم إدارة الانطباع:**

ظهر مفهوم إدارة الانطباع على يد العالم إرفنج جوفمان في كتابه تقديم الذات في الحياة اليومية عام 1959، إذ أشار إلى أن لكل فرد دافعية خاصة تدفعه إلى

والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، إذ إن إعداد قيادات تربوية فاعلة ومدربة يعدّ مطلباً أساسياً لتحقيق التنمية الشاملة في المجتمع (الزنادي، 2021: 55).

كما تتبع أهمية البحث من تسليطه الضوء على إدارة الانطباع بوصفها عملية تنظيمية تسهم في تعزيز التأثير الإيجابي لمديري المدارس والمدرسين والطلبة والمجتمع المحلي، لاسيما مع تزايد الاهتمام بها في الدراسات التنظيمية الحديثة واعتبارها سلوكاً شائعاً في البيئات المؤسسية (الحضراوي، 2019: 43).

تعدّ إدارة الانطباع من المفاهيم المهمة في المؤسسات التعليمية، إذ تسهم في تشكيل الصورة الذهنية الإيجابية للمدرسة لدى مختلف الأطراف المتعاملين معها من مدرسين وطلبة وأولياء أمور والمجتمع المحلي، وفي ظل ما يشهده العالم من تنافس متزايد وتغيرات متسارعة، أصبح للانطباع الذي تتركه المدرسة أثر كبير في تعزيز سمعتها ومكانتها، الأمر الذي ينعكس على قدرتها في تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، إذ يشير إلى أن إدارة الانطباع تسهم في تحسين الصورة العامة للمؤسسة وتعزيز ثقة المجتمع بها وتتجلى أهمية إدارة الانطباع أيضاً في قدرتها على تطوير هوية المؤسسة التعليمية وإبراز إنجازاتها وأنشطتها التعليمية بصورة إيجابية، من خلال تبني ممارسات تنظيمية فعّالة تعكس قيم المؤسسة ورسالتها، كما تعتمد هذه العملية على فهم احتياجات وتوقعات الطلبة والمدرسين والمجتمع المحلي والعمل على تلبيتها بما يسهم في تحقيق التفاعل الإيجابي مع المؤسسة التعليمية كذلك تسهم إدارة الانطباع في تعزيز التنسيق بين أقسام المدرسة المختلفة، وتطوير التواصل الفعّال بين الكادر التعليمي والمجتمع المحلي، بما يضمن انسجام السياسات والممارسات مع الصورة التي تسعى المدرسة إلى تقديمها. (الحدراوي، 2019: 23).

وهنا تمكن أهمية إدارة الانطباع، حيث أصبحت الانطباعات تتشكل بسرعة كبيرة وتتأثر بآراء المجتمع واتجاهاته، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات التعليمية متابعة صورتها الذهنية والتفاعل مع الآراء والتغذية الراجعة بما يسهم في تعزيز سمعتها الإيجابية لدى المجتمع (سليم، 2019: 34).

**ثالثاً: هدف البحث (Research Aim):** يهدف البحث إلى التعرف على:

1- إدارة الانطباع لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة كربلاء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

مواقف تهدف إلى تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى المحيطين، تتمثل في الاحترافية والاحترام، وإثبات الشخصية في العمل. (Guadagno, 2007) ويرى الباحث أن إدارة الانطباع هي عملية واعية، تكمن في محاولة الفرد خلق تصورات عنه عند الآخرين، لتحقيق أهداف معينة.

تعددت محاولات الباحثين في تحديد أساليب إدارة الانطباع، ومنها (Erdogan, 2011) أولاً: تعزيز الذات، وهي محاولة الفرد إظهار نفسه أنه مميز، والشخصية النموذجية من خلال السلوك الدال على وعي الفرد وكياسته. ثانياً: الدفاع، وهو إصلاح الصورة السلبية الناتجة من الإخفاق والتلكؤ في العمل. وثالثاً: الأساليب غير اللفظية، مثل انشراح الوجه، وأناقة الملابس. ورابعاً: احترام الوقت. وأوضح (Ivancevich & Matteson, 2002) أن أساليب إدارة الانطباع تكمن في: إبراز الذات، والاعتذار، وتقبل المسؤولية، وعدم إلقاء اللوم على الآخرين، والأداء المسبق الذي يشير إلى التدابير المسبقة للاعتذار عن الفشل. وأشار (Jones & Pittman) إلى أن أساليب إدارة الانطباع تكمن في: الحظوة، والترهيب، وتعزيز الذات، والقذوة، والتضرع. (Barash, 2010)

تعد إدارة الانطباع عملية اجتماعية يسعى من خلالها الأفراد إلى التحكم في الطريقة التي يُنظر إليهم بها من قبل الآخرين، وذلك من خلال إدارة المعلومات والسلوكيات بما يسهم في تكوين انطباعات إيجابية أو تعديل الانطباعات القائمة لتحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية. (Jones & Pittman, 1982: 8)

تُعرّف إدارة الانطباع بأنها عملية اجتماعية يسعى من خلالها الفرد إلى التأثير في إدراك الآخرين له وتوجيه تقييماتهم وانطباعاتهم، من خلال مجموعة من السلوكيات المقصودة اللفظية وغير اللفظية التي تهدف إلى تكوين صورة إيجابية عنه أو تعديل الانطباعات السائدة لدى الآخرين (الطائي، 2015: 5).

كما تُعرّف إدارة الانطباع بأنها مجموعة من الأساليب والسلوكيات التي يستخدمها الأفراد للتحكم في المعلومات المقدمة عن ذواتهم، بقصد التأثير في تصورات الآخرين وتوجيه آرائهم بما يخدم تحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية داخل بيئة العمل (العزاوي، 2012: 33).

