



جامعة الزقازيق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة

إعداد الباحثة /

بسمة محمد ميرغني فرج

معلم أول أ حاسب آلي

بمدرسة عمر بن الخطاب الإعدادية

إدارة القصاصيين التعليمية

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد أحمد عوض البربري

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

بكلية التربية - جامعة الزقازيق

الأستاذ الدكتور

محمد أحمد حسين ناصف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

بكلية التربية - جامعة الزقازيق

1447هـ - 2025م

دور استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين
بالمدارس الثانوية العامة.

إعداد : بسمة محمد ميرغني فرج ، محمد أحمد ناصف ، محمد عوض البربري

• ملخص البحث :

هدف البحث إلى التعرف على تأثير إستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي بمدارس التعليم الثانوى العام، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج تعلقة بضرورة تفعيل استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لما لها من دور قوى وفعال في تحقيق الرضا الوظيفي، وأوصى البحث بضرورة تدريب قادة المدارس الثانوية العامة على مفهوم وفلسفة وأهمية إدارة الانطباع التنظيمي وزيادة الكفاءة والفاعلية حتى يتمكن قادة المدارس الثانوية العامة من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وتحقيق قدر عال من الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة، فضلاً عن ضرورة مساعدة العاملين في تطوير ذواتهم والارتقاء بمستواهم العلمى والمهنى من خلال تقديم دورات تدريبية متخصصة وتوفير المنح التعليمية والبعثات للخارج للارتقاء بهم، مع الاهتمام بالبيئة المدرسية لتكون صالحة للبدء فى التوجه نحو تطبيق استراتيجيات الانطباع التنظيمي لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي كنتيجة مباشرة لتبنى هذه الاستراتيجيات.

الكلمات المفتاحية : استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، الرضا الوظيفي، المدارس الثانوية العامة .

• **Study Summary:**

The research aimed to identify the impact of organizational impression management strategies on achieving job satisfaction in public secondary schools. The descriptive approach was employed, and the researchers reached a set of results related to the necessity of activating organizational impression management strategies due to their strong and effective role in achieving job satisfaction. The research recommended that public secondary school leaders should be trained on the concept, philosophy, and importance of organizational impression management and to enhance their efficiency and effectiveness so that they can achieve the desired educational objectives. Achieving a high level of job satisfaction among employees in public secondary schools, in addition to the necessity of assisting employees in developing themselves and enhancing their academic and professional levels through the provision of specialized training courses and offering educational scholarships and missions abroad for their advancement, while focusing on the school environment to ensure it is suitable to start implementing organizational impression strategies to achieve an acceptable level of job satisfaction as a direct result of adopting these strategies.

Keywords: Organizational impression management strategies, job satisfaction, public secondary schools.

• المقدمة:

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة اتسمت بالانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي الهائل للمعلومات، أصبحت معه المؤسسات التربوية كياناً اجتماعياً أساسياً مؤثراً في حياة الأفراد والأمم من كل جوانبها، وقد يصعب تصور المجتمعات الحديثة بدونها، كونها تسعى إلى بناء سمعة إيجابية لها على المستويين الداخلي والخارجي، وتستخدم المؤسسات عدداً من الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة لتحقيق ذلك ومن بين هذه الاستراتيجيات استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي التي تحاول المؤسسات من خلالها ترك انطباع إيجابي داخل المؤسسة وخارجها. إذ تنصب جهود المؤسسة داخلياً وخارجياً على تشجيع العاملين والتأثير عليهم لتحقيق الرضا الوظيفي التي تركز على النجاح في العمل وتحفيزهم على المبادرة بطرح الأفكار والمقترحات التي من شأنها أن تساهم في حل مشكلات العمل.

ويعد الانطباع التنظيمي أحد العوامل الرئيسة لنجاح المؤسسات التعليمية ليس فقط في تحقيق أهدافها، ولكن أيضاً في تحقيق الإبداع وإحداث التطورات في جميع نشاطاتها لأن فهم بيئة العمل، فقد أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه، والوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة الإنتاجية، من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية. خاصة وأن العنصر البشري يعد العنصر الأهم في بيئة التنظيم المدرسي، فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع الأصعدة الإدارية والهيكلية والتقنية حيث يقع على عاتق الإدارة المدرسية مسؤولية تطوير وتنمية المورد البشري الموجودة في المؤسسة ولتحقيق أهداف العاملين بها⁽¹⁾.

وترتبط إدارة الانطباع التنظيمي بكل من النجاح الفردي والترويج الذاتي للأفراد داخل المدرسة، كما أنها أيضاً ترتبط بالنجاح في مقابلة العمل، في حين أن السلوكيات التنظيمية هي التي تشجع العاملين بالمدرسة على التقرب من قادتهم ومدراءهم في العمل للحصول على امتيازات شخصية⁽²⁾. إذ أن مؤسسات التعليم في حاجة ماسة إلى وجود قائد يراها، ويرسم مستقبلها، لديه رؤية مستقبلية، يستطيع حل المشكلات، ويحفز العاملين نحو الأهداف بفكر إبداعي مستنير عبر الانطباع التنظيمي ورضا العاملين، لذلك يعد قادة المدارس أهم مورد بشري في قيادة المؤسسة، ويتمثل ذلك في وجود التعاون والتماسك

(1) أيمن عبدالعال مبارز (2022). تحليل اتجاهات العاملين نحو أثر أساليب إدارة الانطباع التنظيمي

على المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات، مجلة البحوث المالية

والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مج (21)، ع (4)، ص 498.

(2) كرار نزار الكروى (2016). دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة

تحليلية لأراء عينة من التدريسين في الكليات الحكومية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة

والاقتصاد، جامعة كربلاء، مج (12)، ع (47)، ص 112.

والحماس في أداء العمل والشعور بالأمن الوظيفي وعدالة العائد، مما يؤدي الى شعور العامل بالولاء والفخر لانتمائه إلى عمله بالمدرسة، ورغبته في بذل أقصى الجهد لتحقيق أهداف المدرسة والسعى وراء تحقيق الأهداف المنشودة .

ولقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع المهمة للأشخاص والمجتمعات عامة، وهو الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين بالمؤسسات المختلفة، لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، كما يعتبر المقياس الموضوعي لنجاح العامل في مختلف جوانب حياته، والذي ينعكس على سلوكه في عمله، وعلى قوة المشاعر المتواجدة عنده تجاه عمله وعلى درجة تراكمها، وإذا زاد غضب العامل من عمله زادت درجة استيائه من العمل فإن ذلك يظهر على سلوكياته في عمله، فإما أن يترك ذلك العمل ويقوم بالبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابه من عمله وتسربه من العمل. فإن كان العنصر البشري بهذه الأهمية فإن الإدارة المتميزة يجب أن تسعى إلى أن يكون الفرد راضياً عن عمله، لا سيما وأنه يقضى أكثر من نصف عمره في العمل⁽³⁾.

كما أن نجاح أى مؤسسة يرتبط بشكل مباشر بمدى فاعلية أداء العاملين بها وبمدى احساس العاملين بأن وظيفتهم تكفى لإشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية وكذلك بمدى احساسهم بالراحة في عملهم وهذا يعتمد على مقدار رضاهم الوظيفي عن عملهم . ويعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أهم وأبرز الموضوعات التي تعرضت لها مجالات الادارة والسلوك التنظيمي . حيث إنه تعتمد كفاءة المؤسسات الادارية والتربوية بشكل كبير وعام على كفاءة الأفراد ومدى قدرة الأفراد ورغبتهم في العمل وكذلك درجة رضاهم عن عملهم⁽⁴⁾.

وتعد رغبة القائد في إحداث انطباع أولى إيجابى عند الآخرين هي رغبة قوية، لذلك فهو يبذل جهداً لتعزيز صورته في عيون الآخرين، ممارساً بعض استراتيجيات إدارة الإنطباع، والتي غالباً ما تمنحه مزايا مهمة في العديد من المواقف، والارتقاء الى مستوى أعلى، حيث تعد استراتيجيات إدارة الإنطباع ذو علاقة قوية بحماية وصيانة السلطة، كما أن لها تأثيراً قوياً عليه وعلى ثقافة المؤسسة وأدائها.

- وتعتمد فلسفة الانطباع التنظيمي على مجموعة من المبادئ والأسس المتكاملة تتأثر به وتؤثر فيه، منها⁽⁵⁾:

(3) سالم تيسير الشرايدة (2008). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص13.

(4) محمد الزيودي، عماد الزغول(2009). الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، مج. (9)، ع. (1)، مارس 2009، ص62.

(5) فاروق عبده فليح، السيد عبدالمجيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 35-36.

- أن إدارة الانطباع عملية مستمرة لتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري والموارد المادية المتاحة لأنها تدرك أن دور العنصر البشري في العمل الإداري يزيد في أهميته بكثير على غيره من الموارد المادية .
- إن إلمام المدير بعلوم السلوك الإنساني ضرورة لاتقل أهمية عن إحاطته بالجوانب الفنية لعمله .
- يلعب السلوك الإنساني دوراً مؤثراً في كافة مراحل العملية الإدارية لأن العمل الإداري، يتم من خلال تفاعل المديرين مع مساعديهم والعاملين معهم من الأفراد .
- إن السلوك الإنساني محصلة للتفاعل بين صفات الفرد وخصائصه من ناحية، وبين صفات الموقف وطبيعة الظروف المحيطة بالإنسان من ناحية أخرى، كما تتفاعل القدرة على العمل مع الرغبة فيه لتحديد مستوى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف الإدارة .
- أن التأثير في صفات الفرد وخصائصه من حيث القدرات والمهارات التي يمتلكها وذلك بالتعليم والتدريب .
- أن التأثير في رغبات الفرد ودوافعه للعمل من خلال تطبيق نظم للحوافز المادية والمعنوية تحفزه إلى بذل مزيد من الجهد في الأداء .
- أن تحسين العوامل الفنية المتاحة للعمل، وتعديل الظروف المحيطة بالإنسان في عمله .

ولهذا يعتبر الانطباع التنظيمي وسيلة إيجابية تحتاج إلى مهارة جيدة لممارستها لتعزيز التفاعل الاجتماعي الهادف، وبالتالي تساعد على رفع أداء الموظفين وتحسين صور المسؤولين وتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً في المؤسسة.

وللانطباع التنظيمي عالم إداري يراه المعلمون في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر حلاً قائماً فاعلاً، فهي عملية واعية أو غير واعية أو شعورية أو غير شعورية، أي إنه يعبر عن خصائص المؤسسة كما يدركها العاملون بها في أفعالهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية على أفعال الآخرين تجاه شئ معين، بمعنى أن خصائص الانطباع التنظيمي تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي لا للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المؤسسة عملية مكتسبة بسبب التفاعل الاجتماعي، وأن الانطباع التنظيمي الجديد في مؤسسة ما يؤثر بشكل مباشر على العاملين أنه يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائصهم وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم لتحقيق أهداف شخصية أو اجتماعية.

وتعتبر إدارة الانطباع التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسات، وتعتبر عن التغييرات البيئية التي تعيشها المؤسسات والذي لها تأثير كبير على سلوك العاملين، فهي توفر بلورة للسلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسات من حيث تشكيل وتعديل القيم والمعتقدات والاتجاهات التي ينتهجونها والسلوكيات التي يظهرون بها في

موقع العمل، لذا فإن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على إيجاد جو من العمل تسوده الثقة والاستقرار والمعنويات المرتفعة بين العاملين⁽⁶⁾.

حيث يقوم الفرد بتجميع المعلومات اللازمة عن طبيعة العمل المرغوب، وتكوين مجموعة من التوقعات الذاتية عن طبيعة الوظيفة أو النشاط والمؤسسة التي سيلتحق بها، وأهم الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال تلك المرحلة هي جمع المعلومات عن الوظائف المتاحة، وتكوين اتجاهات نحو الوظيفة، وتقييم المعلومات التي تم تجميعها ثم اتخاذ القرار المناسب في الالتحاق بالوظيفة من عدمه، وهي تتعلق بخبرات التعلم المسبقة للعضو الجديد، والتي تسهم في تشكيل اتجاهاته ومعتقداته عن المؤسسة⁽⁷⁾.

ويعتبر الرضا الوظيفي المقياس الموضوعي لنجاح العامل في مختلف جوانب حياته، والذي ينعكس على سلوكه في عمله، وعلى قوة المشاعر المتواجدة عنده تجاه عمله وعلى درجة تراكمها، وإذا زاد غضب العامل من عمله زادت درجة استيائه من العمل فإن ذلك يظهر على سلوكياته في عمله، فإن كان العنصر البشري بهذه الأهمية فإن الإدارة المتميزة يجب أن تسعى إلى أن يكون الفرد راضياً عن عمله، ومن ثم تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين والسعى وراء تحقيق الأهداف المنشودة، ومن الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي في المؤسسات في المنظمات المعاصرة⁽⁸⁾:

- التنوع في الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة من ناحية السن، والنوع، والجنسية، والدين، واللون ... ووجود مبادرات تؤكد على النظر لجميع العاملين أنهم أصحاب احتياجات متميزة دون تمييز أو تحيز .
- التحول الاقتصادي والمنافسة التي أتت بها العولمة، والتي جعلت العاملين يقومون بمهام وظيفية أكثر الأمر، الذي تسبب عنه زيادة توترهم ، نتيجة مطالبتهم بالعمل ساعات كثيرة دون عائد مناسب، أو دون مقابل .
- أدى التقدم التكنولوجي إلى التوسع في ترتيبات العمل المرنة، وفي نفس الوقت ضاعت الحدود الفاصلة بين الاحتياجات الوظيفية، والاحتياجات الشخصية.

(6) سها صلاح اسماعيل (2021). المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع التنظيمي والصمت التنظيمي، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية، كلية التجارة، مج (45)، ع (1)، ص.46.

(7) حمد ابراهيم عبدالعزيز ابراهيم، معايير مقترحة للتمييز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع.(4)، فبراير، 2016، ص 482.

(8) أمل محمد أحمد محمد (2022). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الشرقية دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مج.(38)، ع.(121)، ج.(2)، يناير 2023، ص.365.

وأوضحت بعض الدراسات أن لإدارة الانطباع التنظيمي بالمؤسسات تأثيراً واضحاً وفعالاً على جودة حياة العمل، حيث إنها تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيقها لأهدافها بها، والتأكد من مدى نجاح جهود المؤسسات في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل والارتقاء بمستوى الأداء بشكل عام⁽⁹⁾.

ويمكن القول بأنه لا تستطيع دولة في عصرنا الحالي أن ترتقي وتتنافس دون الحاجة الملحة لمجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية للمؤسسات التعليمية، فإدارة الانطباع هدف يسعى الفرد للوصول إليها باتباع أساليب سلوكية معينة، ألا وهو خلق تصورات جديدة مرغوبة لدى الآخرين تجاهه أو تغيير تلك الأفكار المأخوذة عنه لهدف معين – لدافع شخصي أو كون ذلك ضروري في التفاعلات الاجتماعية – ولتصبح تلك الأساليب أو السلوك ضمن مجموعة أساليب وسلوكيات يتبعها الفرد لتحقيق ذلك الهدف⁽¹⁰⁾.

ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري أن تكتسب القيادة المدرسية القدرة على التعامل مع الآخرين، والتنبؤ، والبصيرة، والإبداع، والتخطيط للتحويل الصحيح من أجل إنشاء ليس فقط بيئة مدرسية مريحة، ولكن لجعلها مكاناً ممتعاً للمعلمين، لذلك تحتاج المدارس إلى قادة يمكنهم أن يحولوا الثقافة المدرسية ومهنة التدريس بشكل أكثر فاعلية إلى التميز، مما ينعكس إيجاباً على الانطباع التنظيمي ورضا المعلمين عن العمل، لذلك يعد قادة المدارس أهم مورد بشري في قيادة المؤسسة، لأنهم مسئولون عن تعزيز الانطباع التنظيمي للرضا الوظيفي للمعلمين، وبناء معلمين إيجابيين ومحفزين.

ولقد أهتمت الدولة المصرية بالقيادة التعليمية ومن بينهم مدير المدرسة الثانوية العامة باعتباره قائداً مدرسياً وذلك كما ورد في إطار الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014-2030)، والتي تتبنى العديد من الأهداف الإستراتيجية من بينها تطوير أداء القيادات المدرسية لممارسة قيادة التغيير وتحقيق معايير الجودة، وتدعيم قدراتهم على تطبيق منظومة تحديث بمرحلة التعليم الثانوي⁽¹¹⁾، حيث يعد التعليم الثانوي العام بمثابة العمود الفقري في العملية التعليمية، فهو يحتل مكاناً وسطاً يصل بين التعليم الأساسي من

(9) عبدالوهاب أحمد جاد (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي داخل منظمات الأعمال- دار الوفاء، المنصورة، مصر، ص ص 65-68.

(10) على حسون فندى، هديل كاظم سعيد، اسماء طه (2013). أثر أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ع (34)، ص 95.

(11) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، ص ص 95-122.

جهة والتعليم العالي من جهة أخرى، وتقع عليه مسؤولية الوفاء بحاجات الطلاب ورغباتهم وتطلعاتهم وإعدادهم، بالإضافة للوفاء باحتياجات المجتمع ومتطلباته التنموية⁽¹²⁾:

● مشكلة البحث :

بالرغم من الجهود التي بذلت على المستوى القومي من أجل تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة لممارسة قيادة التغيير لتحقيق معايير الجودة، وتدعيم قدراتهم على تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوى العام، والتي يمكن أن تساعد فى تبني استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمى، إلا أنه مازال هناك العديد من المشكلات التي تعكس افتقاد معظم مديري المدارس الثانوية العامة للسمات التي تجعل منهم قادة مبدعين ومبتكرين، الأمر الذى ينعكس سلباً على إدارة الانطباع التنظيمى داخل هذه المدارس، ومن ثم يؤثر على مدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بها، حيث توجد بها عدة مشكلات تتعلق بإدارة الانطباع التنظيمى وأخرى تتعلق بالرضا الوظيفي وذلك كما يلي:

(1) المشكلات المرتبطة بالانطباع التنظيمى وإدارته:

- محاولة بعض المديرين كسب مصالح شخصية أو السيطرة على انطباعات الآخرين، وفرض نفوذهم وسيطرتهم من خلال استخدام استراتيجيات إدارة الانطباع⁽¹³⁾.

- ممارسة مديري بعض هذه المدارس لبعض السلوكيات السلبية التي تسعى إلى استغلال المنصب العام، واستخدام الألفاظ والكلمات الرنانة والشعارات البراقة التي تبرر القرارات، وتضخم من الإنجازات، إلا أنها في الوقت نفسه تعتمد إلى تزيف الحقائق وتحريف الآراء، ومن ثم تفتشي المجاملة والمحسوبية وصراع المصالح، وتصيد الأخطاء والنفاق والتملق، بل وشن حملات دعائية وغيرها⁽¹⁴⁾.

(12) حنان عبدالستار محمود (2021). تطوير التعليم الثانوى العام بجمهورية مصر العربية على ضوء خبرات بعض الدول، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، مج (15) ، ع (11)، ص255.

(13) مها عادل الزيدى (2021). أثر إدارة الانطباع على التوحد التنظيمى بالتطبيق على العاملين فى شركة راية القابضة للاستثمارات المالية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية الهندسة، مج (58) ، ع (6)، ص 46.

(14) حمدي حسن المحروقي (2006). أزمة الضمير وعلاقتها بممارسات عضوى هيئة التدريس الجامعى، صور واقعية ورؤية مستقبلية، المؤتمر العلمى السنوى قسم اصول التربية، بعنوان: الضمير المهنى لعضو هيئة التدريس – الواقع والمأمول، ص 50 - 51.

- السعي الدائم لدى بعض قادة هذه المدارس نحو فرض نفوذهم وسيطرتهم على مختلف موارد المؤسسة بالطرق المشروعة تارة، وغير المشروعة تارة أخرى، من أجل التأثير على التابعين في تنفيذ الأهداف المطلوبة⁽¹⁵⁾.
 - عدم الإهتمام بالمتغيرات السلوكية الفاعلة في البيئة الاجتماعية للمؤسسة ومدى تأثير هذه المتغيرات في مجريات العمل داخل المؤسسة ومنها الانطباع التنظيمي⁽¹⁶⁾.
 - القصور في إشراك المرؤسين في صناعة واتخاذ القرارات التي تهمهم، والتسلط، والاندفاع، والاهتمام بالمصالح الفردية في بعض الأحيان، والتركيز على تقييم الأداء وليس على التوجيه والإرشاد، بالإضافة إلى وجود العديد من أوجه الخلل في هذا التقييم⁽¹⁷⁾.
- (2) المشكلات التي تتعلق بتحقيق ومستوى الرضا الوظيفي :
- تدنى في برامج التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين.
 - ضعف دور بعض المديرين في تحضير المعلمين .
 - نقشي مشكلة الدروس الخصوصية، نتيجة ضعف مرتبات المعلمين .
 - خلل في توظيف الموارد البشرية تتمثل في العديد من المظاهر :
1. تضخم في أعداد الإداريين انعكس في زيادة كبيرة في معدل الإدارة إلى المعلمين مقارنة بالمعدلات العالمية، مما يعنى إنفاق حصة جوهرية من الأجور في أغراض غير مرتبطة بالتدريس.
 2. زيادة الهيكل الإداري بقطاع التعليم قبل الجامعي المصري.
 3. عدم إلمام العاملين بمهامهم، ومسئولياتهم وسلطاتهم
 4. أسلوب اختيار القيادات قائم على الأقدمية، وليس على الكفاءة مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية.
 5. هـ- لا يوجد آلية واضحة لتبادل الخبرات، والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة .
 6. ز- ضعف تطبيق السياسات المركزية واللامركزية للتوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية والمركزية.

(15) رافد حميد عباس الحيدراوى (2019). استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الوصف الوظيفي- دراسة حالة فرع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف، *المجلة العربية للإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، مج (39)، ع (1)، ص 24.*

(16) كرار نزار الكروي، مرجع سابق، ص 4.

(17) عزة أحمد محمد الحسيني (2014). التفكير الإستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة 16، مج (15)، ع (47)، ص 15.*

7. ط- ضعف التركيز على المعالجات الشاملة لقضايا المعلمين، وإيجاد الحلول المتوازنة لحاجاتهم، وبما يحقق تحسين الأداء التعليمي⁽¹⁸⁾.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أنه من الأهمية بمكان دراسة وبحث قضية الرضا الوظيفي ودور استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في تحقيقها، لأنه من المعتقد أن المعلمين والإداريين العاملين بالمدارس الثانوية العامة الذين لديهم مستوى عال من الرضا الوظيفي هم من سيظهرون مشاعر واعتقادات وتصرفات إيجابية تجاه أعمالهم بشكل أعلى من غيرهم، ومن ثم حسن إدارة وتحقيق استراتيجيات الانطباع التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة لأهدافها.

• أسئلة البحث :

في ضوء ما سبق يتضح أن هناك العديد من الأمور المرتبطة بتعدد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وخاصة دور استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في ذلك. ويمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي : كيف يمكن تفعيل استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة ؟ وينبثق عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

1. ما الإطار النظري لماهية استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي؟
2. ما الإطار المفاهيمي والنظري للرضا الوظيفي ؟
3. ما العلاقة بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة ؟
4. ما ملامح الجهود المصرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة ؟
5. ما المقترحات الإجرائية لتفعيل دور استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة ؟

• أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث الحالي في الآتي :

- التعرف على إدارة الانطباع التنظيمي من حيث المفهوم، الأهداف، الأهمية، والاستراتيجيات، تحديات و معوقات تطبيق إدارة الانطباع التنظيمي.
- التعرف على ماهية الرضا الوظيفي من حيث المفهوم، الأبعاد، والأهمية.

(18) المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: " أضواء على الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر 2014-2030"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص ص 15-16.

- التعرف على الواقع الوثائقي لتحقيق أبعاد الرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، من خلال توضيح الجهود والمبادرات التي قامت بها وزارة التربية والتعليم في هذا الشأن.
- التوصل لأهم المقترحات الإجرائية التي تهتم بتفعيل استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لتحقيق الرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة.

• أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث الحالي في الآتي :

- الأهمية النظرية: والمتمثلة في الوصف والتحليل لمتغيري البحث والدراسة، وهما استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي والرضا الوظيفي، وهما من المتغيرات الحديثة في علم الإدارة التعليمية بجانب ندرة الأبحاث العربية فيهما.
- الأهمية التطبيقية: والمتمثلة في دعم وتطوير القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة من خلال توظيف وتوطين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بها، مما يسهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي، والتي تحقق أعلى معدلات الإنجاز المهني والمؤسسي ويجعلهم قادرين على مواجهة التغيرات التنظيمية المحلية، والتغلب على التحديات الداخلية والخارجية بالمدرسة الثانوية العامة.
- تقديم بعض الحلول والبدائل الإجرائية المقترحة أمام واضعي وصانعي السياسات التعليمية ومتخذي القرارات الاستراتيجية والتنفيذية على مستوى مرحلة التعليم الثانوي العام، من أجل تحقيق الرضا الوظيفي من خلال انتهاج أي من استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة.

• منهج البحث :

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة أو المشكلة بل يتجه إلى تفسيرها والتعمق فيها وتحليلها لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهو منهج قائم على الدراسة الاستقصائية التي يتم فيها توظيف تقنيات الاستقصاء في جمع البيانات عن وقوع أحداثاً بعينها في مواقف وظروف متنوعة، والوصول إلى وصف صحيح ودقيق لهذه العمليات والأنشطة وسارت الدراسة وفقاً لهذا المنهج على النحو التالي⁽¹⁹⁾:

- جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بماهية وفلسفة كل من إدارة الانطباع التنظيمي، والرضا الوظيفي.
- استعراض الدور القيادي الذي يقوم به مدراء المدارس، وانعكاسه على الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام.

(19) محمد سرحان على المحمودى (2019). **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية العربية اليمنية ، ط (3)، ص47.

- وضع بعض المقترحات الاجرائية التي يمكن أن تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، من خلال انتهاج استراتيجيات متنوعة لإدارة الانطباع التنظيمي بهذه المدارس.

• مصطلحات البحث :

سوف يتم فيما يلي تناول كل من مصطلح الانطباع والانطباع التنظيمي وإدارته واستراتيجياته، ومصطلح الرضا الوظيفي والمدرسة الثانوية العامة :

(1) مفهوم الانطباع : Impression

لغوياً: يمكن تعريف الانطباع بعامة بأنه: عملية تقويم الآخرين، ومدى إمكانية الحكم على سلوكهم وخصالهم الداخلية والخارجية والنفسية والبدنية وتضم خصائصهم بمعنى أوسع مشاعرهم عند لحظات التفاعل الأولى، ومدى التقبل أو نقيضه، والبشاشة أو التهمج في الشكل الظاهري للشخصية⁽²⁰⁾ وعليه يهدف الانطباع على أنه: القدرة العقلية التي نمتلكها لفهم شئ عن شخصية الفرد الآخر، لتكون عنه صورة بوصفه إنساناً ذا خصائص معينة تشكل شخصية مميزة⁽²¹⁾.

(2) مفهوم الانطباع التنظيمي : Organizational Impression

اصطلاحياً : تتعدد مفاهيم الانطباع التنظيمي كما يلي:

- يعرف بأنه: الجهود التي تقوم بها المؤسسة لتكوين والإبقاء على صورة إيجابية كمرحلة سابقة، لبناء وتكوين صورة أو مكانة يريدها الفرد أو بشكل لاحق لتغيير صورة معينة موجودة لدى الآخرين⁽²²⁾. وهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته، كما أنه سلوكاً هادفاً يتم بوعي من الفرد، ويمكن تحقيقه عبر عدد من الأساليب، ويظهر من خلاله التفاعل الاجتماعي بالمواقف المختلفة⁽²³⁾

(20) أمانى ألبرت أديب (2016). إستراتيجيات إدارة الانطباع لوزارة الداخلية على شبكات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بصورة الوزارة لدى الجمهور، **المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان**، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، ع (5)، ص75.