ويشير مفهوم إدارة الانطباع أيضاً إلى الجهود التي يبذلها الأفراد للتأثير في تقييمات المديرين أو الزملاء من

تقديم نفسه بصورة مقبولة اجتماعياً، وتُعد هذه الدافعية أساس التفاعل البشري الذي يظهر في سلوكيات متعددة. بعد ذلك، تطورت الدراسات حول إدارة الانطباع، وتم تصنيفها إلى أساليب وسلوكيات مختلفة مثل: ترويج الذات، والتشجيع، والتملق، وغيرها. وانتشر هذا المفهوم في مجالات علم النفس الاجتماعي، وعلم نفس الشخصية، والإدارة، والإعلام، والتسويق.

عُرّف إدارة الانطباع بأنها مجموعة من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية التي يستخدمها الأفراد للتأثير في إدراك الآخرين لهم، والعمل على تكوين صورة ذهنية إيجابية حول شخصياتهم وصفاتهم، بحيث يُنظر إليهم بوصفهم أكثر كفاءة أو ذكاءً أو قبولاً لدى الآخرين (Adnan & Latif, 2013: 21).

تشير إدارة الانطباع إلى الجهود التي يبذلها الفرد لتشكيل أو توجيه الانطباعات التي يكونها الآخرون عنه أثناء التفاعل الاجتماعي، من خلال استخدام أساليب سلوكية متنوعة تهدف إلى تعزيز مكانته الاجتماعية أو المهنية مثل تكوين العلاقات أو التقرب من المسؤولين في العمل (Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008: 31)

هي عملية استخدام الأفراد للسلوكيات اللفظية وغير اللفظية بطريقة مقصودة للتحكم في المعلومات التي يقدمونها عن أنفسهم، وذلك بهدف التأثير في تصورات الآخرين وتقييماتهم لسلوكهم وأفعالهم (Leary & Kowalski, 1990).

تعود جذور إدارة الانطباع إلى نظرية كوفمان (Coffman) في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، عندما بيّن أن الأفراد يسعون في حياتهم إلى إضفاء الانطباع المرغوب به من قبلهم لدى الآخرين، مثل الممثل في أدائه للدور المطلوب منه في فيلم أو مسرحية (Drory & Zaidman, 2007).

الباحثين حول مفهوم إدارة الانطباع، فقد أشار (Necf, 2002) أن إدارة الانطباع تكمن في توظيف أساليب واستراتيجيات، يعمل من خلالها الأفراد في المواقف والوظائف، أو هي سلوكيات لفظية أو غير لفظية، لإدخال تعديلات في المظهر والسلوك (Iddekinge et al., 2007: 11)

ويروى (Robbins, 2015) الوارد في (منهل، 2016) أنها تأثير خاص يمارس بدهاء، بقصد تعزيز الفرد لصورته عند الآخرين، وكذلك هي محاولات ضرورية لإثبات الذات والكفاءة في العمل من خلال

**مطابقة الرأي:** محاولة المرؤوس إظهار اتفاقه مع آراء المشرف لإبراز الانسجام والتوافق.

**الأداء المفضل:** سلوك موجّه نحو المشرف لإبراز الكفاءة من خلال تقديم أفضل أداء في المهام المرتبطة بالعمل.

**ب- تعزيز الذات:** يقصد به تسليط الضوء على أفضل الصفات الشخصية الإيجابية لدى الفرد، مع التقليل من الجوانب السلبية، وذلك من خلال الإشارة إلى النجاحات الشخصية. في محاولة لإبراز قدراته ومهاراته وكفاءته أمام الآخرين، خصوصاً في مواقف مثل مقابلات العمل. ويُعدّ هذا السلوك نشاطاً فردياً يهدف من خلاله الشخص إلى أن يُنظر إليه بوصفه كفواً وجديراً بالثقة (Gordon, R. 1996: 45).

### ثالثاً: تقنيات إدارة الانطباع

1. **كبت المشاعر:** للحفاظ على ضبط النفس والذي ستحدده بممارسات مثل التحدث بإيجاز وتواضع
2. **الامتثال للمعايير الظرفية:** يلتزم المؤدي بالقواعد المتفق عليها للسلوك في المؤسسة
3. **إطراء الآخرين:** يثني المؤدي على المتلقي تنجح هذه الطريقة بشكل أفضل عندما لا يكون الإطراء مفرطاً وعندما يتضمن بعداً مهماً للمتلقي
4. **الاتساق:** تتسم معتقدات المؤدي وسلوكياته بالاتساق، أي ان هناك اتفاق بين سلوكيات المؤدي اللفظية وغير اللفظية (Nickerson, 2024: 12).

### رابعاً: أهمية إدارة الانطباع

يهتم معظم الناس بإحداث انطباعات أولية جيدة عن الآخرين؛ لأنهم يعتقدون أن هذه الانطباعات سوف تمارس تأثيراً كبيراً في التفاعلات اللاحقة. ومن خلال ذلك يسعى الأفراد إلى محاولة السيطرة على صورهم ذهنياً دون وعي بهذه الفلسفة. فإدارة الانطباع تُعد أداة أساسية في بناء الصورة الذاتية المرغوبة، سواء للذات أو للآخرين، وهي عملية يحاول من خلالها الأفراد التأثير في انطباعات الآخرين عنهم.

**وانطلاقاً من أهمية إدارة الانطباع يمكن تلخيص أهميتها فيما يأتي:**

1. تُعد العنصر الرئيس للتواصل الناجح مع زملاء العمل وأعضاء الفريق مما يساهم في زيادة تقديرهم ومصداقيتهم واحترامهم للفرد.
2. تساعد في تحقيق نتائج تنظيمية إيجابية قائمة على العوامل الداخلية (مثل الأداء الجيد) والعوامل الخارجية (مثل السمعة الحسنة أمام الأطراف المعنية).