(21) Anderson, Norman H. (2013). Unified Psychology Based on Three Laws of Information Integration, **Review of General Psychology**, Vol. (17), No. (2), P.125.

(22) Britt L., Heise DR. (1992). Impression of self directed action. Department of sociology, Indiana University, **Bloomington in social psychology Quarterly**, Vol.(55), P.6.

(23) على حسون فندى (2013). أثر تطبيق أساليب ادارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ع (34)، ص96.

- وتعرف أيضاً بأنها إنشاء صورة جديدة أو الحفاظ على الصورة الحالية وحمايتها⁽²⁴⁾.

(3) إدارة الانطباع التنظيمي : Organizational Impression Management

- تعددت مفاهيم إدارة الانطباع التنظيمي وفقاً للمنظور الذي تم لها في ضوء كل من البحوث والدراسات السابقة لتتضمن ما يلي:
- تلك الجهود التي يبذلها أحد الأفراد لإنشاء صورة أو الاحتفاظ بها أو حمايتها أو تغييرها بطريقة أخرى بواسطة جمهور مستهدف، ولتحقيق هذا الهدف، يستخدم الممثلون مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات خلال اللقاءات بالإضافة لإتباع سلوكيات محددة ومصممة لإنشاء الصورة المطلوبة⁽²⁵⁾.
 - محاولة ضرورية لإثبات الذات والكفاءة في محيط العمل المؤدية إلى نتائج موفقة للغاية في تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى المحيطين تتمثل في الإحترام والاحترافية وثبات الشخصية في مجال العمل⁽²⁶⁾.

- الوسيلة الإيجابية التي تحتاج إلى مهارة جيدة لممارستها لتعزيز التفاعل الاجتماعي الهادف، وبالتالي تساعد على رفع أداء الموظفين وتحسين صور المسؤولين وتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً في المؤسسة⁽²⁷⁾.

(4) استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي : Organizational Impression Management Strategies

- هي العملية التي يسعى الأفراد من خلالها لإظهار إنجازاتهم ومقدراتهم وتكوين تصورات معينة تجاههم للتأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم⁽²⁸⁾.
- هي سلوكيات التأثير الصاعدة من الموظفين المشاركين في العمل، وذلك لتوجيه تقييم المديرين والتصورات الخاصة بهم. وبما أن الأفراد يتفاعلون، بعضهم

(24) Bolino, M.C., Kacmar, K.M., Turnely, W.H. (2008). "A multilevel Review of Impression Management Motives and Behaviors", **Journal of Management**, Vol.(34), No.(6), p.1080.

(25) Bolino, M.C. et al. (2008). A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors, **Journal of Management**, Vol.(34), No.(6), December 20, p.1080.

(26) Rosanna, G. & Cialdini, R.B. (2007). Gender Differences in Impression Management in Organization: **A Qualitative Review**, **Springer Science**, Vol.(10), p.2.

(٢٧) أحمد محمد شاهين (2023). استراتيجيات إدارة الانطباع على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، **المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة**، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع(3)، ص 1000.

(٢٨) رافد حميد عباس الحدراوى، مرجع سابق، ص 24 .

بعض، فإنهم يشكلون تصورات محددة وتقييمات تجاه الآخرين من حولهم. وعندما يطلب من الأفراد الحكم على الآخرين فإنهم غالباً ما يتذكرون تصنيفاتهم المحددة سابقاً، التي تنقسم إلى قسمين : كحبيب أو غير محبوب . وهذا يدخل في عملية التقييم التي تولد في وقت لاحق الانطباعات تجاه الآخرين⁽²⁹⁾.

(5) الرضا الوظيفي : Job Satisfaction

- لغوياً : اشتقت من الفعل رضى ورضا ورضوانا ومرضى عنه وعليه أى قبله وضده سخط⁽³⁰⁾، وفي معجم التراث الأمريكي : عُرّف الرضا بأنه تحقيق، إشباع رغبة أو ميل⁽³¹⁾ وكذلك عرفه المعجم السلوكي ولمان **Wolman** الرضا بأنه حالة السرور لدى الكائن البشري عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة⁽³²⁾
- واصطلاحاً يقصد بالرضا الوظيفي : فقد بذل الكثير من الباحثين فى مجال الإدارة وعلم النفس العديد من المحاولات لوضع تعريف ملائم للرضا الوظيفي حيث تعددت التعاريف حسب تعدد الباحثين نذكر منها⁽³³⁾ ويعرفه مركز البحوث بجامعة ميتشغن : بأنه ذلك الارتياح الذى يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتوائه للمشروع⁽³⁴⁾.
- ويعرف أيضاً الرضا الوظيفي بأنه إحساس داخلي من طرف العامل بالراحة والسعادة نتيجة اتباع رغباته وحاجاته من خلال مزاوئته لمهنته التى يعمل بها⁽³⁵⁾.
- هو شعور الموظف بالراحة والقناعة بما تقدمه له وظيفته من دخله وتقييمه وترقيته وأسلوب إدارة المؤسسة بما يجعله يقدم أقصى جهد عنده لنجاح عمله وظهوره فى أفضل صورة ممكنة⁽³⁶⁾.

(٢٩) Meydan, Cem Harun, H. Nejat Basim and Ufuk Basar. (2014). Powe Distance as a Moderator of the Relationship between Organization Citizenship Behavior and Impression Management, **Eurasian Journal of Business and Economic**, Vol.(7).No.(13), p.108.

(٣٠) على بن هادية (1987). القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية الجزائرية للكتاب، الجزائر، ط.(7)، ص300.

(٣١) سالم تيسير شرادة (2008). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص63.

(٣٢) محمد عليّات (1994). الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوى المهني في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن، أريد، مج.(10)، ع.(1)، ص483.

(٣٣) محمد سعيد أنور السلطان (2003). السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ص196-194.

(٣٤) مزويو لقاسم (2010). السلطة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصحية، مجلة آفاق علمية، ع.(3)، الجزائر، جوان، ص107.

(٣٥) أمل محمد أحمد (2022). القيادة الابداعية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي في مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الشرقية، مج.(38)، ع.(121)، ج.(2)، ص376.

ومما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه : قدرة المدرسة على تلبية احتياجات موظفيها (المعلمين والإداريين العاملين بها) المعنوية والمادية من علاقات العمل والترقي وحوافز وفرص الترقى وغيرها واحترام جهودهم المبذولة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تنمية روح الولاء والالتزام لديهم تجاه المدرسة، ومن ثم على قدراتهم الانتاجية من خلال مزاولة مهنتهم التي يعملون بها.

(6) المدرسة الثانوية العامة :

هي المدرسة التي يتلقى فيها الطالب إعداداً أكاديمياً لمدة ثلاث سنوات، تنتهي بشهادة الثانوية العامة المؤهلة للقبول بالجامعات والمعاهد العليا المصرية⁽³⁷⁾ وتأتي في السلم التعليمي المصري بعد المرحلة الإعدادية

• الدراسات والبحوث السابقة :

سوف يتم عرض الدراسات المتعلقة بمتغيري البحث وقضيته من خلال البدء بعرض للدراسات والبحوث السابقة التي تتعلق بكل من إدارة الانطباع التنظيمي واستراتيجياته، ثم الدراسات والبحوث التي تتعلق بالرضا الوظيفي كما يلي:

(1) : دراسات تتعلق بإدارة الانطباع التنظيمي :

1. دراسة (منى محمد صالح) 2023م، بعنوان :استراتيجيات إدارة الانطباع ودورها في تحسين الصورة الذهنية للمشروعات الربحية عبر وسائل التواصل الاجتماعي⁽³⁸⁾.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وهدفت إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة الانطباع بأبعادها (الترويج الذاتي- التودد- نموذج يحتذى به – التهديد - إظهار الحاجة للمساعدة) في تحسين الصورة الذهنية للمشروعات الربحية التي تسوق نفسها عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة ارتباط ذات دالة إحصائية بين إدارة الانطباع وتحسين الصورة الذهنية، ووجود علاقة تأثير جزئية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الانطباع وتحسين الصورة الذهنية بأبعادها، حيث

(٣٦) سعاد جاد الحق محمود شاهين(2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بتفعيل أداء العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، مجلة التربية فى القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، ع.(19)، يوليو، 2021، ص136.

(٣٧) نفيسة عبدالله ابراهيم(2022). متطلبات تفعيل نظام الثانوية العامة الجديد فى مصر (نظام التابلت)، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع.(118)، ابريل 2022، ص 1466.

(٣٨) منى محمد صالح (2023). استراتيجيات ادارة الانطباع ودورها فى تحسين الصورة الذهنية للمشروعات الربحية عبر وسائل التواصل الاجتماعي، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ع.(2)، ج.(2).

وجد علاقة تأثير للأبعاد (الترويج الذاتى- نموذج يحتذى به) وعلاقة تأثير سلبية لبعد التهديد، وعدم وجود علاقة تأثير خاصة بالبعد إظهار الحاجة للمساعدة، على أبعاد المتغير التابع الصورة الذهنية (البعد المعرفى- البعد السلوكى- البعد الوجدانى)، بينما وجد علاقة تأثير لبعد (التودد) على البعد السلوكى والوجدانى دون المعرفى.

² دراسة (كمال خليل مخامرة) 2022م، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الانطباع وعلاقتها بالهوية التنظيمية للمعلمين فى مديرية تربية جنوب الخليل⁽³⁹⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الانطباع التنظيمى وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى معلميه، ومعرفة تأثير كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمى وستوات الخبرة) على درجة ممارسة إدارة الانطباع ومستوى الهوية التنظيمية لدى المعلمين. منهج الدراسة : المنهج الوصفى

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : أن درجة ممارسة النتائج جاءت مرتفعة، ومستوى الهوية التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة إدارة الانطباع ومستوى الهوية التنظيمية ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى تقديرات أفراد المعلمين لدرجة ممارسة إدارة الانطباع ومستوى الهوية التنظيمية.

3. دراسة (سارة محمود عبدالعزيز) 2020، بعنوان: استراتيجيات إدارة الانطباع وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي⁽⁴⁰⁾.

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المصرية للاتصالات، واستخدمت الدراسة منهج المسح، معتمدة على نظرية إدارة الانطباع، وأجريت الدراسة على عينة قوامها(250) مفردة من جمهور العاملين بشركة المصرية للاتصالات باستخدام صحيفة الاستقصاء، خلال الفترة من 2020/7/1 الى 2020/9/30م.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشكل جزئي بين المبحوثين وفق السمات الديموجرافية على مقياس مستوى تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع (الخمس) بشركة المصرية للاتصالات. كما توصلت الدراسة الى التأكيد جزئياً من صحة الفرض الرئيس القائل بوجود علاقة ارتباطية بين تقدير

(٣٩) كمال خليل مخامرة (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الانطباع وعلاقتها بالهوية التنظيمية للمعلمين فى مديرية تربية جنوب الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، مج (1) ، ع (38).

(٤٠) سارة محمود عبدالعزيز (2020). استراتيجيات إدارة الانطباع وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، مجلة البحوث الإعلامية، كلية الآداب، جامعة حلوان، ع (55) ، ج (55).

المبوحثين لمستويات تأثير استراتيجيات إدارة الانطباع (الخمس)، وتقييمهم لمعدلات الأداء الوظيفي بأبعادها الستة بشركة المصرية للاتصالات.

4. دراسة (سوزان بكر) 2018، بعنوان: دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر⁽⁴¹⁾.

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير إدارة الانطباع على الهوية التنظيمية، بالتطبيق على عينة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر والبالغ عددهم (377)، يمثلون مختلف الوظائف الإدارية بالجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الانطباع (الإطراء وتقدير الآخرين، وإظهار الحاجة للمساعدة، ونموذج يقتدى به) والهوية التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب (الإجبار أو التهديد) والهوية التنظيمية وكانت أساليب إدارة الانطباع الأكثر تأثيراً على الهوية التنظيمية، وفقاً للترتيب التالي (الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به، الإجبار أو التهديد .

(2) دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي :

1. دراسة (رغد شرف) 2023، الرضا الوظيفي لدى معلمات الرياض الأهلية⁽⁴²⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى معلمات الرياض الأهلية والرضا الوظيفي وفق متغير التخصص ولتحقيق الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من معلمات رياض الأطفال الأهلية، وبلغت عينة البحث (100) معلمة واستعملت الباحثة أساليب إحصائية مستخدمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) توصلت الباحثة إلى : أن معلمات رياض الأطفال يتمتعن برضا وظيفي، ولا يوجد فروق الرضا الوظيفي بين المعلمات في رياض الأطفال الأهلية وفق متغير متخصصة وغير متخصصة، وجود عامل المنافسة بين معلمات الرياض الأهلية لإثبات قدراتهن على امتلاكهن مهارات تدريب الأطفال وفق البرامج الحديثة لرياض الأطفال.

(٤١) سوزان فؤاد السيد بكر (2018). دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، مج (38)، ع (2).

(٤٢) رغد عبد شرف (2023). الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال الأهلية، مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، مج.(5)، ص ص 144-169.

2. دراسة (مسعود القحطاني) 2022 ، بعنوان قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمى المرحلة الابتدائية" دراسة ميدانية على منطقة عسير(قطاع خميس مشيط)" (43).

هدفت الدراسة إلى قياس مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمى المرحلة الابتدائية، وتنتمى إلى الدراسات الوصفية التحليلية، وطبقت على عينة مكونة (186) معلماً، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ولقد أظهرت النتائج النهائية للدراسة فيما يرتبط بأشكال الرضا لدى المعلمين أن هناك خمسة أشكال، تؤكد أن الرضا عن الإدارة المدرسية لدى المعلمين حقق الترتيب الأول من حيث الأهمية، يليه فى الترتيب الثانى من حيث الأهمية البعد المرتبط بالرضا عن العلاقات الشخصية لدى المعلمين تؤكد أن الرضا عن تحقيق المهنة للذات حقق الترتيب الثالث من حيث الأهمية والبنظر إلى الرضا عن طبيعة العمل نجد أنها حققت الترتيب الرابع من حيث الأهمية وبشأن الرضا عن الجوانب المادية لدى المعلمين نجد أنه حقق الترتيب الخامس والأخير وبناء على هذه النتائج فإن الباحث يرفض نص الفرضية الثانية والتي تدعى بأن محور تحقيق الذات هو الأكثر رضا لدى مجتمع الدراسة، لذا يجب علينا والاهتمام بالعلاقات الشخصية والاهتمام ومعالجة الجوانب المادية .

3. دراسة (أسماء العتيبي) 2020، بعنوان متطلبات الرضا الوظيفي لدى قائدات رياض الأطفال بغرب مدينة الرياض (44).

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات الرضا الوظيفي لدى قائدات رياض الأطفال بغرب مدينة الرياض واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات رياض الأطفال بغرب مدينة الرياض والبالغ عددهن (33) قائدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى حصول عموم أبعاد متطلبات الرضا الوظيفي لدى قائدات رياض الأطفال بغرب مدينة الرياض على درجة متوسطة، وعلى مستوى الأبعاد: حصل بعدى مع الموظفين وتقدير الذات على درجة عالية، وحصل بعدى مهام العمل وواجباته والحوافز على درجة متوسطة. وقد أوصت الدراسة على العمل على كل ما يعزز من مستوى الرضا الوظيفي، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والعمل على تعزيز الشعور بالاستقرار النفسي، ومنح قائدات رياض الأطفال العلاوة السنوية التي

(٤٣) مسعود أحمد القحطاني(2022). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمى المرحلة الابتدائية" دراسة ميدانية على منطقة عسير(قطاع خميس مشيط)". مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مج.(44)، ع.(3)، ص ص 337-374.

(٤٤) أسماء العتيبي، انتصار الفيد، ريواف المخلفي، زهرة مدخلي، سارة العسكر(2020). متطلبات الرضا الوظيفي لدى قائدات رياض الأطفال بغرب مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج.(4)، ع.(35)، ص ص 19-38.

تتناسب مع وظيفتهن، وحثهن على التعاون مع الموظفات لحل المشكلات التى تواجههن.

• التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة الحالية الكثير من القضايا المهمة التى تتصل بكل من إدارة الانطباع التنظيمى من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد وغيرها من القضايا، وكذلك الدراسات السابقة للمتغير الثانى متغير الرضا الوظيفى، تناولت الدراسات السابقة فيه أيضاً الكثير من القضايا المهمة، مثل المفهوم والأهداف والأهمية والأبعاد وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة التى تناولتها فى بناء الإطار النظرى للدراسة الحالية، وكذلك فى تناولها لكثير من المشكلات التى هى محل اهتمام الباحثة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى تناولها لمتغيري الدراسة (إدارة الانطباع التنظيمى والرضا الوظيفى) وتأثير كل منهما على الآخر، ودور ذلك فى تحقيق الرضا الوظيفى لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة، وهو ما سنقوم به الدراسة الحالية.

• خطوات الدراسة:

1. الخطوة الأولى : الإطار العام للبحث والدراسة.
2. الخطوة الثانية : تناولت الإطار النظرى لإدارة الانطباع التنظيمى .
3. الخطوة الثالثة : تناولت الإطار النظرى للرضا الوظيفى .
4. الخطوة الرابعة : قدمت أهم ملامح الجهود المصرية فى تحقيق الرضا الوظيفى فى مدارس التعليم الثانوى العام.
5. الخطوة الخامسة : عرضت المقترحات الإجرائية لتفعيل استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمى فى تحقيق الرضا الوظيفى فى مدارس التعليم الثانوى العام فى مصر.

أولاً : الإطار النظري لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمى

يُعد الانطباع التنظيمى من الموضوعات التى حظيت باهتمام الباحثين، لما له من أثر بالغ فى مجال السلوك التنظيمى، وفى سير العملية التعليمية والإدارية داخل المؤسسة التربوية، حيث تعد رغبة القائد فى إحداث انطباع أولى إيجابى عند الآخرين هى رغبة قوية، لذلك فهو يبذل جهداً لتعزيز صورته فى عيون الآخرين، ممارساً بعض استراتيجيات إدارة الانطباع، والتى غالباً ما تمنحه مزايا مهمة فى العديد من المواقف، والارتقاء الى مستوى أعلى، حيث تعد استراتيجيات إدارة الانطباع ذو علاقة قوية بحماية وصيانة السلطة، كما أن لها تأثيراً قوياً عليه وعلى ثقافة المؤسسة وأدائها. ويتناول هذا الفصل إدارة الانطباع التنظيمى فى المؤسسات التعليمية من حيث مفهومها، وأهميتها، ونظرية تفسير الانطباع التنظيمى وإدارته وأهم استراتيجياتها.

• مفهوم إدارة الانطباع التنظيمي Organizational impression:

أصبحت إدارة الانطباعات ضرورية لتحقيق النجاح الشخصي والمهني، فهي تتضمن التلاعب الواعي بالمعلومات لتشكيل آراء الآخرين حول الأشخاص والأشياء والأحداث، وإن تقديم الذات وهو عنصر أساسي في إدارة الانطباعات، أمر حيوي بشكل خاص في الصناعات التي تتطلب صورة عامة محددة، ولقد درس علماء الاجتماع على نطاق واسع تقديم الذات، والذي يشير إلى كيفية تشكيل الأفراد بنشاط لتصورات الآخرين عن أنفسهم وفقاً لإرفينج جوفمان عالم النفس الاجتماعي البارز، فإن إدارة الانطباع الأول للشخص هي إن إدارة الانطباعات ليست مجرد تقنية تؤثر على كيفية تعامل الآخرين معنا، بل إنها أيضاً ضرورية لنجاحنا في التفاعلات الاجتماعية، وإن سوء التعامل مع تقديم الذات يمكن أن يسبب سوء التواصل وسوء الفهم وإلحاق الضرر بالعلامة التجارية، في حين أن إدارة الانطباعات الجيدة يمكن أن تعزز ثقتنا ومصدقيتنا وسمعتنا لذلك، من الأهمية يمكن للأفراد والمؤسسات التي تسعى إلى صورة عامة إيجابية أو تفهم الجذور النفسية والعمليات المعرفية لإدارة الانطباعات والتأكيد على الصدق في تقديم الذات، وإن إدارة الانطباعات وتقديم الذات معقدان ومنتشران في التفاعلات الاجتماعية⁽⁴⁵⁾.

ولقد تعددت مفاهيم إدارة الانطباع التنظيمي وفقاً للمنظور الذي تم لها في ضوء كل من البحوث والدراسات السابقة كما يلي :

- عبارة عن جهود يبذلها أحد الأفراد لإنشاء صورة أو الاحتفاظ بها أو حمايتها أو تغييرها بطريقة أخرى بواسطة جمهور مستهدف، ولتحقيق هذا الهدف، يستخدم الممثلون مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات خلال اللقاءات بالإضافة لإتباع سلوكيات محددة ومصممة لإنشاء الصورة المطلوبة⁽⁴⁶⁾.
- هي محاولة ضرورية لإثبات الذات والكفاءة في محيط العمل المؤدية إلى نتائج موفقة للغاية في تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى المحيطين تتمثل في الإحترام والاحترافية وثبات الشخصية في مجال العمل⁽⁴⁷⁾.

(٤٥) Rajesh Khanna, Nagajothi, Abraham Rajan (2023). An Examination of Social Perceptions Regarding the Art of Impression Management, **International Journal of Scientific Research in Modern Science and Technology**, Vol.(2), Issue.(9), September 2023, Pp.59-60.

(٤٦) Bolino, M.C. et al. (2008). A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors, **Journal of Management**, Vol.(34), No.(6), December 20, p.1080.

(٤٧) Rosanna, G. & Cialdini, R.B. (2007). Gender Differences in Impression Management in Organization: A Qualitative Review, **Springer Science**, Vol.(10), p.2.

- هي العملية التي يسعى الناس للتأثير على الصور التي يشكلها الآخرون عنهم، باعتبارها عنصر قياسي للحياة التنظيمية، تستخدم للتأثير على نتائج المقابلات الوظيفية وتقييمات وقرارات الترقية وغيرها ، وتعتبر السيرة الذاتية هي أيضا أحد الأشكال التقليدية لإدارة الانطباع، حيث يترجم الناس أنفسهم في قائمة الأصول والخصائص والموارد التي تقدر في مجالهم الخاص⁽⁴⁸⁾.

- هي العملية التي يمارسها الفرد للسيطرة على انطباعات الآخرين وعدها بأنها محاولة واعية أو غير واعية للسيطرة على الصورة المتوقعة في التفاعل الاجتماعي الحقيقي أو الوهمي⁽⁴⁹⁾.

التعريف الإجرائي للانطباع التنظيمي : هو مجموعة السلوكيات والتصرفات اللفظية وغير اللفظية الظاهرة على العاملين، نتيجة شعورهم وتفاعلهم مع إدارة المدرسة وقيادتها، مما يكون لديهم وجهات نظرها، وترسم عندهم انطباعات وقناعات إيجابية في عقولهم يستند إليها عند مواجهة كافة أنواع الضغوط التي يتم التعرض لها في بيئة العمل، في ظل مناخ إداري يتسم بالثقة، يسعى لتوجيه آراء وأفكار جماعة ما بالمدرسة نحو تحقيق التوازن بين كل من الأهداف العامة المنشودة للمؤسسة وأهداف العاملين الشخصية، وذلك على ضوء ممارسة عدة أبعاد منها: حماية واحترام الذات، والترويج للذات، والتودد، وتحسين الهوية لدى الآخرين، وانتهاج سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفقا لأساليب واستراتيجيات إدارتها والتحكم فيها تنظيمياً.

• أهمية إدارة الانطباع التنظيمي: The importance of Organizational impression management

تبرز أهمية إدارة الانطباع التنظيمي من خلال تأثيره المباشر في قدرة المؤسسة على إنجاز وتحقيق أهدافها المخطط لها مسبقاً بكفاءة وفاعلية، حيث يهتم معظم الناس بإحداث انطباعات أولية جيدة عن الآخرين لأنهم يعتقدون أن هذه الانطباعات سوف تمارس تأثيرات دائمة، وبالتالي خلال التفاعلات الاجتماعية يسعى الأفراد محاولة السيطرة على صورهم بوعي ودون وعى هذه فلسفة ومنطق إدارة الانطباع التنظيمي، فكونه سلوك يستخدم لإنشاء والحفاظ على الصور المطلوبة للذات وبعبارة أخرى تعتبر إدارة الانطباع عملية من خلالها يحاول الأفراد التأثير على انطباعات الآخرين عنهم داخل المؤسسة.

ولقد تضاعفت أهمية إدارة الانطباعات التنظيمية مع ظهور وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات الإنترنت في العصر الرقمي. حيث يمتلك الأفراد في المجتمع المعاصر القدرة على بناء وإدارة هوياتهم الافتراضية بعناية، حيث تلعب دوراً حاسماً في

(٤٨) Pollach. I., Kerbler, E. (2011). Appearing Competent: A Study of Impression Management in US and European CEO Profiles, **Journal of Business Communication**, Vol.(48),No.(4), p.356.

(٤٩) سوزان فؤاد السيد بكر، مرجع سابق، ص167.

التفاعلات المهنية، فهي تؤثر بشكل كبير على النمو المهني للفرد، وفرص بناء العلاقات والأداء العام للفريق، وبناء سمعة طيبة والتحكم بشكل فعال في الانطباعات العامة أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح المهني، وأن الاعتبارات الأخلاقية تشكل أهمية بالغة في إدارة الانطباعات ولا ينبغي تجاهلها، إن استخدام استراتيجيات تلاعبية أو غير صادقة في تقديم الذات قد يؤدي إلى نتائج سلبية وتفويض بناء الثقة في العلاقات الشخصية، إن مفهوم تقديم الذات الأخلاقي يؤكد بقوة على مبادئ الصدق والشفافية، إن مهمة إدارة الانطباعات باستمرار يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الصحة العقلية للفرد، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات التوتر والقلق⁽⁵⁰⁾ وتتعدد أهمية إدارة الانطباع التنظيمي كما يلي⁽⁵¹⁾:

- تحسين السمعة المؤسسية : تلعب إدارة الانطباع دوراً حيوياً في بناء سمعة المدرسة كبيئة تعليمية متميزة وموثوقة .
- جذب الطلاب وأولياء الأمور: عندما تكون الصورة العامة للمدرسة إيجابية، فإن ذلك يعزز من رغبة أولياء الأمور في تسجيل أبنائهم فيها .
- تعزيز الولاء والانتماء: يساعد تحسين الانطباع على تعزيز شعور الطلاب والمعلمين بالانتماء والفخر بالمؤسسة.
- زيادة الدعم المجتمعي: يمكن أن تؤدي صورة المدرسة الإيجابية إلى زيادة دعم المجتمع المحلي والشركاء الخارجيين.

ومما سبق يتضح أن إدارة الانطباع التنظيمي داخل المنظمات والمؤسسات ترتبط بالنجاح في مقابلة العمل، ويرجع ذلك إلى اتصالها بالنجاح الفردي والترويج الذاتي للفرد داخل المؤسسات التي يعملون بها، ولذلك يجب على القيادة استخدام استراتيجيات واساليب مختلفة لتحقيق وتعزيز صورتهم بالمؤسسة، والتقرب من مدرائهم في العمل للحصول على معاملة تفضيلية في إنجاز أهدافها وعمل زيارات ميدانية للإستعانة بالمؤسسات ذات الخبرة والاقتداء بها لتعزيز الانطباع التنظيمي، لخدمة المؤسسة التربوية والارتقاء بالعاملين بها.