خلال تقديم صورة معينة عن الذات، إذ يعتمد الآخرون في أحكامهم غالباً على الانطباعات والتصورات التي تتكون لديهم نتيجة التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة (العامري والغالي، 2011: 12).

كذلك تُعد إدارة الانطباع عملية مقصودة يسعى الفرد من خلالها إلى تكوين أو تعديل الانطباعات لدى الآخرين عبر تبني استراتيجيات سلوكية محددة تهدف إلى تعزيز صورته الذهنية وتحقيق أهدافه داخل التنظيم (السالم، 2010: 56).

### ثانياً: أبعاد إدارة الانطباع

على الرغم من تعدد التصنيفات التي تناولت أبعاد إدارة الانطباع، فإن هناك اتفاقاً بين الباحثين على وجود مجموعة من السلوكيات الأساسية التي يستخدمها الأفراد لتحقيق أهدافهم. ومن أبرز هذه الأبعاد:

#### أ- الخطوة:

يشير مفهوم الخطوة إلى أن الفرد يولّد انطباعاً لدى الآخرين بأنه شخص محبوب ومقبول، ويثير انفعالات إيجابية نحوه. وتتضمن هذه الاستراتيجية سلوكيات مثل: مدح الآخرين، تقديم الخدمات لهم، إظهار الاهتمام بهم، وإبداء الموافقة على آرائهم.

لكن لهذه الاستراتيجية نتائج محتملة؛ فقد يؤدي الإفراط فيها إلى تكوين انطباع سلبي عن الفرد، إذ قد يُنظر إليه على أنه غير صادق أو متملق، خصوصاً إذا بالغ في استخدام هذا الأسلوب. وقد صاغ هذا المفهوم عالم النفس الاجتماعي Edward E. Jones، وعده أحد أساليب إدارة الانطباع التي تهدف إلى تغيير سلوك الفرد ليبدو أكثر جاذبية في نظر الآخرين.

ويرى الباحثون أن الأفراد الذين يستخدمون أسلوب الخطوة يسعون إلى كسب الإعجاب من خلال الأفعال الإيجابية أو الإطراء، وقد يظهر ذلك عبر تقليد سلوكيات الآخرين أو إظهار الاتفاق مع أفكارهم ومعتقداتهم. ويمكن اعتبار الخطوة سلوكاً يهدف إلى كسب القبول الاجتماعي وربما تعزيز فرص القيادة (Leary, M. R. 1995: 14).

**وهناك أربع أساليب رئيسة للخطوة، وهي:**

**التعزيز الذاتي:** إبراز السلوك أو الإنجازات التي تهدف إلى تحسين الصورة في ذهن. أو إتاحة الفرصة للهدف للتعرف على صفاته الإيجابية.

**تعزيزات أخرى:** عبارات تُستخدم لمدح الإنجازات أو الصفات الإيجابية للمشرف.

كما يلجأ الأفراد إلى استخدام إدارة الانطباع لأسباب متعددة، من أبرزها:

**تحقيق التقدم الوظيفي:** إذ يسعى الأفراد إلى إظهار أنفسهم بصورة إيجابية أمام الآخرين، معتقدين أن ذلك يزيد فرص حصولهم على المكافآت والترقيات والفرص المهنية الجيدة، إضافة إلى تعزيز احترام الذات وتكوين صورة إيجابية داخل المؤسسة

**اكتساب النفوذ والتأثير:** حيث يستخدم بعض الأفراد إدارة الانطباع بهدف زيادة قدرتهم على التأثير في الآخرين، من خلال الاهتمام بالمظهر الخارجي، وطريقة الحديث، ونمط السلوك الذي يظهرون به أمام الآخرين (Griffin, 2015:67).

تعدد الدوافع التي تدفع الأفراد إلى ممارسة إدارة الانطباع داخل المؤسسة وقد أشار (Bolino 1999) إلى وجود ثلاثة دوافع رئيسية لذلك.

1. **يتمثل الدافع الأول** في علاقة الانطباعات بالأهداف؛ إذ يميل الأفراد إلى إدارة انطباعاتهم بصورة أكبر عندما يدركون أن تكوين انطباع إيجابي لدى الآخرين قد يساهم في تحقيق أهدافهم الشخصية أو المهنية.

2. **أما الدافع الثاني** فهو قيمة تحسين الصورة الذهنية، حيث يزداد اهتمام الأفراد بإدارة انطباعاتهم في المواقف التي تتضمن تقييماً لأدائهم أو قدراتهم، وذلك بهدف أن يُنظر إليهم بوصفهم أفراداً أكفاء أو ذوي أداء متميز.

3. **في حين يتمثل الدافع الثالث** في الفجوة بين الصورة الحالية والصورة المرغوبة، إذ يسعى الأفراد إلى تعديل انطباعات الآخرين عنهم عندما يشعرون بوجود اختلاف بين صورتهم الحالية والصورة المثالية التي يطمحون إلى الظهور بها، وقد يتم ذلك إما لتعويض انخفاض الأداء عن المستوى المطلوب أو بشكل استباقي لتحقيق صورة ذاتية أكثر إيجابية (Bolino, M.1999: 35).

**سادساً: استراتيجيات إدارة الانطباع**

تعد استراتيجيات إدارة الانطباع من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي. وتتمثل هذه الاستراتيجيات في الآتي:

1. **الترويج الذاتي (Self-Promotion):** ويقصد به سعي الأفراد إلى إبراز قدراتهم وكفاءاتهم المهنية من خلال إظهار إنجازاتهم ونجاحاتهم في العمل وتقديم معلومات عنها للآخرين، بهدف الظهور بمظهر الشخص الكفاء والقادر على أداء مهامه بكفاءة (بكر، 2018، :45).