(٥٠) Rajesh Khanna,Nagajothi,Abraham Rajan(2023).An Examination of Social Perceptions Regarding th Art of Impression Management, **International Journal of Scientific Research in Modern Science and Technology**,Vol.(2), Issue.(9) , p.63.

(٥١) Mohamed,A.,Gardner,W.,& Paolillo,J.(1999). A Taxonomy of Organizational Impression Management Tactics in Environmental Sustainability Initiatives. **Academy of Mangement Review**,Vol.(24),No.(4), p.p.720-734.

• نظرية تفسير الانطباع التنظيمي وإدارته : Impression Management Theory

يعد أول من تناول إدارة الانطباع عالم الاجتماع جوفمان (Goffman,1956) في نموذج المهر عن الحياة الاجتماعية في أواخر خمسينات القرن الماضي في كتابه تقديم الذات في الحياة اليومية "(The Presentation of Self in Everyda Life)" أهمية أنتباه فريق العمل بالمؤسسات للمعلومات التي يقدموها للآخرين، حيث أنهم عن دون دون قصد قد يقدمون معلومات من خلال إيماءات أو هفوات تشوه سمعة المؤسسة، وهذا يجب إختيار فريق عمل مخلص ومنضبط وحذر في التعامل مع العملاء، وأن أدائهم وراء الكواليس لا يجب إطلاع العملاء عليه، بل يجب إختيار المعلومات المقدمة للعملاء والتي تساهم في إدارة الانطباع عنهم بشكل جيد .

فقدم جوفمان نظرية إدارة الانطباع لأول مرة في نموذجه الدرامي للحياة الاجتماعية في أواخر الخمسينات حيث يحتوى 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 أعذار ومبررات لإصلاح الهويات التالفة (52).

كما لخص جوفمان نموذجه الأساسي لإدارة الانطباع إلى أربعة عوامل، الأشخاص وهم "الفاعلين Actors الذين يندمجون في " الأداء Performance في مواضع مختلفة " Setting مع الجمهور "audience" إذ يقوم الأشخاص الفاعلين بالتفاعل مع الجمهور لتطوير تعريف للموقف مما يساعدهم على السلوك بطريقة معينة. وذلك من خلال سياق معين للأحداث تندمج فيه صفات وسلوكيات الفاعلين مع البيئة المحيطة بالموقف الإنتاج محفزات للسلوك بطريقة محددة (53).

ومن خلال ما سبق يتضح من الفرضية العامة لنظرية جوفمان أن مفهوم إدارة الانطباع ليس شيئاً يمكن لأى شخص ولا سيما أى قائد بمؤسسة تعليمية أو غيرها أن يتجاهله، فالمؤسسات تتواصل مع جمهورها لهدف محدد وتعمل على تحسين أدائها لخلق وإدارة انطباعات معينة عنها تتناسب مع الصور المتوقع انتاجها .

(٥٢) Goffman,E.(1959).The Presentation Of Self in Everyday Life, Garden City. NY . NY: New York, NY: Doubleday, pp.17-25.

(٥٣) Terrell, K., Kwok, L.(2011). Organizational Impression Management Behaviors in Social Media: A Perspective of a Social Networking Site, January,1.

- استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي impression management strategic
توجد استراتيجيتين لإدارة الانطباع في علم النفس ، وهما استراتيجية بناء الانطباع ،
واستراتيجية دافع الانطباع ، وذلك كما يلي:

أ- استراتيجية بناء الانطباع :

تتضمن إدارة الانطباع الناجحة ورصد ومراقبة سلوكيات المرء غير اللفظية، وذلك تماشياً مع ما هو مناسب في بيئة اجتماعية معينة⁽⁵⁴⁾ ومن أجل تحديد ما هو مناسب، مع إيلاء الاهتمام لسلوك الآخرين غير اللفظي وعلى هذا الأساس هناك فروقا فردية في قدرة الناس على المراقبة الخاصة بهم لسلوك الآخرين غير اللفظي، وتعرف المراقبة الذاتية بوصفها ممارسة لمراقبة وتسجيل السلوكيات الأكاديمية والاجتماعية الخاصة وتتأثر استراتيجيات بناء الانطباع بخمسة عوامل: مفهوم الافراد الذاتى، وهوياتهم (المرغوب وغير المرغوب فيها)، وقيود الدور الذى يجدون فيه أنفسهم، وقيمة الأهداف، وتصورات الأفراد⁽⁵⁵⁾ وهذه العوامل تمكن الباحثين من تحديد المتغيرات بسهولة فإن المحدد الأساس للانطباع هو الناس فى محاولة لإبراز مفهوم الذات للفرد. إن معظم الناس يظهرون قيمة معينة لأنفسهم، اذ يعرضون انفسهم بنوع من الفخر الى الآخرين فى الأوقات المناسبة⁽⁵⁶⁾ وبناء الانطباع يمكن تعريفه أيضاً على أنه كيفية صنع الآخرين لرؤية بمعنى آخر، فإنه يتصل بنوع محدد من الانطباع (بأن الناس يرغبون القيام بها) على سبيل المثال ، شخص ما قد يريد أن يظهر قدرة على المنافسة، انه أو أنها قد تبدى اهتماماً فى رياضة تنافسية مثلاً، ويرتبط بناء الانطباع بالسلوكيات الفعلية التى تحدث من أجل التأثير فى الانطباع الآخر للناس.

ب- استراتيجية دافع الانطباع :

من الممكن أن يكون الناس أكثر حماساً لإدارة انطباعاتهم عندما يرون أن مثل هذه الانطباعات تعمل على مساعدتهم على تحقيق أهدافهم، ورصد الافراد بصورة منتظمة

-
- (٥٤) Meydan,C.H, Basim,N.H. &Basar,U. (2014). Power Distance as a Moderator of The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Impression Management, **Eurasian Journal of Business and Economics**,Vol.(7),No(13), p.108.
- (٥٥) Bolino, MC, Turnley,W.H (2003).Counter normative Impression management,Likeability,and performance ratings: The use of intimidation in an Organizational setting.**Journal of Organizational Behavior**, Vol.(24), p.241.
- (٥٦) Leary,M.R, Kowalski,R.M.(1990). Impression management: A Literature Review and Two- Component model. **Psychological Bulletin**,Vol.(107), p.35:36.

وتأثيرها في الآخرين ومحاولتهم في قياس انطباعات الآخرين التي تتشكل عنهم، وفي كثير من الأحيان، فإنها تفعل ذلك من دون أى محاولة لخلق انطباع معين، ولكن ببساطة لضمان أن الشخصية العامة لها سليمة، ويصبح للناس دوافع للتحكم في كيفية رؤية الآخرين لهم، وترتبط هذه العملية (الدافع للانطباع) بالرغبة في خلق انطباعات معينة في عقول الآخرين⁽⁵⁷⁾ وقام بعض الباحثين بإيجاد المكونات الثلاثة الحالية لدافع الانطباع وهي⁽⁵⁸⁾.

- أهمية هدف إدارة الانطباعات الناس يكونوا أكثر حماسا لإدارة الانطباع عندما تكون الانطباعات التي يقدمونها هي ذات الصلة لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف (النتائج الاجتماعية والمادية، وصيانة احترام الذات، تطوير الهوية).
- قيمة الأهداف المرجوة من تلك الانطباعات. مع زيادة قيمة الأهداف التي يأمل الفرد في تحقيقها من خلال الانطباعات وهكذا، فإن طلب العمل مثلاً يجب أن يكون أكثر دافعا لإدارة انطباعاته أمام لجنة المقابلة إذا كان العمل هو مرغوب فيه للغاية من قبله.
- التناقض بين الصورة المطلوبة والحالية. هو العامل الثالث الذي يحفز إدارة الانطباع إذ ينطوى على درجة من التناقض بين صورة واحدة يرغب الآخرين تكوينها عن الشخص وصورة يعتقد الآخرين أنها موجودة بالفعل. وان الدافع للمشاركة في إدارة الانطباع ينشأ من مصدرين لتحفيز الناس في كل سلوك هما :- تحقيق أقصى قدر من المزايا المتوقعة والحد من العقوبات المتوقعة.

ثانياً : الإطار المفاهيمي والنظري للرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح المؤسسة الربوية، ويعد من أكثر المتغيرات في مجال بحوث السلوك التنظيمي، وتعود بدايات الاهتمام به وتأثيره على سلوك الأفراد الى بدايات القرن العشرين، كونه من الاتجاهات الخاصة ومؤشراً هاماً عن الحالة العامة لسير العمل في المنظمة، والمحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء جديد، حيث كلما زادت الفوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته كلما ارتفع حماسه لبذل جهود مكثفة في الأداء لتقديم أفضل ما عنده ومن ثم كسب المنافسة وتحقيق التفوق والسيطرة .

(٥٧) Leary, M.R, Kowalski, R.M.(1990).I bid, p.35:36.

(٥٨) Yilmaz, Ozgur D. (2014). Perception of Organizational Politics and Impression Management Behaviors: A Tourism Industry Perspective, **International Journal of Business and Social Science**, Vol.(5), No.(8), p.101.

• ماهية الرضا الوظيفي :

ولقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي:

- إن الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بأن طبيعة العمل وبيئته والمردود المادي والمعنوي منه تشبع حاجاته ورغبات وتوقعاته وبذلك يعبر الموظف عن الرضا بالجد والتفاني في أداء عمله (59).
 - هو شعور الموظف بالراحة والقناعة بما تقدمه له وظيفته من دخله وتقييمه وترقيته وأسلوب إدارة المؤسسة بما يجعله يقدم أقصى جهد عنده لنجاح عمله وظهوره في أفضل صورة ممكنة (60).
 - هو الحالة التي يصل إليها الفرد الى التطابق والتكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي لتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها (61).
 - هو مجموع مشاعر العاملين اتجاه مجالات الرضا عن العمل والمتمثلة بالتالي: بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، والعلاقات مع الزملاء والعلاقة مع الإدارة والنمو المهني والترقيات والاستقرار الوظيفي (62).
- إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب ويتأثر بعوامل يعود بعضها الى الجوانب المتعلقة بالفرد بضمنها المعلمين من خلال استخدام العديد من المؤثرات والعوامل المرتبطة بسياسة النظام التعليمي، بالإضافة لتحسين الجوانب المادية كالأجور والحوافز والتي ستعود بالأثر الإيجابي على المعلمين، والشعور بالرضا واحترام الفرد ذاته وغيره، الأمر الذي يؤدي الى قوة العلاقات الفرد مع غيره من الزملاء والرؤساء، وينتج عنه الشعور بالحماس في نفسه، ويبعد عن الشعور بالتهديد والذي يؤدي الى مشكلات اجتماعية واقتصادية ونفسية، ولا يمكن ان يتحقق الرضا الوظيفي الا من خلال استراتيجية إدارية تشجع على الابداع والابتكار وتتعرف على احتياجات العاملين.

(٥٩) مسعود أحمد محمد القحطاني (2022). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية " دراسة ميدانية على منطقة عسير (قطاع خميس مشيط)". مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مج.(44)، ع.3، صص373-374.

(٦٠) سعاد جاد الحق محمود شاهين (2021) الرضا الوظيفي وعلاقته بتفعيل أداء العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية ، جامعة مدينة السادات، ع.(19)، يوليو 2021، ص126.

(٦١) جاسر صالح محمد الرفاعي(2005). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ص5.

(٦٢) عيسى محمد عيسى عبدالسلام(2015). الرضا الوظيفي: المفهوم، الأهمية القياس، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنصورة، ع.(3)، مج.(10)، ص2470.

• أهمية الرضا الوظيفي :

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة تجاه العاملين، ومدى ارتياحهم ورضاهم عن العمل، ويتلخص ذلك في النقاط التالية⁽⁶³⁾.

- 1- الرضا الوظيفي يعد مطلباً رئيسياً لعمليات التعليم والتدريس فعندما يحرز المعلمون رضاً وظيفياً كافياً، سيكونون في موقع يمكنهم من تحقيق الأهداف التربوية والوطنية .
 - 2- الرضا الوظيفي يؤدي إلى قلة الشكاوى، وغياب الأفراد، وكذلك دقة في المواعيد وتوفير الروح المعنوية للموظف.
 - 3- الرضا الوظيفي للمعلمين قادر على التأثير إيجابياً في اتجاهات الطلاب وتعليمهم .
 - 4- مستوى الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز الأكاديمي للطلبة.
- ويري البعض أن للرضا أهمية كبيرة في تحسين أداء المعلمين في مدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية ، نظراً لما أثبتته نتائج الدراسات السابقة بأن الرضا الوظيفي المرتفع ينعكس على أداء المعلمين⁽⁶⁴⁾.

• أبعاد الرضا الوظيفي :

تقسم أبعاد الرضا الوظيفي إلى عدة أبعاد تبعاً لاعتبارات معينة، منها ما ذكره البلادي (2011) حين قسمها إلى ثلاثة أبعاد موضحة كما يلي⁽⁶⁵⁾.

- 1- الرضا الوظيفي الداخلي : يرتبط هذا النوع بالجوانب الذاتية للعامل، كالا احترام والتقدير، والإحساس بالإنجاز، والتمكن من العمل، والتعبير عن الشخصية .
- 2- الرضا الوظيفي الخارجي: يرتبط بالجوانب المادية للعامل، والبيئة المحيطة، المديرين، والزملاء وطبيعة العمل.
- 3- الرضا الوظيفي الكلي أو العام: يمثل هذا البعد الإحساس التام بالرضا نحو الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

• خصائص الرضا الوظيفي :

تتحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي في النقاط التالية⁽⁶⁶⁾ :

(٦٣) عثمان محادين(2016). القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص100.

(٦٤) النيرة غلاب ساري المطيري (2022). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن، مجلة جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المملكة العربية السعودية، مج.(2)، ع.(14)، ص19.