3. تساهم في بناء صورة إيجابية للفرد أو الحفاظ عليها، كما أن لها علاقة وثيقة بالمتغيرات المؤسسية، ولها تأثير قوي وحيوي بالمؤسسة

4. تعد جزءاً من علاقة الإدارة بالموظفين داخل المؤسسة، إذ تعتمد على الوجود الفعلي والتفاعل المهني والشخصي.

5. تمثل محاولة واعية أو غير واعية للتأثير في تصورات الآخرين من خلال تنظيم المعلومات والتحكم فيها عبر التفاعل الاجتماعي.

6. يمنح إتيان استراتيجيات إدارة الانطباع الأفراد مزايا مهمة في مواقف متعددة، كما يرتبط بعلاقة كبيرة بممارسة السلطة، ويؤثر في ثقافة المؤسسة وأدائها . (Leary, M. R. 1995: 32)

**خامساً: مراحل إدارة الانطباع**

تتكون عملية إدارة الانطباع من عدة مراحل متتابعة، إذ يرى بعض الباحثين أنها تمر بمرحلتين أساسيتين، في حين يشير آخرون إلى أنها قد تمتد إلى ثلاث مراحل، ويمكن توضيحها كما يأتي:

1. **مرحلة تقديم الذات:**

تبدأ إدارة الانطباع بقيام الفرد باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات أثناء عرضه لذاته أمام الآخرين، حيث يسعى إلى إبراز صفاته ومميزاته الشخصية، وإظهار قيمه وأهدافه بما يتوافق مع المعايير التنظيمية والاجتماعية، بهدف تكوين صورة إيجابية عنه لدى الجمهور.

2. **مرحلة استجابة الجمهور:**

تتضمن هذه المرحلة ردود أفعال الآخرين تجاه السلوك أو الصورة التي يقدمها الفرد عن نفسه، إذ تعد إدارة الانطباع عملية تفاعلية بين الفرد والجمهور. ويقوم الأفراد في هذه المرحلة بتفسير المعلومات التي يتلقونها وتكوين انطباعاتهم عنها، وقد لا تكون هذه التفسيرات متطابقة دائماً مع ما قصده الفرد، مما قد يؤدي إلى استمرار عملية إدارة الانطباع.

3. **مرحلة تعديل الانطباع أو تفسيره**

في هذه المرحلة يحاول الفرد والجمهور معالجة أي اختلاف في تفسير السلوك أو الرسائل المقدمة، من خلال تقديم تفسيرات أو توضيحات إضافية، الأمر الذي يؤدي إلى تعديل الانطباعات أو تعزيزها، وبذلك تستمر عملية التفاعل بين الطرفين بما يساهم في ترسيخ الانطباع النهائي.

والسيطرة على نوعية الصورة التي يراها الآخرون عنهم ، فقدم جوفمان نظرية إدارة الانطباع لأول مرة في نموذجه الدرامي للحياة الاجتماعية في أواخر الخمسينيات حيث يحتوي نموذج جوفمان المراسلة الفورية النموذجي على لاعبين رئيسيين هما: "ممثل" يشارك في "عروض" أو سلوكيات الدردشة" و جمهور" يتفاعل مع "الممثلين" في ظل بيئات معينة، وقد قام بتصنيف سلوكيات إدارة الانطباع إلى قسمين أساسيين: استراتيجيات حازمة، والتي يستخدمها الممثل لإثبات هوية مرغوبة معينة، واستراتيجيات دفاعية وقائية، والتي هي أعداء ومبررات تستخدم لإصلاح الهويات التالفة ، كما لخص ( Goffman 1959) نموذجه الأساسي لإدارة الانطباع في أربعة عوامل هي الأشخاص الفاعلين Actors الذين يندمجون في أداء ؛ إذ يقوم Audience مع الجمهور Setting في مواضيع مختلفة Performance الأشخاص الفاعلون بالتفاعل مع الجمهور مما يساعدهم على التصرف بطريقة معينة وذلك من خلال سياق معين للأحداث تندمج فيه صفات وسلوكيات الفاعلين مع البيئة المحيطة بالموقف لإنتاج محفزات للسلوك بطريقة محددة ، وافترض أن هؤلاء الفاعلين حينما يتواصلون مع الآخرين يكون لهم دور محدد يقومون به، وهو ما يسمى بالأداء من أجل جعل الآخرين يفترضون انطباعاً معيناً عنهم ، وقد وضع بعض الباحثين فرضيات لنظرية إدارة الانطباع بناء على الفرضية الأساسية لها، ومنها أن هناك علاقة بين العوامل الجسدية، كالسن والنوع، ونوعية الصور المتكونة الناتجة عن الانطباعات لدى الجمهور، كما تم افتراض أن هناك علاقة إيجابية بين جاذبية أو مظهر أو سلطة أو إمكانيات الفاعلين ونوعية الانطباعات المتكونة ومقدار هل وأن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الإدراك الذات للفاعلين وتصبر فاتمه يسمى بالأداء من أجل جعل الآخرين يفترضون انطباعاً معيناً عنهم ، وقد وضع بعض الباحثين فرضيات لنظرية إدارة الانطباع بناء على الفرضية الأساسية لها، ومنها أن هناك علاقة بين العوامل الجسدية، كالسن والنوع، ونوعية الصور المتكونة الناتجة عن الانطباعات لدى الجمهور ، كما تم افتراض أن هناك علاقة إيجابية بين جاذبية أو مظهر أو سلطة أو إمكانيات الفاعلين ونوعية الانطباعات المتكونة ومقدارها ، وأن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الإدراك الذاتي للفاعلين وتصرفاتهم وسلوكيات إدارة الانطباع، وكذلك بين استراتيجيات إدارة

2. الإطراء والتودد: (Ingratiation): وهو استخدام الفرد لأساليب المجاملة والتناء والتودد لكسب رضا الرؤساء أو الزملاء في العمل، مما يساعده على الظهور بمظهر الشخص الودود والمحبيب لديهم (Jones & Pittman, 1982, p. 242).
  3. التخويف أو التهديد: (Intimidation) ويشير إلى استخدام الفرد أساليب القوة أو التهديد أو إظهار السلطة بهدف التأثير في الآخرين وإقناعهم بقدرته على فرض السيطرة أو تجنب معارضته (Bolino & Turnley, 1999, p. 191, Agina, 2020, p. 67).
  4. التضرع أو إظهار الحاجة للمساعدة: (Supplication) ويقصد به إظهار الفرد لنقاط ضعفه أو عجزه عن أداء بعض المهام، وذلك بقصد استدرار تعاطف الآخرين والحصول على دعمهم ومساعدتهم في إنجاز العمل (Bolino & Turnley, 1999, p. 192).
  5. الاقتداء أو تقديم الذات كنموذج (Exemplification): ويعني محاولة الفرد الظهور بمظهر الموظف المخلص والمتفاني في عمله من خلال إظهار التزامه الشديد بالعمل، كالبقاء لفترات طويلة أو بذل جهود إضافية لإقناع الآخرين بأنه نموذج يُحتذى به (Jones & Pittman, 1982, p. 243).
- كما أشار جونز وبيتمان إلى أن استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع قد لا يؤدي دائماً إلى نتائج إيجابية، إذ قد يُنظر إلى الأفراد أحياناً على أنهم متصنعون أو غير صادقين في سلوكهم، ويتوقف نجاح هذه الاستراتيجيات على عدد من العوامل مثل المراقبة الذاتية للفرد، ومهاراته السياسية في فهم بيئة العمل، إضافة إلى مكانته داخل الشبكة الاجتماعية في المؤسسة (Jones & Pittman, 1982, p. 244).

#### سابعاً: نظرية إدارة الانطباع

بعد عالم الاجتماع الشهير (Erving Goffman, 1959) أول من تطرق إلى هذا المصطلح في نموذجه عن الحياة الاجتماعية عام (1959)، وعرفه على أنه عملية يقوم به الأفراد للتأثير والسيطرة على انطباعات الآخرين عنهم، فالأفراد والجماعات والفاعلون 1959- Presentational Self in Everyday المختلفون من منظمات تجارية أو كيانات عامة، يحاولون التحكم

للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال عدد من الوسائل الإحصائية مثل النسبة المئوية، والوزن المئوي، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاستثارة العقلية الفائقة وإدارة الانطباع لدى الطلبة بشكل عام، وكذلك لدى الطلبة العاديين والتميزين على حد سواء. (المياي والهيبي، 2022: 34)

## 2. (مخادمة، 2022)

تناولت دراسة (مخادمة، 2022) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الانطباع وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى المعلمين في مديرية تربية جنوب الخليل. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الانطباع، وكذلك الكشف عن علاقتها بالهوية التنظيمية لدى المعلمين، إضافة إلى معرفة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في درجة ممارسة إدارة الانطباع. وقد أجريت الدراسة في جنوب الخليل في فلسطين، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تكونت عينة الدراسة من (361) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. واستخدم الباحث استبانة إدارة الانطباع أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة الانطباع جاءت مرتفعة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة إدارة الانطباع ومستوى الهوية التنظيمية لدى المعلمين، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. (مخادمة، 2022: 45).

### الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

#### إجراءات البحث:

يتناول هذا الفصل عرضاً للإجراءات التي اعتمدها الباحثة لتحقيق أهداف البحث الحالي، حيث تضمن وصفاً لمجتمع البحث وعينته الأساسية التي تمثل هذا المجتمع، فضلاً عن استعمال الوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات ومعالجتها.  
ولاً: منهجية البحث:

الانطباع المستخدمة وإدراك المنظمات لحالة الجمهور وقوته، فالعاملون بالمنظمة يخلقون صوراً لا لأنفسهم فقط ولكن لتقديم وجهة إيجابية عن المنظمة، فإدارة الانطباع هي العملية التي يسعى الأفراد من خلالها إلى التأثير على صورة البعض الآخر منهم.

مما سبق يتضح أن عالم الاجتماع جوفمان مسؤولاً بشكل أساسي عن صياغة نظرية إدارة الانطباع، وقد جادل جوفمان بأن الذات ليست مجرد عروض ذاتية " و " أداء دور " تهدف إلى التأثير على المراقبين، فقد نصت نظرية جوفمان أنه يجب على أي فرد قائد أو مؤسسة إنشاء والحفاظ على الانطباعات التي تم الاتفاق عليها، مع التصورات التي يريدون نقلها إلى الفئة المستهدفة، فالهدف من إدارة الانطباعات هو قيام الفرد أو المؤسسة التي تدير الانطباعات بتقديم نفسها بطريقة ترغب في أن يفكر بها أشخاص مهمون آخرون يشكلون الجمهور، وتجدر الإشارة إلى وجود نهجين رئيسيين في إدارة الانطباع هما النهج الشامل والنهج السياقي المتعدد، إذ جرى بحث النهج الشامل منذ عقود خلت، وركز ذلك النهج على إظهار الشخص أن يكون طرفاً فاعلاً كفرد، ويشمل المزيد من التحليل المفصل، مع التركيز على إدارة الانطباع في بيئة متحررة ثقافياً إما النهج السياقي المتعدد فهو على العكس من ذلك، إذ يناقش تشكيل أو تكوين انطباع خاص مع سياقات مختلفة، بما في ذلك التقاليد والثقافات. (عيسى، 2025: 40).