(٦٥) صالح البلادي (2011). الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

- غالباً ما ينظر الى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن كان الرضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة .
- يُعد الرضا الوظيفي محصلة من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل، وإدارته ويتوقف هذا التقدير بدرجة كبيرة على نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الأسلوب الذي يقدمه في العمل، وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى الغايات .
- إن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أنه قد يؤدي الرضا لفرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نظراً لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

● العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

تتعدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كما يلي:

- **العوامل الشخصية :** إن الرضا الوظيفي يرتبط بالرضا العام للفرد، إذ يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم ⁽⁶⁷⁾.
- **العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة:** تتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين ⁽⁶⁸⁾.
- **العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى:** وتشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف، والاستقرار الوظيفي، ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبيته للحاجات الشخصية ⁽⁶⁹⁾.
- **العوامل المتعلقة بظروف العمل:** يتمتع بعض الموظفين برضا أعلى إذا ما عملوا بدوام كامل، ومن ناحية أخرى منهم من يفضل العمل نهاراً، ومنهم من يفضل ليلاً

(٦٦) عثمان محادين(2016). القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص100.

(٦٧) Ismail, A., & Razak, M.R.A. (2016). Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment, Management & Marketing Journal, Vol.(14), No.(1).

(٦٨) Mohsen, M (2015). Organizational Commitment and Job Satisfaction in hotel industry A case study in KSA hotel, Journal of the Association of Arab Universities for tourism and hospitality, Vol.(12), No.(1), pp179-190.

(٦٩) Sabrina, A. (2014). An assessment of human resource professionals job Satisfaction, PHD, Capella University.

ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع، ومنهم من يرتاح للنظام الذى يتضمن فترات راحة⁽⁷⁰⁾.

ونلاحظ أن العوامل المؤثرة فى الرضا هى محصلة للرضا الوظيفى، حيث إن الرضا عن العمل يشمل الرضا عن الأجر، وعن فرص الترقى، وعن ساعات العمل، وظروفه⁽⁷¹⁾ ومن العوامل التى تؤثر إيجابياً فى تحسين أداء العاملين وفى الميدان التربوى والمعلمين خصوصاً من قبل الإدارة التعليمية وينعكس على الطلبة⁽⁷²⁾.

- إيلاء التطوير المهنى للمعلمين الاهتمام اللازم واستخدام أساليب حديثة متنوعة ترتبط بمدى احتياجاتهم المهنية والإدارية قبل العمل، واستقصاء حاجات المعلمين بعد التعيين وتعزيز قدراتهم بمحتوى تدريبي فعال يكسبهم المزيد من المهارات الفعالة للنهوض بالعملية التربوية ما ينعكس أثره على نتائج الطلاب واقعاً.
- استخدام أنماط قيادية مرنة تراعى شخصية المعلم وتتأى عن التسلط، وتصيد الأخطاء وتحقق التكامل بين عناصر العملية التربوية من إشراف وإدارة ومعلم وطلاب، الأمر الذى يحقق الانسجام والانتماء وحب المهنة وما يترتب على ذلك من نتائج إيجابية على كافة الصعد التربوية .
- تطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية بما يتناسب مع الخبرة والنشاط والعطاء لترسيخ الانتماء للمدرسة عبر سياسة تربوية حديثة فعالية تور البيئة المدرسية وتحفز الأداء المهني.
- أن تتسم زيارات المشرفين الصفية للمعلمين بنهج علمي حديث يقوم على الرقي والتعاون لتحقيق أهداف العملية التربوية على أكمل وجه .
- وتُعد إدارة الانطباع التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسات، والتي تركز على التغييرات البيئية التي تعيشها المؤسسات والذي لها تأثير كبير على سلوك العاملين، والذي هو قوام العمل ومركزه الأساسي ومن ناحية أخرى تنبع أهمية الانطباع التنظيمي من تأثير الأفراد على انطباعات الآخرين وزيادة فعاليتهم وكفاءتهم فى المؤسسات، حيث يهتم معظم الناس بإحداث انطباعات أولية جيدة عن الآخرين لأنهم يعتقدون أن هذه الانطباعات سوف تمارس تأثيرات دائمة.

(٧٠) Elewa,E. (2017). Effects of Jop Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizationalm Master Thesis, Faculty of Commerce, The Islamic University-Gaza,Palestine.

(٧١) النيرة غلاب سارى المطيري (2022). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية فى محافظة حفر الباطن، مجلة جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المملكة العربية السعودية، مج.(2)، ع.(14)، ص92.

(٧٢) زيد عبودى (2006). التنظيم الإداري مبادئه أساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص211.

لذا أصبح من الضروري تطوير الوعي الإدراكي بأهمية استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى المدراء، ليكونوا أكثر استعداداً لرصد ومراقبة سلوكيات المرء غير اللفظية، وذلك تماشياً مع ما هو مناسب في بيئة اجتماعية معينة من أجل تحديد ما هو مناسب، مع إيلاء الاهتمام لسلوك الآخرين غير اللفظي استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، وتصبح لديهم بالرغبة في خلق انطباعات معينة في عقول الآخرين، لتحقيق كل ما هو جديد، ولتنمية موارد المؤسسة الداخلية، والتي تمكنهم من معالجة مشكلات المستقبل.

ثالثاً: العلاقة بين استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة

ان التطورات في البيئة الخارجية المتسارعة بحاجة الى متطلبات عديدة لمواكبتها بصورة مستمرة ومن تلك المتطلبات إدارة الانطباع التي هي خلق تصورات جديدة مرغوبة لدى الآخرين تجاه المنظمة وسياساتها أو تغيير تلك الأفكار المأخوذة عنها، فضلاً عن كون ذلك ضروري في التفاعلات الاجتماعية، وعلى الرغم من اختلاف الأساليب التي تمارس فيها عملية تكوين الانطباع وعلى مختلف المستويات التنظيمية فان الضرورة تتطلب الوقوف على الدرجة التي تمارس فيها هذه الأساليب ومن ثم تحديد السلوكيات المترتبة عليها في كونها أخلاقية أم لا أخلاقية من خلال استكشاف أبعاد إدارة الانطباع وأثرها في السلوكيات التطوعية التي تسهم بشكل كبير في تعزيز فاعلية المنظمة حيث أن المورد البشري أصبح اليوم عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة واكتسابها للميزة التنافسية (73).

وتعتبر المدرسة الثانوية العامة بمفهومها الحديث وما يناط بها من وظائف مؤسسة اجتماعية من بين مؤسسات المجتمع إلى جانب كونها مؤسسة تربوية متعارف عليها، تساعد خريجها من الاستمرار في مرحلة التعلم مدى الحياة تعلماً ذاتياً نشطاً ، وتنمية قدرة الخريج على العمل المنتج في سوق العمل، من خلاله تسليحه بالمعلومات والمهارات

(٧٣) رنا عبدالستار، كاشاني الركابي(2018). تأثير إدارة الانطباع في تعزيز الانغراس الوظيفي

دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين

العاملين في شركة أور العامة في محافظة ذى قار، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة صنعاء،

اليمن، مج.(7)، ع.(27).

العلمية والعملية ومهارات الاتصال والتفاوض في الحياة العملية، وتنمية المواطنة بتعميق الهوية وتنمية الولاء لوطنه ومعرفة لتاريخه وواقعه وحقوقه ومسئوليته⁽⁷⁴⁾.

وتؤثر إدارة الانطباع التنظيمي الملائمة على العاملين بالمدرسة الثانوية العامة، حيث تكون المتحكم الرئيسي والأساسي في أسلوب التعامل البشري بعد ذلك، وينطبق هذا على العاملين داخل بيئة عملهم، فنحن نعلم مدى أهمية العنصر البشري الذي يعد من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها، فجميع الانطباعات التي يكونها العاملون داخل أذهانهم عن أفراد المؤسسة تؤثر إيجاباً أو سلباً على أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة .

إن الرضا الوظيفي لدى العاملين يعد أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير في جوانب مختلفة ترتبط بأداء العاملين داخل المؤسسة، وينعكس تأثير الرضا في كثير من الأمور مثل تغيب الموظفين عن العمل، ونوايا ترك العمل بل وينعكس على صحتهم النفسية والبدنية، من جهة أخرى، فإن تدنى مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، يمكن أن يكون عاملاً مثبطاً لهم ، وقد يؤدي إلى تدنى مستوى الالتزام والأداء لديهم مما قد يؤثر أخيراً في مدى تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها ويتعدى الأمر ذلك، إلى أن عدم رضا العاملين أو تدنى مستوى رضاهم الوظيفي، قد يشجعهم على تبني سلوكيات غير مقبولة في الوصول إلى حالة من الرضا الوظيفي⁽⁷⁵⁾.

وتشير العلاقة بين هذين المتغيرين إلى أنه مع وجود انطباع تنظيمي جيد يمكن أن يساعد العاملين على الإستغراق في تنفيذ الأعمال الإدارية المطلوبة بكفاءة وفعالية من خلاله توجه هذه المؤسسات نحو تعزيز العنصر البشري وتأهيله بما يضمن نجاحها في تحقيق أهدافها، وتظهر السلوكيات الإيجابية في المدرسة، وتمتع كل موظف بأيدلوجية العمل الوظيفي، وغياب المصالح الشخصية وسيطرة المصلحة العامة للمجتمع المدرسي. ومن هذا يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات ادارة الانطباع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة، وهذا دليل على أن الرضا الوظيفي يعد مؤشراً قوياً للتنبؤ بمستوى الرضا عن العمل والشعور بالأمن الوظيفي وعدالة العائد، مما يؤدي الى تحقق انطباع تنظيمي جيد نحو المؤسسة، وهذا

(٧٤) عبدالعزيز عبدالهادي الطويل(2007). جودة المدرسة الثانوية العامة من منظور الطلاب. دراسة تحليلية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مصر، ص28.

(٧٥) عبد المجيد الشهومي، سعيد الحدابي، داود والدوباء (2022). أثر أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على تماثلهم التنظيمي، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، القاهرة، مصر.

بتحقيق الرضا عن العمل ككل يشعر المعلم بالسعادة والارتياح تجاه مهنته فالانطباع الجيد عن المؤسسة يؤدي إلى تعزيز العمل البشري وسلاسة العمل داخل المؤسسة .

رابعاً: بعض الجهود المصرية لتحقيق الرضا الوظيفي بمدارس التعليم الثانوى العام

تدرك الدولة المصرية مسؤولياتها تجاه تطوير التعليم إصلاحه والإرتقاء به للوصول إلى التنافسية حيث أنه لا سبيل للرقى والتقدم إلا من خلال تعليم متطور ومواكب لتحديات العصر وقد وجهت الدولة اهتماماً خاصة بالمرحلة الثانوية ، والتي تعد من أهم المراحل التعليمية، والتي يجب أن تلقى اهتماماً من جانب المسؤولين عن العملية التعليمية، للمدرسة الثانوية العامة أهمية في النظام التعليمي في مصر، لأنها تقود الملتحقين بها إلى الفرص التعليمية والاجتماعية الممنشودة، فهي تؤدي إلى الجامعة التي تؤدي بدورها إلى المناصب القيادية المرموقة في المجتمععتقود الملتحقين بها إلى الفرص التعليمية والاجتماعية الممنشودة، فهي تؤدي إلى الجامعة التي تؤدي بدورها إلى المناصب القيادية المرموقة في المجتمع⁽⁷⁶⁾.

وتمثل التعليم الثانوى مرحلة تعليمية على درجة عالية من الأهمية في حياة كل طالب ملتحق بها، لأنها تعد المعبر الأساسي للوصول إلى مرحلة الجامعة ومؤسسات التعليم العالي أو الانضمام إلى سوق العمل، ومن ثم يجب أن تمتد مدارس التعليم الثانوى الطلبة بالمعلومات الأكاديمية والتحصيلية والمهارات الاجتماعية. وعلى الرغم من أهمية مدارس التعليم الثانوى العام المصري إلا أن واقع هذه المدارس يشوبها الكثير من أوجه الضعف والقصور، والتي تتمثل في: القصور مدخلاتها، وتدهور عملياتها الإدارية والتدريسية في حالات كثيرة، وتدنى مستويات المنتج التعليمي وجودته، وقلة التزام العديد من المعلمين في أدائهم داخل الفصول، بل وضعف كفاءة بعضهم، هذا بالإضافة إلى العديد من المشكلات التي تعانيها مدارس التعليم الثانوى المصري والتي تؤثر سلباً على الروح المعنوية للمعلمين، وعلى دافعيهم للعمل، وعلى رضاهم الوظيفي، والشعور بالإحباط وضعف الإنجاز، مما يؤثر سلباً على مستوى رضاهم الوظيفي ومن ثم على أدائهم ومنهذه المشكلات ما يلي⁽⁷⁷⁾ :

- سيادة ثقافة المركزية في إدارة هذه المدارس، وغياب المشاركة المجتمعية.

(٧٦) محمد سيد محمد السيد(2008). وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة (التنظيم – التوجيه – الإشراف – الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة، عالم الكتب، القاهرة، ص 43.

(٧٧) سحر محمد أبو راضى محمد (2015). تفعيل ثقافة المساءلة التربوية لدى معلمى التعليم الثانوى العام فى ضوء معايير القدرة المؤسسية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع. (39)، ج. (3)، ص258.