#### الدراسات السابقة

### 1. (المياي والهيبي، 2022)

تناولت دراسة (المياي والهيبي، 2022) العلاقة بين الاستثارة العقلية الفائقة وإدارة الانطباع لدى طلبة المرحلة الإعدادية (التميزين والعاديين) في محافظة النجف الأشرف. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيري الاستثارة العقلية الفائقة وإدارة الانطباع لدى الطلبة. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، إذ بلغت عينة الدراسة (400) طالب وطالبة موزعين على طلبة المدارس المتميزة والعادية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. واعتمدت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية

ويمكن تقييم درجة الصدق الظاهري للاختبار من طريق التوافق بين تقديرات المحكمين (عودة، 1998: 370). وقد تحقق هذا النوع من الصدق ظاهرياً في المقياس الحالي حينما عرضت فقراته على مجموعة من الخبراء في العلوم التربوية والنفسية، إذ يؤدي الصدق الظاهري دوراً واضحاً في زيادة تعاون المحكم وجذب انتباهه وتركيزه على الإجابة المطلوبة وإدراك فكرة الاختبار إدراكاً واضحاً ليستطيع الحكم على صدق الاختبار من الناحية الظاهرية للثبات من ملائمة المقياس، ووافق الخبراء بنسبة (100%) على صلاحية فقرات المقياس.

**ثانياً: ثبات المقياس:**

يشير الثبات إلى دقة الاختبار في القياس أو الملاحظة، وعدم تناقضه مع نفسه واتساقه وأطره فيما يتعلق بالمعلومات التي يزودنا به عن سلوك المفحوص، والهدف من حساب الثبات هو تقدير أخطاء المقياس، واقتراح طرائق للتقليل من هذه الأخطاء (أبو حطب وآخرون، 1972: 101)، وقد تم حساب معامل الثبات بطريقة معادلة الفا كرونباخ وعلى النحو الآتي:

**الفا كرونباخ**

أعتمدت الباحثة طريقة الفا كرونباخ في ايجاد ثبات الاختبار وهي طريقة تعتمد على التباين بين الفقرات والتباين الكلي للاختبار، وتعد من اكثر المعادلات استعمالاً (عبد الرحمن، 2008: 184). ولا استخراج الثبات بهذه الطريقة طبقت معادلة (الفا كرونباخ) على درجات افراد العينة البالغ عددهم (240) تدريسي وتربوية، فكانت قيمة معامل ثبات الاختبار (0,86)، وبذلك تُعد قيمة جيدة ومناسبة لذا يُعد الاختبار ثابتاً، حيث إن الاختبارات غير مقننة تُعد جيدة اذا ما بلغ معامل ثباتها (0.67) فما فوق" (عودة والخليفي، 1988: 146).

#### تصحيح المقياس:

من خلال اطلاع الباحثة على عدد من المقاييس التي تستخدم في مجال الدراسة وجدت أن معظمها تحوي بدائل من النوع الخماسي للإجابة، فضلاً عن ملاحظات وارشادات الخبراء في اتباع التصحيح بمثل هذا النوع من البدائل الاجابة لكونها توصلها إلى أدق النتائج عن موضوع مقياسها، وعليه اعتمدت الباحثة على طريقة ليكرت في القياس بوصفها إحدى الطرائق المستعملة في تصميم المقاييس التي تستخدم في الاسئلة متعددة

يتطلب تحقيق اهداف البحث الحالي وصفاً كمياً لإدارة الانطباع لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة كربلاء؛ لذا استعملت الباحثة المنهج الوصفي إذ انه يصمم لتحديد ووصف الموقف الراهن (عودة وملكوي، 1992: 113).

#### ثانياً: مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة التي تقوم بدراستها الباحثة ( ملحم، 2000: 219)، وقد تكون مجتمع البحث الحالي من اعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء للعام الدراسي (2025 \_ 2026م) والبالغ عددهم (4723) تدريسي وتربوية.

**ثالثاً: عينة البحث**

من الخطوات المهمة في إجراء البحوث النفسية اختيار العينة التي يجب أن تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، وقد اختيرت عينة بلغ عددها (240) تدريسي وتربوية وقد استعملت الباحثة في اختيار العينة الأسلوب العشوائي، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، لغرض تحديد عينة تمثل المجتمع.

**ثالثاً: اداة البحث:-**

لغرض تبني أداة تقيس ادارة الانطباع وعن طريق الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة تبنت الباحثة مقياس (عيسى، 2025) المعتمد نظرية غوفمان إذ عرفت غوفمان ادارة الانطباع: الصورة الذهنية التي يتبناها الفرد لنفسه من خلال ممارسة سلوكيات لفظية وغير لفظية يقوم بها الفرد تتمثل بضرب الامثال والترهيب و الترويج الذاتي والتوسل بهدف التأثير على آراء الآخرين وتصورهم لحدث أو شخص (عيسى، 2025: 181).

#### مؤشرات الصدق والثبات لمقياس ادارة الانطباع:-

##### أولاً: الصدق: Validity

يعد الصدق من المؤشرات المهمة للاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية، لأن الاختبار الصادق هو الذي يحقق الهدف الذي وضع من أجله (الكناني، 1995، 172)، وقد تحقق في المقياس الحالي:

##### الصدق الظاهري: Face Validity

الصدق الظاهري يقصد بهذا النوع من الصدق أن يظهر الاختبار صادقاً للآخرين، وينبغي للاختبار أن يكون عنوانه متناسباً مع المحتوى، ويكون الاختبار صادقاً ظاهرياً إذا كان عنوانه يدل على السلوك الذي يقيسه

واسعة مع كل فقرة من فقرات المقياس (64 : 1991 ،فيركسون) وبهذا تم وضع خمسة بدائل أمام كل فقرة من فقرات المقياس هي

**الهدف الاول:** تعرف إدارة الانطباع لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة كربلاء من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

لتحقيق هذا الهدف استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة (One Sample T-Test) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي للمقياس البالغ (96). وقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة البالغ عددهم (240) تدريسياً وتدرسية (109.35) وبانحراف معياري قدره (14.20).

وعند مقارنة المتوسط الحسابي بالوسط الفرضي باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (14.56)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (239)، مما يدل على وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحسابي.

ويشير ذلك إلى أن مديري المدارس المتوسطة يتمتعون بمستوى مرتفع من إدارة الانطباع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وكما في الجدول (1).

الاختيارات وهي من نوع متدرج للموقف، وعلى هذا المدرج يبين المفحوصين درجة موافقتهم بعبارات ايجابية أو سلبية، ويمتد المدرج من دائما الى نادرا، والتي تمتاز بدرجة عالية من الثبات، يرجع ذلك إلى احتوائها على عدة بدائل تمكن المفحوص من التعبير عن أرائه بصورة

دائما، غالباً، أحياناً، قليلاً، نادراً)، وقد تم إعطاء الدرجات من (1\_5) درجة للفقرات الايجابية لاستجابة أفراد العينة على كل فقرة ، أما الفقرات السلبية هي (1-5) اعطيت الدرجات من (1-5) درجة، وبذلك يكون مقياس ادارة الانطباع بصورته النهائية جاهز للتطبيق ملحق رقم (5)، علماً أن أعلى درجة للمقياس هي (160) وأدناها (32) والوسط الفرضي (96).

**الوسائل الإحصائية:**  
تم استعمال الوسائل الإحصائية المناسبة في البحث الحالي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (spss) وعلى النحو الآتي:

1. الاختبار التائي لعينة واحدة (-T-test One Sample Case) لاستخراج دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري
2. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.
3. معادلة الفا كرونباخ للاتساق الداخلي ( Alfa Cronbach Formula) لاستخراج معامل الثبات.

#### الفصل الرابع: عرض مناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (1) نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة

حجم العينة	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة (0,05)
240	109.35	96	14.20	14.56	1,96	239	دالة احصائياً

يعمل الفرد على التحكم في سلوكاته اللفظية وغير اللفظية ليؤثر في إدراك الآخرين له.

وفي ضوء هذه النظرية يمكن القول إن مديري المدارس يسعون إلى إظهار صورة قيادية إيجابية أمام

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية إرفنج غوفمان (Erving Goffman) في إدارة الانطباع، التي ترى أن الأفراد في التفاعل الاجتماعي يسعون إلى تقديم أنفسهم بطريقة مقصودة أمام الآخرين، تشبه الأداء المسرحي، بهدف تكوين صورة إيجابية عن ذواتهم. إذ

إلى بعض الأساليب مثل الترويج الذاتي أو إظهار الاهتمام بالتدريسيين بهدف تعزيز مكانته القيادية داخل المدرسة.

غوفمان من أن الأفراد يسعون إلى إدارة الانطباعات التي يكونها الآخرون عنهم لتحقيق أهداف اجتماعية ومهنية.

**الهدف الثاني:** تعرف الفروق الاحصائية في إدارة الانطباع

بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الذكور (110.80) بانحراف معياري (13.90)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الإناث (107.90) بانحراف معياري (14.40).

و عند استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين بلغت القيمة التائية المحسوبة (1.72)، وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (238)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدارة الانطباع، والجدول (2) يوضح ذلك.

أعضاء الهيئة التدريسية من خلال إظهار الكفاءة المهنية، واستخدام أساليب الإقناع والتواصل الفعال، وإبراز الجوانب الإيجابية لشخصيتهم القيادية. كما قد يلجأ المدير كما أن طبيعة العمل الإداري في المدرسة تتطلب من المدير المحافظة على صورة مهنية إيجابية أمام العاملين معه، لأن هذه الصورة تسهم في تعزيز الثقة والتعاون داخل البيئة المدرسية، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه

لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة كربلاء من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور – إناث).

ولتحقيق هذا الهدف استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسط درجات الذكور والإناث على مقياس إدارة الانطباع.

وقد بلغ عدد أفراد العينة من الذكور (120) تدريسيًا، في حين بلغ عدد الإناث (120) تدريسية. وقد

الجدول (2) اختبار ( t . test ) لعينتين مستقلتين

الجنس	العينة	وسط حسابي	انحراف معياري	درجة الحرية	قيمة t		مستوى الدلالة
					محسوبة	جدوليه	
إناث	120	107.90	14.40	238	1.72	1.96	0,05

				14.40	110.80	120	ذكور
--	--	--	--	-------	--------	-----	------

وبناءً على ذلك فإن مديري المدارس، بغض النظر عن جنس أعضاء الهيئة التدريسية، يسعون إلى تقديم صورة قيادية متوازنة أمام جميع العاملين في المدرسة من خلال استخدام أساليب التواصل، وإظهار الكفاءة المهنية، وإدارة العلاقات الإنسانية داخل البيئة المدرسية وهذا

يمكن تفسير عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدراك إدارة الانطباع لدى مديري المدارس في ضوء نظرية إرفنج غوفمان (Erving Goffman)، التي ترى أن الأفراد في المواقف الاجتماعية يمارسون أدواراً اجتماعية ويحاولون تقديم أنفسهم بطريقة منظمة أمام الآخرين من أجل تكوين انطباع إيجابي لديهم.

(2) توعية مديري المدارس بأهمية استخدام الأساليب القيادية التي تعزز الصورة المهنية الإيجابية داخل البيئة المدرسية.

(3) تشجيع مديري المدارس على تطوير مهارات التواصل الإنساني مع أعضاء الهيئة التدريسية بما يسهم في تحسين العلاقات المهنية.

(4) اعتماد مبدأ الشفافية والتفاعل الإيجابي بين الإدارة المدرسية وأعضاء الهيئة التدريسية بما يعزز الثقة المتبادلة داخل المدرسة.

(5) تضمين موضوع إدارة الانطباع والمهارات القيادية ضمن برامج إعداد القيادات التربوية التي تشرف عليها وزارة التربية.