- صعوبة توفير الموارد المالية الكافية لتطوير مدارس التعليم الثانوى وخاصة المدارس الثانوية العامة.
 - تعدد أفراد القيادة المدرسية ما بين مدير ونائب مدير ووكيل، مما يؤدي معه إلى عدم وضوح المسؤولية على الرغم من التوصيف الوظيفي الذي جاء به القانون رقم (155) لسنة 2007 .
 - غيبة قواعد البيانات الدقيقة على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية في أغلب هذه المدارس.
 - زيادة مستويات انعدام الثقة بالمدرسة الثانوية العامة في المجتمع المصري بسبب عدم كفاية كثير من معلمى التعليم الثانوى العام في قدراتهم في قيادة عمليات الإصلاح والتعليم لطلابهم.
 - اهتزاز صورة ومكانة المعلم المصري في الإعلام ومن ثم في أذهان الطلاب، إذ لم يعد قدوة بسبب تدنى المستوى الاقتصادي له، ولجؤه إلى منحدر الدروس الخصوصية، الأمر الذى انعكس على المعلم فى عدم تقديره لمهنته.
 - ضعف ثقافة العديد من المعلمين فيما يتعلق بثقافة الحوكمة والمساءلة التربوية والمحاسبية التعليمية، وضعف اهتمام المدرسة بنشر ثقافة المحاسبية والمساءلة بين أفرادها، وتوضيح أهدافها وأساليبها بين المعلمين والعاملين بها.
 - غياب قيم العدالة الاجتماعية فى العديد من مدارس التعليم الثانوى فى مصر نتيجة تهميش بعض المعلمين لبعض الطلاب وبخاصة الفقراء وذوى المستوى الاقتصادي والاجتماعي المنخفض.
- الأمر الذى أدى مع كل هذه المشكلات إلى الانفصام بين واقع واحتياجات المجتمع المصري وبين نظام الإدارة والتعليم بعدد كبير من مدارس التعليم الثانوى العام، فهي غير قادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، والتي تدهورت بها العملية التعليمية، وأحدثت تأثيراً سلبياً على كل مكونات التعليم بعناصره الأخرى من طالب ومعلم ومناهج دراسية، ومن ثم انقطاع العديد من الطلبة زللجوء للدروس الخصوصية والسناتر التعليمية كبديل عنها، تحت سمع وتواطئ وصمم الجهات التعليمية الإدارية التابعة لها. وبالرغم من ذلك إلا أن وزارة التربية والتعليم صممت برنامجاً للتعليم الثانوى العام ضمن الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى (2014-2030) يتضمن الآتى⁽⁷⁸⁾:
- زيادة استيعاب التعليم الثانوى، لىفى بمتطلبات التعليم الإلزامى.

(٧٨) وزارة التربية والتعليم(2014) . الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى 2014-2030، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ص75.

- تدعيم قدرات المعلمين، والقيادات، وكوادر التوجيه الفنى فى تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوى.
 - تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقويم على مستوى التعليم الثانوى، مما يضمن انضباط سير العملية التعليمية
 - تحسين نظام الإدارة والمتابعة والتقويم على مستوى التعليم الثانوى، مما يضمن انضباط سير العملية التعليمية
 - تقديم نماذج ابداعية بمثابة أساس لاستمرار نظام التعليم الثانوى العام .
- ومما سبق يتضح أن برنامج تطوير مدارس التعليم الثانوى العام يؤكد على ضرورة إكساب الطلاب للمهارات والقدرات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية، وكذلك العمل على تحسين جودة حياة الطلاب داخل المؤسسة التعليمية، ويتطلب تحقيق ذلك توافر انطباع تنظيمى إيجابى داخل المؤسسة وخارجها، لديه قدره على توفير بيئة عمل مناسبة وإيجابية تساعد على الإبداع، والاستقرار الوظيفى والانتاجية العالية، وارتفاع الروح المعنوية للموظفين، وزيادة درجة رضاهم الوظيفى، والكفاءة وقابلية الإعجاب، والجاذبية، والفضيلة، وبناء على ذلك يوفر فرص للإبداع والتطوير الذاتى لهم وللمؤسسة⁽⁷⁹⁾.
- وحرصاً من الوزارة على تحقيق هذه الأهداف، وإزالة المعوقات نص الكتاب الدورى رقم (45) لسنة 2016 على ما يلى⁽⁸⁰⁾:

- اتصال كافة المدارس بخدمة الإنترنت .
- الاشتراك فى بنك المعرفة المصري .
- تزويد وتحديث كافة أجهزة الحاسب الآلى بالبرامج الحديثة .
- تفعيل استخدام السبورات الذكية .
- تحميل الكتب الدراسية على موقع الوزارة .
- تحميل المناهج الفاعلية من على موقع الوزارة .
- التأكد من إدراج كافة المدارس ضمن خطة الأنشطة التربوية .
- استكمال كافة أعمال الصيانة بالمدارس .
- تأهيل المسارح المدرسية لممارسة الأنشطة الخاصة بها .
- اشتراك الطلاب فى مسابقة المشروع القومى للقراءة .

(٧٩) مشرف صالح مسلط الغامدى، فيصل محمد على الزهرانى(2022). أثر المناخ التنظيمى على الابداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية لمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة، **المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال**، الكلية التقنية بالقنفذة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، السعودية، مج (12)، ع (3)، ص 302.

(٨٠) وزارة التربية والتعليم، كتاب دورى رقم (45) بتاريخ 2016/9/29، مكتب الوزير، القاهرة، 2016، ص1.

- عدم دمج الفصول من أجل سد العجز فى أعداد المعلمين، لأن رفع الكثافة يؤثر بالسلب على العملية التعليمية .
- اشتراك الطلاب فى مسابقة المشروع القومى للقراءة .
- عدم دمج الفصول من أجل سد العجز فى أعداد المعلمين، لأن رفع الكثافة يؤثر بالسلب على العملية التعليمية .

أى أن وزارة التربية والتعليم تبذل العديد من الجهود للارتقاء بالتعليم الثانوى، وعلى الرغم من المحاولات الإصلاحية التى أثمرت نمواً كمياً مقبولاً إلا أن هذه الجهود لم تحقق أهدافها فى إصلاح وتطوير مرحلة التعليم الثانى بشكل حقيقى، وقد يرجع ذلك إلى أن الأجهزة المسؤولة عن التخطيط عن هذه المرحلة قد قصرت فى تحقيق أهداف الخطة الإصلاحية، وارتباطها بأشخاص معينة فى مواقع اتخاذ القرارات، مما يعنى غياب الفكر المؤسسى، فقد بدأ كل من يتصدى لهذه الجهود بنقطة بداية خاصة به⁽⁸¹⁾.

كما أن هذه المحاولات والإصلاحات قد ضمنت بديلاً إستراتيجياً واحداً هو التوسع الكمى فى التعليم قبل الجامعى دون التوجه إلى تحقيق الجودة على المستوى الكيفى، وتلبية احتياجات سوق العمل، بالإضافة إلى العديد من المؤشرات التى تدل على تدنى مستوى التعليم الثانوى العام، منها: ارتفاع كثافة الفصول، وتدنى مستوى الأداء للطلاب، وغياب الاهتمام بتحسين الكيفى للمناهج، وغياب الأنشطة المدرسية وكيفية تفعيلها، وغياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم، وتقضى مشكلة الدروس الخصوصية، وزيادة انفصال مخرجات التعليم عن حاجات المجتمع، بالإضافة إلى ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، وغياب نظم الشفافية والمحاسبة، هذا بالإضافة إلى نقص الكفاءات البشرية والإدارية المؤهلة والمدرّبة على مستوى الإدارة العليا فى مجال التخطيط التعليمى، ونقص رواتب المعلمين الأمر الذى يؤدى إلى انخفاض معدلات الرضا الوظيفى لديهم، نتيجة انخفاض الروح المعنوية ومن ثم الكفاءة الإدارية⁽⁸²⁾.

وفى بنود حرص الدولة والوزارة على التعليم، فقد أصدرت حزمة من القرارات الوزارية والجمهوريّة التى من شأنها الارتقاء بجودة الإدارة والتعليم بالمدرسة الثانوية العامة، والتى يمكن حصرها فى القرارات التالية :

(1) القرار الوزارى رقم (378) لسنة 2014 بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والأباء والمعلمين، والذى اقر بضرورة مشاركة أفراد من المجتمع المدنى من المهتمين بالعملية التعليمية .

(٨١) طلعت حسيني إسماعيل: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى 2014-2030 دراسة تحليلية نقدية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع.(96)، ج.(1)، يوليو، 2017، ص.8.

(٨٢) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى 2014-2030، ص.72.

- (2) القرار الوزاري رقم (164) لسنة 2016 بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، والذي تم خلاله وضع شروط جديدة لاختار أعضاء الإدارة المدرسية، كما هو موضح سابقاً .
- (3) القرار الوزاري رقم (99) لسنة 2002 بشأن إنشاء وحدة المعلومات والإحصاء، والذي استنتجته كتاب دورى رقم (4) بتاريخ 2012 والذي أكد على ضرورة تفعيل القرار الوزاري، وضرورة تواجد قاعدة بيانات لكل مدرسة، وصفحة الكترونية يتم من خلالها التعامل مع الإدارات والمديريات التعليمية .
- (4) القرار بشأن وحدة الجودة رقم (138) لسنة 2012 بكل من المديريات، والإدارات التعليمية، والمدارس.
- (5) القرار الوزاري رقم (179) لسنة 2017 بشأن لائحة الانضباط المدرسي، والتي تحدد حقوق ومسؤوليات، وواجبات المعلمين، وإدارة المدرسة نحو الطالب .
- (6) إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين بقرار جمهورى (رقم 129 لسنة 2008) لتحقيق التنمية المهنية لجميع العاملين فى حقل التعليم من معلمين، وإدارة مدرسية
- (7) إنشاء مركز لإعداد القادة والذي يتبع وزارة التربية والتعليم بقرار وزاري رقم 119 لسنة 2014، والذي يعد برامج تدريبية فى جميع المجالات التربوية، والتكنولوجية لجميع القيادات التعليمية.
- ويتضح مما سبق، أن مثل هذه القرارات قد تؤدي إلى تحقيق إصلاح إدارى فى المدرسة الثانوية العامة فى مصر، ويتيح لها وضعاً تنافسياً أفضل، فبعض القرارات الخاصة بإنشاء بعض الوحدات سواء التى تتعلق بالتدريب، أو الجودة أو المعلومات تعمل على تحقيق التنمية المهنية، وتحسين جودة الأداء بالمدرسة، خاصة وأن إصلاح مدارس التعليم الثانوى العام أصبح مطلباً رئيساً يجب أن ينبع من داخل المجتمع الدراسي ذاته، ويستجيب إلى تطلعات أبنائه ومعلميه، ساعياً إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي عنه بحيث يتيح الفرصة لدفع خطوات الإصلاح إلى الأمام وتجويدها، الأمر الذى يتطلب وجود صلاحية لكل مدرسة لانتقاء كوادرها البشرية من المعلمين وغيرهم من :الفنيين، والعاملين، والإداريين، وتحسين مسيرة التنمية البشرية وتوافر سياسات لتخطيط الموارد البشرية وتنفيذها وتقويمها، لتحقيق نجاح طويل المدى، يرتبط بتفوق فى إدارة العمليات التنظيمية استناداً إلى ثقافة تجديدية وقيادة إستراتيجية وأداء متميز للموارد البشرية والعمل المستمر على تحسين وضعهم، إلى جانب توفير المناخ الداعم للإبداع والسعى الدائم إلى الارتقاء بالمستويات المهنية بما يتلائم وطبيعة الانطباع التنظيمي وأهدافه وأهميته.

خامساً: المقترحات الاجرائية لتحقيق الرضا الوظيفي بمدارس التعليم الثانوى العام باستخدام استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي

بعد أن تم عرض الإطار النظرى لإدارة الانطباع التنظيمي، والرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة، يمكن وضع بعض المقترحات الإدارية الإجرائية لتحقيق الرضا الوظيفي بمدارس التعليم الثانوى العام باستخدام استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي، على النحو التالى :

- تعزيز دور القائد التربوى بالمدرسة الثانوية العامة كقدوة فى إدارة الانطباع من خلال تبنى سلوكيات قيادية إيجابية كاحترام، والعدالة والاتساق فى التعامل، ما ينعكس إيجاباً على شعور العاملين بالتقدير والرضا .
- تدريب القيادات على استراتيجيات إدارة الانطباع عبر ورش عمل تتناول أساليب مثل (التودد- إبراز الإنجاز، الدفاع عن الذات، وكيفية توظيفها فى التعامل مع المعلمين والطلاب .
- دعم ثقافة التقدير والاعتراف بجهود العاملين وذلك من خلال الاهتمام بالأجور، والمكافآت، والتعويضات، وذلك لضمان استمرارية العاملين، ورفع مستوى أدائهم.
- إدراج استراتيجيات إدارة الانطباع ضمن برامج إعداد المعلم والتدريب المستمر كجزء من بناء مهارات الاتصال والقيادة الشخصية .
- تحسين آليات الاتصال الداخلى بين جميع العاملين من خلال الاهتمام برفاهية العاملين بما يتناسب مع طبيعة عملهم كالقيام برحلات ترفيهية دورية لهم، وتوفير اشتراكات لهم فى النوادى، والأماكن الترفيهية ، لما لذلك من أثر كبير فى زيادة العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم، وبين إدارتهم.
- الاهتمام بالجوانب الصحية، والمادية للعاملين بالمدارس الثانوية العامة، حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية تدنى وضعف فى تلك الجوانب، مما ينعكس بالسلب على أداء العاملين، وإطلاق وحفز قدراتهم الإبداعية.
- التأكيد على أهمية تدريب المدراء أثناء الخدمة لرفع مستوى ثقافتهم وإثراء معلوماتهم الإدارية .
- ضرورة الاهتمام باستراتيجيات الانطباع التنظيمي للعاملين بالمدارس الثانوية العامة، والاهتمام بتعزيز الانطباع التنظيمي، وكذلك السلوكيات الفاعلة فى البيئة الاجتماعية للمؤسسة.
- ضرورة تفعيل استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لما لها من دور قوى وفعال فى تحقيق الرضا الوظيفي.

- ضرورة تدريب قادة المدارس الثانوية العامة على مفهوم وفلسفة وأهمية إدارة الانطباع التنظيمي.
- ضرورة تحقيق التواصل بين إدارة المدرسة والعاملين بها وأن تقوم الإدارة المدرسية بتكريم المتميزين علمياً
- توافر الإمكانيات اللازمة داخل المدارس لتمكين المعلمين من الإبداع والابتكار في العمل .
- ضرورة تسليط الضوء على الرضا الوظيفي في المؤسسات وإقامة ورشات عمل تدريبية حول أهمية الرضا الوظيفي في المدارس .
- عمل دورات تدريبية للمعلمين على كيفية تنفيذ برامج التدريب التي تساعد في تحسين الرضا الوظيفي في المرحلة الثانوية .
- ضرورة مساعدة العاملين في تطوير ذاتهم والارتقاء بمستواهم العلمي والمهني من خلال دورات تدريبية متخصصة وتوفير المنح التعليمية والبعثات للخارج للارتقاء بهم نحو تطوي.
- الاهتمام بالبيئة المدرسية لتكون صالحة للبدء في التوجه نحو تطبيق استراتيجيات الانطباع التنظيمي لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي كنتيجة مباشرة لتبنى هذه الاستراتيجيات.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية

- (1) أحمد محمد شاهين (2023). استراتيجيات إدارة الانطباع على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، **المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة**، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع(3)، ص1000.
- (2) أسماء العتيبي، انتصار الفيد، ريواف المخلفي، زهرة مدخلي، سارة العسكر (2020). متطلبات الرضا الوظيفي لدى قائدات رياض الأطفال بغرب مدينة الرياض، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مج.(4)، ع.(35)، ص ص 19-38.
- (3) أماني ألبرت أديب (2016). إستراتيجيات إدارة الإنطباع لوزارة الداخلية على شبكات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بصورة الوزارة لدى الجمهور، **المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان**، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، ع (5)، ص75.
- (4) أمل محمد أحمد محمد (2022). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الشرقية دراسة ميدانية، **مجلة كلية التربية بالزقازيق**، مج.(38)، ع.(121)، ج.(2)، يناير 2023، ص365.
- (5) أمل محمد أحمد (2022). مرجع سابق، ص376.
- (6) أيمن عبدالعال مبارز (2022). تحليل اتجاهات العاملين نحو أثر أساليب إدارة الانطباع التنظيمي على المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مج (21)، ع (4)، ص 498.
- (7) جاسر صالح محمد الرفاعي (2005). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ص5.
- (8) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، ص ص 95-122.
- (9) حمد ابراهيم عبدالعزيز ابراهيم، معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، **مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، ع.(4)، فبراير، 2016، ص 482.
- (10) حمدي حسن المحروقي (2006). أزمة الضمير وعلاقتها بممارسات عضوى هيئة التدريس الجامعي، صور واقعية ورؤية مستقبلية، **المؤتمر العلمي السنوي قسم اصول التربية**، بعنوان: الضمير المهني لعضو هيئة التدريس – الواقع والمأمول، ص 50-51.
- (11) حنان عبدالستار محمود (2021). تطوير التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء خبرات بعض الدول، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، كلية التربية، مج (15)، ع (11)، ص255.
- (12) رافد حميد عباس الحيدراوى (2019). استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الوصف الوظيفي- دراسة حالة فرع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الاشراف، **المجلة العربية للإدارة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، مج (39)، ع (1)، ص24.
- (13) رافد حميد عباس الحدراوى، مرجع سابق، ص 24 .
- (14) رعد عبد شرف (2023). الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال الأهلية، **مجلة الدراسات المستدامة**، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، مج.(5)، ص ص 144-169.

- (15) رنا عبدالستار، كاشاني الركابي(2018). تأثير إدارة الانطباع في تعزيز الانغراس الوظيفي دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين العاملين في شركة أور العامة في محافظة ذى قار، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن، مج.(7)، ع.(27).
- (16) زيد عبودي (2006). التنظيم الإداري مبادئه أساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص211.
- (17) سارة محمود عبدالعزيز(2020). استراتيجيات إدارة الانطباع وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، **مجلة البحوث الإعلامية، كلية الآداب، جامعة حلوان، ع (55) ، ج (55).**
- (18) سالم تيسير الشرايدة (2008). **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص13.
- (19) سالم تيسير شرادة (2008). مرجع سابق، ص63.
- (20) سحر محمد أبو راضى محمد (2015). تفعيل ثقافة المساءلة التربوية لدى معلمى التعليم الثانوى العام فى ضوء معايير القدرة المؤسسية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع.(39)، ج.(3)، ص258.
- (21) سعاد جاد الحق محمود شاهين (2021) الرضا الوظيفي وعلاقته بتفعيل أداء العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى ، مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية ، جامعة مدينة السادات، ع.(19)، يوليو 2021، ص126.
- (22) سعاد جاد الحق محمود شاهين(2021). مرجع سابق، ص136.
- (23) سها صلاح اسماعيل (2021). المناخ التنظيمي كمتغير وسيط فى العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع التنظيمي والصمت التنظيمي، **مجلة جامعة جنوب الوادى الدولية للبحوث التجارية، كلية التجارة، مج (45)، ع (1)، ص46.**
- (24) سوزان فؤاد السيد بكر(2018). دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين فى جامعة الأزهر، **المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، مج (38)، ع (2).**
- (25) سوزان فؤاد السيد بكر، مرجع سابق، ص167.
- (26) صالح البلادى (2011). الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية ، المملكة العربية السعودية.
- (27) طلعت حسيني إسماعيل: **الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى 2014-2030 دراسة تحليلية نقدية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع.(96)، ج.(1)، يوليو، 2017، ص8.**
- (28) عبدالعزيز عبدالهادى الطويل(2007). جودة المدرسة الثانوية العامة من منظور الطلاب. دراسة تحليلية، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، مصر، ص28.
- (29) عبدالعزيز عبدالهادى الطويل (2007). مرجع سابق، ص28
- (30) عبدالوهاب أحمد جاد (2000). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنسانى الفردى والجماعى داخل منظمات الأعمال- دار الوفاء، المنصورة، مصر، ص ص 65-68.**
- (31) عثمان محادين(2016). القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص100.
- (32) عثمان محادين(2016). مرجع سابق، ص100.
- (33) على بن هادية (1987). القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية الجزائرية للكتاب، الجزائر، ط.(7)، ص300.

- (34) على حسون فندى (2013). أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ع (34)، ص 96.
- (35) على حسون فندى، هديل كاظم سعيد، اسماء طه (2013). مرجع سابق، ص 95.
- (36) عيسى محمد عيسى عبدالسلام (2015). الرضا الوظيفي: المفهوم، الأهمية القياس، **المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنصورة**، ع.(3)، مج.(10)، ص 2470.
- (37) فاروق عبده فليح، السيد عبدالمجيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، **دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان**، ص ص 35-36.
- (38) كرار نزار الكروى (2016). دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية- دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسين في الكليات الحكومية، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء**، مج (12)، ع (47)، ص 112.
- (39) كرار نزار الكروى، مرجع سابق، ص 4.
- (40) كمال خليل مخامرة (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، فلسطين**، مج (1)، ع (38).
- (41) محمد الزيودي، عماد الزغول (2009). الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة الأردن، **مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين**، مج.(9)، ع.(1)، مارس 2009، ص 62.
- (42) محمد سرحان على المحمودى (2019). **مناهج البحث العلمى، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية العربية اليمنية**، ط (3)، ص 47.
- (43) محمد سعيد أنور السلطان (2003). مرجع سابق، ص ص 194-196.
- (44) محمد سيد محمد السيد (2008). وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة (التنظيم – التوجيه – الإشراف – الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة، عالم الكتب، القاهرة، ص 43.
- (45) محمد عليمات (1994). الرضا عن العمل لدى معلمى التعليم الثانوى المهنى فى الأردن، **مجلة أبحاث اليرموك، الأردن**، أريد، مج.(10)، ع.(1)، ص 483.
- (46) المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية: "أضواء على الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر 2014-2030"، القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ص ص 15-16.
- (47) مزبوى لقاسم (2010). السلطة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصحية، **مجلة آفاق علمية**، ع.(3)، الجزائر، جوان، ص 107.
- (48) مسعود أحمد القحطاني (2022). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمى المرحلة الابتدائية" دراسة ميدانية على منطقة عسير (قطاع خميس مشيط)". **مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق**، مج.(44)، ع.(3)، ص ص 337-374.
- (49) مسعود أحمد محمد القحطاني (2022). مرجع سابق، ص ص 373-374.
- (50) مشرف صالح مسلط الغامدى، فيصل محمد على الزهراني (2022). أثر المناخ التنظيمي على الابداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية لمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة، **المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، الكلية التقنية بالقنفذة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، السعودية**، مج (12)، ع (3)، ص 302.

- (51) منى محمد صالح (2023). استراتيجيات ادارة الانطباع ودورها فى تحسين الصورة الذهنية للمشروعات الربحية عبر وسائل التواصل الاجتماعى، *المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ع. (2)، ج. (2)*.
- (52) مها عادل الزيدى (2021). أثر إدارة الانطباع على التوحد التنظيمى بالتطبيق على العاملين فى شركة راية القابضة للاستثمارات المالية، *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية الهندسة، مج (58)، ع (6)، ص 46*.
- (53) نفيسة عبدالله ابراهيم (2022). متطلبات تفعيل نظام الثانوية العامة الجديد فى مصر (نظام التابلت)، *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع. (118)، ابريل 2022، ص 1466*.
- (54) النيرة غلاب سارى المطيري (2022). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفى لدى معلمات المرحلة الثانوية فى محافظة حفر الباطن، *مجلة جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المملكة العربية السعودية، مج. (2)، ع. (14)، ص 19*.
- (55) النيرة غلاب سارى المطيري (2022). مرجع سابق، ص 92.
- (56) وزارة التربية والتعليم (2014). *الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى 2014-2030*، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ص 75.
- (57) وزارة التربية والتعليم، *الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى 2014-2030*، ص 72.
- (58) وزارة التربية والتعليم، كتاب دورى رقم (45) بتاريخ 2016/9/29، مكتب الوزير، القاهرة، 2016، ص 1.
- (59) عبد المجيد الشهومى، سعيد الحدادى، داود والدوباء (2022). أثر أبعاد الرضا الوظيفى لدى معلمى مدارس التعليم الأساسى بسلطنة عمان على تماثلهم التنظيمى، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، القاهرة، مصر*.

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

- (60) Anderson, Norman H. (2013). Unified Psychology Based on Three Laws of Information Integration, **Review of General Psychology**, Vol. (17), No. (2), P.125.
- (61) Bolino, MC, Turnley, W.H (2003). Counter normative Impression management, Likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an Organizational setting. **Journal of Organizational Behavior**, Vol.(24), p.241.
- (62) Bolino, M.C., Kacmar, K.M., Turnley, W.H. (2008). "A multilevel Review of Impression Management Motives and Behaviors", **Journal of Management**, Vol.(34), No.(6), p.1080.
- (63) Bolino, M.C. et al. (2008). A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors, **Journal of Management**, Vol.(34), No.(6), December 20, p.1080.
- (64) Bolino, M.C. et al. (2008). A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors, **Journal of Management**, Vol.(34), No.(6), December 20, p.1080.
- (65) Britt L., Heise DR. (1992). Impression of self directed action. Department of sociology, Indiana University, **Bloomington in social psychology Quarterly**, Vol.(55), P.6.
- (66) Elewa, E. (2017). Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Master Thesis, Faculty of Commerce, The Islamic University-Gaza, Palestine.
- (67) Goffman, E. (1959). The Presentation Of Self in Everyday Life, Garden City. NY . NY: New York, NY: Doubleday, pp.17-25.
- (68) Ismail, A., & Razak, M.R.A. (2016). Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment, **Management & Marketing Journal**, Vol.(14), No.(1).
- (69) Leary, M.R., Kowalski, R.M. (1990). Impression management: A Literature Review and Two- Component model. **Psychological Bulletin**, Vol.(107), p.35:36.
- (70) Leary, M.R., Kowalski, R.M. (1990). I bid, p.35:36.
- (71) Meydan, Cem Harun, H. Nejat Basim and Ufuk Basar. (2014). Power Distance as a Moderator of the Relationship between Organization Citizenship Behavior and impression Management, **Eurasian Journal of Business and Economic**, Vol.(7).No.(13), p.108.
- (72) Meydan, C.H, Basim, N.H. & Basar, U. (2014). Power Distance as a Moderator of The Relationship between Organizational Citizenship

- Behavior and Impression Management, **Eurasian Journal of Business and Economics**, Vol.(7), No(13), p.108.
- (73) Mohamed, A., Gardner, W., & Paolillo, J. (1999). A Taxonomy of Organizational Impression Management Tactics in Environmental Sustainability Initiatives. **Academy of Management Review**, Vol.(24), No.(4), p.p.720-734.
- (74) Mohsen, M (2015). Organizational Commitment and Job Satisfaction in hotel industry A case study in KSA hotel, *Journal of the Association of Arab Universities for tourism and hosoitality*, Vol.(12), No.(1), pp179-190.
- (75) Pollach. I., Kerbler, E. (2011). Appearing Competent: A Study of Impression Management in US and European CEO Profiles, **Journal of Business Communication**, Vol.(48), No.(4), p.356.
- (76) Rajesh Khanna, Nagajothi, Abraham Rajan (2023). An Examination of Social Perceptions Regarding the Art of Impression Management, **International Journal of Scientific Research in Modern Science and Technology**, Vol.(2), Issue.(9), September 2023, pp.59-60.
- (77) Rajesh Khanna, Nagajothi, Abraham Rajan (2023). An Examination of Social Perceptions Regarding the Art of Impression Management, **International Journal of Scientific Research in Modern Science and Technology**, Vol.(2), Issue.(9), p.63.
- (78) Rosanna, G. & Cialdini, R.B. (2007). Gender Differences in Impression Management in Organization: **A Qualitative Review, Springer Science**, Vol.(10), p.2.
- (79) Rosanna, G. & Cialdini, R.B. (2007). Gender Differences in Impression Management in Organization: **A Qualitative Review, Springer Science**, Vol.(10), p.2.
- (80) Sabrina, A. (2014). An assessment of human resource professionals job Satisfaction, PHD, Capella University.
- (81) Terrell, K., Kwok, L. (2011). Organizational Impression Management Behaviors in Social Media: A Perspective of a Social Networking Site, January, 1.
- (82) Yilmaz, Ozgur D. (2014). Perception of Organizational Politics and Impression Management Behaviors: A Tourism Industry Perspective, **International Journal of Business and Social Science**, Vol.(5), No.(8), p.101