ثالثاً: المقترحات

استكمالاً للبحث الحالي تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

1. إجراء دراسة مماثلة عن إدارة الانطباع لدى مديري المدارس الإعدادية أو الابتدائية.

2. دراسة العلاقة بين إدارة الانطباع وبعض المتغيرات النفسية والتنظيمية مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي لدى التدريسيين.

3. إجراء دراسة مقارنة في إدارة الانطباع بين مديري المدارس الحكومية والأهلية.

4. دراسة إدارة الانطباع وعلاقتها بالقيادة التربوية أو المناخ المدرسي.

5. إجراء دراسة مماثلة على مراحل دراسية مختلفة أو محافظات أخرى للمقارنة بين النتائج.

#### المصادر:

1. أبو حطب، فؤاد، وصادق، أمال. (1972). علم النفس التربوي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
2. عبد الرحمن، سعد. (2008). القياس النفسي والنظريات المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي.
3. عودة، أحمد سليمان. (1998). القياس والتقويم في العملية التدريسية. عمان: دار الأمل للنشر والتوزيع.

يجعل إدراك التدريسيين لإدارة الانطباع لدى المديرين متقارباً بين الذكور والإناث.

كما أن البيئة المدرسية تفرض على المدير نمطاً معيناً من السلوك القيادي والإداري، مما يؤدي إلى تشابه إدراك التدريسيين لسلوك المدير في إدارة الانطباع بغض النظر عن جنسهم، وهو ما ينسجم مع ما طرحه غوفمان من أن الأفراد يكيفون سلوكهم وفق متطلبات الموقف الاجتماعي والجمهور الذي يتعاملون معه.

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. أظهرت نتائج البحث أن مديري المدارس المتوسطة يتمتعون بمستوى جيد من إدارة الانطباع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

2. يسعى مدراء المدارس إلى تقديم صورة إيجابية عن أنفسهم داخل البيئة المدرسية من خلال أساليب التواصل وإظهار الكفاءة المهنية في العمل.

3. تُعد إدارة الانطباع من المهارات القيادية المهمة التي تسهم في تعزيز العلاقات المهنية بين المدير وأعضاء الهيئة التدريسية.

4. إن استخدام المدير لأساليب إدارة الانطباع الإيجابية يسهم في تعزيز الثقة والتعاون داخل المدرسة.

5. لا توجد فروق دالة إحصائية في إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لإدارة الانطباع لدى المديرين تبعاً لمتغير الجنس، مما يدل على تقارب وجهات نظر التدريسيين في تقييمهم لسلوك المديرين.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى نتائج البحث واستنتاجاته توصي الباحثة بما يأتي:

(1) الاهتمام بتنمية مهارات إدارة الانطباع الإيجابية لدى مديري المدارس من خلال الدورات التدريبية والبرامج التطويرية.

- أعضاء الهيئة التدريسية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة الموصل، العراق.
17. Adnan, M., & Latif, M. (2013). Impression Management and Organizational Outcomes.
18. Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82–98.
19. Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the work of Jones and Pittman. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187–206.
20. Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 351–360.
21. Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080–1109. <https://doi.org/10.1177/0149206308324325>
22. Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*.
23. Bolino, M. C., Long, D. M., & Turnley, W. H. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 377–406.
4. عودة، أحمد سليمان، والخليلي، خليل يوسف. (1988). الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية. عمان: دار الفكر.
5. عودة، أحمد سليمان، وملكاوي، فتحي حسن. (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية. إربد: مكتبة الكتاني.
6. عيسى، سعد طعيم صبر. (2025). إدارة الانطباع وعلاقتها بالاستقامة الادارية والانسجام الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة ذي قار من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية)، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق.
7. فيركسون، جورج . (1991). التحليل الإحصائي في التربية وعلم النفس. ترجمة: هناء العاني وآخرون. بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
8. الكتاني، ممدوح عبد المنعم. (1995). الإحصاء التربوي وتطبيقاته في البحوث التربوية والنفسية. بغداد: جامعة بغداد.
9. ملحم، سامي محمد. (2000). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. بكر، محمد عبد الله. (2018). السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي
11. الحدراوي، علي حسين. (2019). إدارة الانطباع التنظيمي وأثرها في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسات. بغداد: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. مبارز، أحمد بن محمد. (2020). إدارة السمعة والصورة الذهنية في المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفكر العربي.
13. سليم، محمد عبد الرحمن. (2019). الاتصال المؤسسي وإدارة السمعة في عصر التحولات الرقمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
14. الحدراوي، رافد حميد عباس (2019). استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي: دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف. المجلة العربية للإدارة، مج 39، ع 1.
15. كر، سوزان فؤاد السيد. (2018). دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين. المجلة العربية للإدارة، جامعة الأزهر للبنات، القاهرة، المجلد (38)، العدد (2).
16. عيسى، سعد عظيم صبر. (2025). إدارة الانطباع وعلاقتها بالاستقامة الإدارية والانسجام الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة ذي قار من وجهة نظر

review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.1.34>◆

37. Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*.

38. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson.

39. Schlenker, B. R. (1980). Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations. Brooks/Cole.

40. Tedeschi, J. T., & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. In S. B. Bacharach & E. J. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations*

24. Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2016). *Nonverbal communication*. Routledge.

25. Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (2012). The impression management component of leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(2), 258–276.

26. Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.

27. Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.

28. Gordon, R. A. (1996). Impact of ingratiation on judgments and evaluations: A meta-analytic investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 54–70.

29. Griffin, R. W. (2015). *Management*. Cengage Learning. 375.

30. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.

31. Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (Vol. 1, pp. 231–262). Lawrence Erlbaum Associates.

32. Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (Vol. 1, pp. 231–262). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

33. Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). *Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation*.

34. Leary, M. R. (1995). *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*. Westview Press.

35. Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47.

36. Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature