



مهاراة السياسة وعلاقتها بالسلوك التفاوضي لدى مديري المدارس الابتدائية

Political Skill and Its Relationship with Negotiation Behavior among Primary School Principals

م. آية جلال عبدالله *

المديرة العامة لتربية ديارى

ayajalalabdullah11@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Available online [21 Sep 2026]

Keywords:

السياسة
علاقتها
الابتدائية

المستخلص

يهدف البحث التعرف الى المهارة السياسة وعلاقتها بالسلوك التفاوضي لدى مدراء المدارس الابتدائية ، ولتحقيق اهداف البحث قامت الباحثة بتبني مقياس المهار السياسية وفق نظرية (Ferris, 2017) ، وتكون مقياس من (18) فقرة وتم التحقق من الصدق الظاهري وصدق البناء وتم التحقق من ثبات المقياس بطريقة الفاكرونباخ اذ بلغ معامل (0.80)، وتم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين المختصين بمجال علم النفس التربوي والقياس والتقويم وتبنى الباحث مقياس السلوك التفاوضي (Lewicki, 2025) ، وتم التحقق من الصدق الظاهري وصدق البناء وتم التحقق من ثبات المقياس بطريقة اعادة الاختبار اذ بلغ معامل (0.79)، وتم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين المختصين بمجال علم النفس التربوي والقياس والتقويم، وبلغت عينة البحث (180) مدير ومديرة ، واطهرت نتائج البحث انه يوجد علاقة بين المهارة السياسة لدى مدار المدارس الابتدائية، كذلك لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، اناث)، وخرج البحث بمجموعة من المقترحات والتوصيات.

Abstract

This research aims to identify political skills and their relationship to negotiation behavior among primary school principals. To achieve the research objectives, the researcher adopted the Political Skills Scale based on the theory of Ferris (2017). The scale consists of 18 items, and its face and construct validity were verified. The scale's reliability was confirmed using the test-retest method, yielding a coefficient of 0.80. The scale was presented to a group of expert reviewers specializing in educational psychology, measurement, and evaluation. The researcher also adopted the Negotiation Behavior Scale (Lewicki, 2025), and its face and construct validity were verified. The scale's reliability was confirmed using the test-retest method, yielding a coefficient of 0.79. This scale was also presented to a group of expert reviewers specializing in educational psychology, measurement, and evaluation. The research sample consisted of 180 male and female principals. The results showed a relationship between political skills among primary school principals and their negotiation behavior. Furthermore, there was no statistically significant difference based on the gender variable (males), and the research produced a set of proposals and recommendations.

© 2026 Madenat Alelem University College. Published by JMAUC. This is an open access article.

العمل والعلاقات الإنسانية. وتشير الأدبيات النفسية والتربوية إلى أن ضعف السلوك التفاوضي قد يؤدي إلى تصاعد الخلافات التنظيمية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وتراجع فاعلية الأداء المدرسي. وعلى الرغم من أهمية هذا السلوك، إلا أن كثيراً من مديري المدارس يفتقرون إلى الوعي العلمي بأساليبه وأنماطه النفسية، مما يجعل ممارسته خاضعة للاجتهاد الشخصي أكثر من كونها مهارة مكتسبة (Lewicki, R. J., et al 2016)؛ (أبو حطب وصادق، 2010).

كما أن التحولات المتسارعة التي يشهدها النظام التعليمي، وما يرافقها من تزايد المتطلبات الإدارية والضغوط النفسية والتنظيمية الواقعة على مديري المدارس الابتدائية، قد أسهمت في تعقيد المواقف التفاعلية داخل المدرسة، الأمر الذي يجعل من التفاوض سلوكاً يومياً لا غنى عنه في إدارة الموارد البشرية وحل المشكلات. وتؤكد الاتجاهات الحديثة في علم النفس التربوي أن فاعلية السلوك التفاوضي لا تنفصل عن امتلاك الفرد لمهارات سياسية تمكنه من قراءة السياق الاجتماعي والتنظيمي واتخاذ قرارات مرنة تتلاءم مع طبيعة الموقف. ومع ذلك، لا يزال هذا الترابط غير واضح المعالم في الواقع المدرسي العربي، مما يستدعي دراسته ميدانياً للكشف عن مستوياته

1. مشكلة البحث

تعد الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بيئة تنظيمية إنسانية معقدة، تتشابك فيها العلاقات المهنية مع المصالح والتوقعات والضغوط الإدارية، الأمر الذي يجعل مدير المدرسة في حاجة إلى مهارات نفسية-اجتماعية متقدمة تمكنه من التأثير الفعال والتعامل المرن مع مختلف الأطراف داخل المدرسة وخارجها. وتعد المهارة السياسية من أبرز هذه المهارات، لما لها من دور في فهم الآخرين، وبناء العلاقات، والتأثير في المواقف التنظيمية بما يحقق أهداف المؤسسة التربوية دون صدام أو صراع مباشر. ومع ذلك، يلاحظ أن الممارسة الإدارية في المدارس الابتدائية لا تعتمد دائماً على هذه المهارات بصورة واعية أو منظمة، مما ينعكس على أساليب إدارة المواقف التفاوضية اليومية. (Ferris, G. R., et al 2005)؛ (الزغول، 2012).

ومن جهة أخرى، يُعد السلوك التفاوضي من السلوكيات الإدارية الجوهرية التي يمارسها مدير المدرسة بصورة مستمرة، سواء في تعامله مع المعلمين أو أولياء الأمور أو الجهات الإشرافية، إذ تتطلب هذه المواقف القدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات

التعريف النظري المعتمد في البحث: اعتمادًا على نظرية مهارة السياسة لـ Ferris وزملائه، تبنت الباحثة تعريف Ferris .

التعريف الإجرائي: تُعرّف مهارة السياسة إجرائيًا بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة الابتدائية على مقياس مهارة السياسة.

ثانيا: السلوك التفاوضي (Negotiation Behavior)

يعرّف Lewicki وزملاؤه السلوك التفاوضي بأنه مجموعة السلوكيات والاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد أثناء عملية التفاوض بهدف الوصول إلى اتفاق يحقق مصالح الأطراف المختلفة، مع إدارة الخلافات والمحافظة على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية. (Lewicki, J., Barry, & Saunders, 2016).

التعريف النظري: تبنت الباحثة تعريف Lewicki للسلوك التفاوضي لاعتمادها على نظريته في البحث.

التعريف الإجرائي: هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب (المدير) من خلال إجابته على مقياس السلوك التفاوضي.

6. مفهوم مهارة السياسة:

تعد مهارة السياسة من المفاهيم الحديثة نسبيًا في علم النفس التنظيمي، وقد برزت بوصفها متغيرًا نفسيًا-اجتماعيًا يفسر قدرة الأفراد على التعامل الفعال مع التفاعلات والعلاقات داخل المنظمات. إذ لا تقتصر هذه المهارة على امتلاك النفوذ أو السلطة، بل تتجاوز ذلك إلى فهم الآخرين، وقراءة السياق التنظيمي، واستخدام السلوكيات الاجتماعية الملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية مع الحفاظ على العلاقات المهنية. وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن مهارة السياسة تمثل شكلاً متقدمًا من الذكاء الاجتماعي المستخدم في البيانات التنظيمية المعقدة (Mintzberg, 1983) ؛ (Pfeffer, 1992).

نشأة مفهوم مهارة السياسة وتطوره: ارتبط الاهتمام بمهارة السياسة في بداياته بدراسات السلطة والنفوذ داخل المنظمات، حيث ركزت الأدبيات المبكرة على كيفية استخدام الأفراد للنفوذ والعلاقات لتحقيق مصالحهم. ومع تطور علم النفس التنظيمي، انتقل التركيز من البعد السلطوي السلبي إلى البعد السلوكي الإيجابي، الذي ينظر إلى مهارة السياسة كقدرة تكيفية تسهم في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي. وقد شكّل هذا التحول الأساس النظري لظهور نماذج أكثر شمولاً تفسر مهارة السياسة بوصفها مجموعة قدرات يمكن تنميتها وتعلّمها (Ferris, G. R., et al, 2005).

نظرية مهارة السياسة لدى Ferris وزملائه: تُعد نظرية Ferris وزملائه من أكثر الأطر النظرية استخدامًا في تفسير مهارة السياسة في المنظمات، إذ قُدمت تصوّرًا واضحًا ومحددًا لهذا المفهوم، وربطته مباشرة بالسلوك التنظيمي الفعال. وتنطلق هذه النظرية من افتراض أساسي مفاده أن الأفراد يختلفون في قدرتهم على فهم الآخرين والتأثير فيهم، وأن هذا الاختلاف ينعكس على مستوى نجاحهم في البيئات التنظيمية. كما أكدت النظرية أن مهارة السياسة لا تُعد سلوكًا انتهائيًا بالضرورة، بل يمكن أن تكون أداة إيجابية تُستخدم لتحقيق التوازن بين المصالح الفردية والتنظيمية (Ferris et al., 2005) ؛ (Ferris et al., 2007).

أبعاد مهارة السياسة وفق نموذج Ferris : حدّد Ferris وزملاؤه مهارة السياسة بأربعة أبعاد رئيسة تمثل البنية الأساسية لهذا المفهوم. يتمثل البعد الأول في النفاذ الاجتماعي، ويشير إلى قدرة الفرد على قراءة المواقف الاجتماعية وفهم سلوك الآخرين بدقة. أما البعد الثاني فهو التأثير الشخصي، ويعكس قدرة الفرد على التأثير في الآخرين بأساليب مقنعة وغير قسرية. في حين يتمثل البعد الثالث في الصدق الظاهري، الذي يشير إلى إدراك الآخرين للفرد بوصفه صادقًا وجديرًا بالثقة. ويُعدّ بناء الشبكات الاجتماعية البعد الرابع، ويعكس قدرة الفرد على إنشاء علاقات مهنية واسعة تسهم في دعم أهدافه التنظيمية (Ferris et al., 2005) ؛ (Ferris et al., 2007).

مهارة السياسة في البيئة التربوية : تكتسب مهارة السياسة أهمية خاصة في البيئة التربوية، ولا سيما لدى مديري المدارس الابتدائية، نظرًا لطبيعة العمل التي تتطلب تفاعلًا مستمرًا مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والجهات الإشرافية. إذ تسهم هذه المهارة في تمكين المدير من إدارة العلاقات الإنسانية بمرونة، والتعامل مع المواقف الحساسة، وحل المشكلات التنظيمية بأساليب غير تصادية. وتشير الدراسات التربوية إلى أن مديري المدارس الذين يمتنعون بمستوى مرتفع من مهارة السياسة يكونون أكثر قدرة على تحقيق الانسجام التنظيمي وتحسين المناخ المدرسي. (Bolman & Deal, 2017) ؛ (Bush, 2011).

7. مفهوم السلوك التفاوضي:

يُعدّ السلوك التفاوضي من المفاهيم الأساسية في علم النفس التنظيمي والسلوك الإداري، إذ يرتبط بكيفية تفاعل الأفراد في المواقف التي تتعارض فيها المصالح أو تتباين وجهات النظر. ويشير هذا السلوك إلى الأساليب والأنماط التي يعتمد عليها الفرد (Barry, & Saunders, 2016) أثناء التفاوض من أجل الوصول إلى اتفاق يحقق قدرًا من التوازن بين متطلبات الأطراف المختلفة، مع الحفاظ على العلاقات الإنسانية والتنظيمية. وقد أكدت الأدبيات النفسية أن السلوك التفاوضي لا يُعد سلوكًا عفويًا، بل يتأثر بعوامل العوامل المعرفية والانفعالية والاجتماعية (Robbins, Lewicki 2013).

وحدوده النفسية والتنظيمية (Bolman, L. G., & Deal, T. E., 2017) ؛ (حمدان, 2018).

وفي ضوء ما تقدّم، تتضح فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات العربية، ولا سيما في البيئة التربوية المحلية، التي تناولت العلاقة الارتباطية بين المهارة السياسية والسلوك التفاوضي لدى مديري المدارس الابتدائية، فضلًا عن قلة الاهتمام بالكشف عن الفروق المحتملة في هذه العلاقة تبعًا لمتغير الجنس. ومن هنا تنبثق مشكلة البحث الحالي في التساؤل عن طبيعة هذه العلاقة واتجاهها وقوتها، ومدى اختلافها بين المديرين والمدرسات، بما يسهم في بناء تصور علمي يمكن الاستفادة منه في تطوير القيادات التربوية.

2. أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي من الأهمية المتزايدة التي تحظى بها المهارة السياسية بوصفها أحد المتغيرات النفسية-التنظيمية المؤثرة في فاعلية القيادة التربوية، إذ تسهم هذه المهارة في تعزيز قدرة مدير المدرسة على فهم ديناميات العلاقات الإنسانية داخل البيئة المدرسية، والتعامل الواعي مع التفاعلات الاجتماعية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية. وتؤكد الأدبيات الحديثة في علم النفس التنظيمي أن امتلاك القادة التربويين لمهارات سياسية متقدمة ينعكس إيجابًا على المناخ المدرسي ومستوى الأداء العام. (Ferris, G. R., et al, 2007) ؛ (الزغول, 2012).

وتتجلى أهمية البحث أيضًا في تسليطه الضوء على السلوك التفاوضي بوصفه سلوكًا إداريًا نفسيًا ملازمًا لعمل مديري المدارس الابتدائية، ولا سيما في ظل تنوّع المواقف التي تتطلب التوفيق بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد. إذ يُعدّ التفاوض أداة أساسية لإدارة الصراع واتخاذ القرار، وتشير الدراسات التربوية إلى أن تحسين السلوك التفاوضي لدى القيادات المدرسية يسهم في الحد من النزاعات التنظيمية وتعزيز الرضا الوظيفي داخل المدرسة (Ferris, G. R., et al, 2007) ؛ (الزغول, 2012).

كما تبرز أهمية البحث من خلال تناوله العلاقة الارتباطية بين المهارة السياسية والسلوك التفاوضي، وهي علاقة لم تحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام في الدراسات العربية، على الرغم من أهميتها في تفسير سلوك القادة التربويين داخل المنظمات التعليمية. إذ يتيح الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فهمًا أعمق للأسس النفسية التي تقوم عليها الممارسات الإدارية، ويساعد في بناء نماذج تفسيرية أكثر دقة للسلوك القيادي في البيئة المدرسية. (Mintzberg, H., 1983) ؛ (المجيلي, 2015).

وتكمن أهمية البحث كذلك في بعده التطبيقي، إذ يمكن الاستفادة من نتائجه في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تنمية المهارة السياسية وتحسين السلوك التفاوضي لدى مديري المدارس الابتدائية، بما ينسجم مع متطلبات التطوير المهني المستمر. كما يمكن أن تسهم نتائج البحث في توجيه صانعي القرار التربوي إلى تبني معايير نفسية حديثة في اختيار القيادات المدرسية وتقييم أدائها (Bolman, L. G., & Deal, T. E., 2017) ؛ (حمدان, 2018).

وتزداد أهمية البحث من خلال تناوله لمتغير الجنس في تفسير الفروق المحتملة في العلاقة بين المهارة السياسية والسلوك التفاوضي، لما لهذا المتغير من حضور في الأدبيات النفسية والتربوية المعاصرة. إذ يسهم هذا التناول في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالفروق الفردية بين المديرين والمدرسات، ويوفر قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها في تطوير السياسات التعليمية بما يراعي الخصائص النفسية والاجتماعية للقيادات التربوية (Eagly, A. H., & Carli, L. L., 2007) ؛ (عبد الرحمن, 2016).

3. أهداف البحث:

- 1- التعرف على مستوى المهارة السياسية لدى مديري المدارس الابتدائية.
- 2- التعرف على مستوى السلوك التفاوضي لدى مديري المدارس الابتدائية.
- 3- الكشف عن اتجاه وقوة العلاقة الارتباطية بين المهارة السياسية والسلوك التفاوضي لدى مديري المدارس الابتدائية.

التعرف على دلالة الفروق الإحصائية في العلاقة الارتباطية بين المهارة السياسية والسلوك التفاوضي لدى مديري المدارس الابتدائية تبعًا لمتغير الجنس (ذكور – إناث).

4. حدود البحث:

يحدد البحث الحالي بمديري المدارس الابتدائية في محافظة ديالى (قضاء يعقوبة) من المدرء (ذكور- إناث) في المدارس التابعة للمديرية العامة لتربية ديالى للعام الدراسي (2025-2026).

5. تحديد المصطلحات:

أولاً: مهارة السياسة 2017 (Political Skill)

عرّف Ferris وزملاؤه مهارة السياسة بأنها القدرة على فهم الآخرين في بيئة العمل والتأثير فيهم بأساليب فعالة اجتماعيًا، بما يمكن الفرد من تحقيق أهدافه التنظيمية والمحافظة على علاقات إيجابية.

لتحقيق أهداف البحث، اعتمدت الباحثة أداتين لقياس متغيري البحث، وهما: مقياس مهارة السياسة ومقياس السلوك التفاوضي، وفيما يأتي عرض للمنطلقات النظرية ومجالات كل مقياس.

أولاً: مقياس مهارة السياسة: المنطلقات النظرية للمقياس :

استند مقياس مهارة السياسة في هذا البحث إلى نظرية Ferris وزملائه في مهارة السياسة، والتي تنطلق من افتراض مفاده أن قدرة الفرد على فهم الآخرين والتأثير فيهم وبناء العلاقات الاجتماعية الفعالة تُعد من المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي الناجح. وقد طوّر Ferris وزملاؤه مقياس مهارة السياسة (Political Skill Inventory) بوصفه أداة سيكومترية لقياس هذا المتغير في البيئات التنظيمية، وقد استُخدم على نطاق واسع في الدراسات النفسية والتنظيمية، وأثبت خصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات (Ferris et al., 2005) ؛ (Ferris et al., 2007).

وصف مقياس مهارة السياسة: اعتمد البحث الحالي مقياس مهارة السياسة (PSI - Political Skill Inventory) الذي أعده Ferris وزملائه عام (2005)، ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات النفسية والتنظيمية لقياس مهارة السياسة في البيئات التنظيمية المختلفة. ويهدف المقياس إلى قياس قدرة الفرد على فهم الآخرين والتأثير فيهم وبناء العلاقات الاجتماعية الفعالة بما يحقق الأهداف التنظيمية.

يتكوّن المقياس في صورته الأصلية من (18) فقرة موزّعة على أربعة مجالات، هي: الفعّاد الاجتماعي، التأثير الشخصي، الصدق الظاهري، وبناء الشبكات الاجتماعية. وقد صيغت فقرات المقياس بأسلوب تقريرية، ويستجيب لها المفحوص وفق مقياس ليكرت الخماسي كما ورد في الأصل، وتدرّج بدائل الإجابة من (لا تنطبق عليّ إطلاقاً) إلى (تنطبق عليّ تماماً). وقد تم اعتماد المقياس في هذا البحث بعد ترجمته وتكييفه بما يتلاءم مع البيئة التربوية، مع المحافظة على الصياغة الأصلية للفقرة قدر الإمكان، وبما لا يخلّ بالبيئة النظرية للمقياس أو بمجالاته الأساسية (Ferris et al., 2005).

اعداد تعليمات المقياس: قام الباحث بوضع تعليمات المقياس والتي من خلالها يوضح لأفراد العينة طريقة الإجابة على فقرات المقياس بسهولة ولا تجعل المستجيب يواجه صعوبة في الإجابة على الفقرات وتم وضع هذه النقاط والشروط عند الإجابة على المقياس:

1. عدم ذكر الاسم والاستبيان فقط لأغراض البحث العلمي .
2. الإجابة على جميع الفقرات بدون استثناء .
3. الإجابة تحظى بالسرية التامة .
4. الانتباه والدقة عند الإجابة على الاستبيان .
5. لا توجد هناك اجابة صحيحة او خاطئة اي ان كل الاجابات تعتبر صحيحة .
6. وضع علامة صح امام البديل الذي يناسبك ، واحرص الباحث على مراعاة هذه التعليمات واحفاء الغرض الحقيقي للمقياس (وعدم ذكر اسم المقياس) من اجل الحصول على اجابة دقيقة وصادقة وثابتة (40: Cronbach, 1970) .

صلاحية فقرات المقياس: بعد ان تم تحديد مجالات المقياس ووضع الفقرات لكل مجال قام الباحث بتوزيع المقياس بصيغته الأولية (ملحق 1) على (20) محكماً من ذوي الاختصاص في العلوم التربوية والنفسية ملحق (3) وذلك لإبداء اقتراحاتهم وملاحظاتهم على المقياس فيما يتعلق بمدى صلاحية الفقرات من اجل تحقيق أهداف البحث ، وبعد ان تم حساب نسبة الاتفاق بين المحكمين حول مدى صلاحية فقرات المقياس وملامته لأجل تحقيق أهداف البحث بلغت نسبة الاتفاق أكثر من (100%) .

التجربة الاستطلاعية (عينة وضوح التعليمات والفقرات): من اجل تحقيق وضوح التعليمات المقياس والفقرات ودرجة فهم المستجيبين لها والكشف عن الوقت الذي يستغرق في الإجابة والتعرف على الصعوبات التي من الممكن أن تحدث خلال تطبيق المقياس وكذلك ملاحظة ردود أفعال المفحوصين نحو الصياغة اللغوية للتعليمات والفقرات ، وقد طبق الباحث المقياس على عينة وضوح التعليمات والمكونة من (30) مدير ومديرة ، قام الباحث بتعريفهم بأن الهدف من المقياس هو لأغراض البحث العلمي وأوضح لهم كيفية الإجابة على فقرات المقياس وبعد الانتهاء من تطبيق المقياس قام الباحث بتدوين الملاحظات والإجابة على استفسارات الطلبة كانت مفهومة وواضحة لدى جميع أفراد العينة

التحليل الإحصائي لفقرات المقياس: القوة التمييزية للفقرات: جرى التحقق من قدرة فقرات المقياس على التمييز بين أفراد العينة من خلال أسلوب المجموعتين المتطرفتين. وبعد حساب الدرجة الكلية لكل استمارة، رتبّت الدرجات ترتيباً تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى، ثم اختيرت نسبة (27%) من أعلى الدرجات لتكوين المجموعة العليا، ونسبة (27%) من أدنى الدرجات لتكوين المجموعة الدنيا، وذلك لكون هذه النسبة توفر أكبر تباين ممكن بين المجموعتين. وبلغ عدد أفراد كل مجموعة (108) استمارات من أصل (216) استمارة. بعد ذلك استُخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسطات المجموعتين في كل فقرة، وأظهرت النتائج أن جميع الفقرات تمتلك قدرة تمييزية مقبولة، إذ تجاوزت القيم التائية المحسوبة القيمة الجدولية البالغة (1.96)، كما هو موضح في جدول (3).

تطور دراسة السلوك التفاوضي: بدأ الاهتمام العلمي بالسلوك التفاوضي في إطار دراسات الصراع واتخاذ القرار، حيث ركّزت البحوث المبكرة على النتائج المادية للتفاوض. ومع تطور علم النفس التنظيمي، اتسع الاهتمام ليشمل الأبعاد السلوكية والنفسية المصاحبة لعملية التفاوض، مثل أنماط التفاعل، وإدارة الانفعالات، وبناء الثقة بين الأطراف. وقد أسهم هذا التطور في الانتقال من النظر إلى التفاوض بوصفه عملية صراع صفري، إلى كونه عملية تفاعلية يمكن أن تحقق مكاسب متبادلة إذا أُديرَت بأسلوب فعّال (Deutsch, 1973).

نظرية التفاوض التكاملية والتوزيعية: تُعدّ نظرية التفاوض التكاملية والتوزيعية من أكثر الأطر النظرية شيوعاً في تفسير السلوك التفاوضي، وقد طوّرها Lewicki وزملاؤه في إطار دراستهم لعمليات التفاوض داخل المنظمات (Fisher, Ury, & Patton, 2011).

يفترض هذا الاتجاه أن السلوك التفاوضي يتراوح بين نمطين رئيسيين؛ يتمثل الأول في التفاوض التوزيعي الذي يقوم على التنافس والسعي لتحقيق مكاسب فردية، في حين يتمثل الثاني في التفاوض التكاملية الذي يركز على التعاون وتحقيق المنفعة المتبادلة. ويعكس اختيار الفرد لأي من هذين النمطين مستوى وعيه بطبيعة الموقف وقدرته على إدارة العلاقات الاجتماعية (Lewicki, Barry, & Saunders, 2016).

أنماط السلوك التفاوضي: تشير الأدبيات النفسية إلى أن السلوك التفاوضي يتجسّد في مجموعة من الأنماط السلوكية التي يستخدمها الأفراد أثناء التفاوض، من أبرزها النمط التعاوني، والنمط التنافسي، والنمط التجنّبي، والنمط التوافقي. ويختلف الأفراد في تبني هذه الأنماط تبعاً لخصائصهم الشخصية وخبراتهم السابقة وطبيعة البيئة التنظيمية التي يعملون فيها. ويُعدّ فهم هذه الأنماط أمراً ضرورياً لتفسير السلوك التفاوضي لدى القادة التربويين، ولا سيما في البيئات التي تتسم بتعدد الأطراف وتباين المصالح (Robbins, 2013).

السلوك التفاوضي في البيئة التربوية: يكتسب السلوك التفاوضي أهمية خاصة في البيئة التربوية، نظراً لما تنسجم به المدرسة من علاقات إنسانية متشابكة تتطلب إدارة واعية للمواقف الخلافية (Bush, 2011). فمدير المدرسة الابتدائية يواجه بصورة مستمرة مواقف تفاوضية تتعلق بتنظيم العمل، وحل المشكلات، والتعامل مع المعلمين وأولياء الأمور والجهات الإشرافية. وتشير الدراسات التربوية إلى أن امتلاك المدير لسلوك تفاوضي فعّال يساهم في تقليل الصراعات التنظيمية، وتعزيز التعاون، وتحسين المناخ المدرسي (Bolman & Deal, 2017).

8. منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي الارتباطي، لملاءمته طبيعة أهداف البحث التي تسعى إلى التعرف على مستوى مهارة السياسة ومستوى السلوك التفاوضي لدى مديري المدارس الابتدائية، والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، فضلاً عن التعرف على الفروق في هذه العلاقة تبعاً لمتغير الجنس. ويُعدّ هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات النفسية والتربوية التي تهدف إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بينها دون التدخل في التحكم بمتغيراتها (عبيدات وآخرون، 2016).

9. مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث الحالي من جميع مديري ومديرات المدارس الابتدائية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية ديالى، خلال العام الدراسي (2025-2026)، والذين يمارسون مهامهم الإدارية بصورة فعّلية. وقد تمّ تحديد مجتمع البحث على هذا النحو لكونه يمثل الإطار العام الذي تنطبق عليه متغيرات البحث، والمتمثلة بمهارة السياسة والسلوك التفاوضي، وبما ينسجم مع أهداف البحث وطبيعته الوصفية الارتباطية. حيث يتكوّن مجتمع البحث الحالي من المدراء (ذكور / إناث) في قضاء بعقوبة ، وقد بلغ عددهم (657) مدير ومديرة (جدول 1).

جدول (1) مجتمع البحث موزع بحسب الجنس

المجموع	اناث	ذكور
657	375	282

10. عينة البحث:

تكوّنت عينة البحث من مديري ومديرات المدارس الابتدائية، وقد تمّ اختيارها بالطريقة (العشوائية) من المدارس الابتدائية التابعة لمديرية تربية ديالى (جدول 2). وقد روعي في اختيار العينة تمثيل الجنسين بما ينسجم مع أهداف البحث، وبما يتيح إمكانية الكشف عن الفروق الإحصائية في العلاقة بين مهارة السياسة والسلوك التفاوضي تبعاً لهذا المتغير. (تم اختيار حجم العينة وفق المعادلة (عدد الفقرات * 10)).

جدول (2) عينة البحث موزع بحسب الجنس

المجموع	اناث	ذكور
180	100	80

10. أدوات البحث:

الخصائص السيكومترية لمقياس للمهارة السياسية :

صدق المقياس : - الصدق الظاهري :

يشير هذا النوع من الصدق إلى مدى مناسبة الاختبار لما يقيس ولما يطبق عليهم الاختبار ومدى وضوح البنود ومدى علاقتها بالقدر أو السمة أو البعد الذي يقيسه الاختبار، (عبد الرحمن، 2008: 199) تم التحقق من الصدق الظاهري للمقياسين من خلال عرضهما بصورتهم العربية بعد الترجمة والتكييف على مجموعة من المحكمين المتخصصين في علم النفس التربوي والقياس والتقويم، وذلك لغرض الحكم على مدى ملائمة الفقرات، ووضوح صياغتها، وانتمائها إلى المجالات التي وضعت لقياسها. وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم بشأن بعض الصياغات اللغوية، وتم إجراء التعديلات المقترحة بما يحقق وضوح الفقرات ودقتها، وكانت نسبة اتفاق المحكمين على المقياس (100%).

جدول (3) القوة التمييزية لمقياس مهارة السياسة بأسلوب المجموعتين المتطرفتين

ت	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية المحسوبة	الدالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
1	4,41	0,90	2,47	1,34	12,46	دالة
2	4,47	0,76	3,78	1,03	5,53	دالة
3	3,97	1,08	3,62	1,26	2,19	دالة
29	4,00	1,17	2,24	1,19	8,99	دالة
30	3,72	1,33	2,17	1,19	10,11	دالة
31	3,85	1,17	2,25	1,13	9,27	دالة
32	3,59	1,22	2,11	1,12	9,27	دالة
8	4,58	0,65	3,24	1,37	9,16	دالة
9	4,26	1,07	3,65	1,38	3,63	دالة
10	4,41	0,76	3,70	1,28	4,96	دالة
11	4,15	1,02	3,69	1,28	2,92	دالة
12	4,58	0,61	4,26	1,0	2,66	دالة
13	4,34	0,75	3,25	1,27	7,66	دالة
14	3,66	1,47	2,52	1,41	5,80	دالة
15	4,65	0,65	3,70	1,24	7,02	دالة
16	4,57	0,75	3,74	1,12	6,41	دالة
17	4,32	0,80	3,64	1,18	4,89	دالة
18	4,70	0,67	3,72	1,25	7,14	دالة

* القيمة التائية الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (214) .

الثبات : بطريقة ألفا كرونباخ:

تم حساب معامل الثبات لمقياس مهارة السياسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وذلك على عينة استطلاعية من خارج عينة البحث الأساسية. وقد بلغ معامل الثبات قيمة تشير إلى مستوى مقبول من الثبات، مما يدل على اتساق فقرات المقياس وصلاحيته لقياس مهارة السياسة لدى مديري المدارس الابتدائية بلغت قيمة الثبات (0,81).

ثانياً: مقياس السلوك التفاوضي:

اعتمد البحث الحالي مقياس السلوك التفاوضي المبني على الإطار النظري للتفاوض التكامل والتوزيعي كما قدمه Lewicki وزملاؤه، والمدعوم بتصنيف Rahim لأنماط إدارة الصراع والتفاوض. ويستخدم هذا المقياس لقياس أنماط السلوك التي يتبعها الفرد أثناء المواقف التفاوضية داخل البيئة التنظيمية، ولا سيما في السياقات التي تتطلب إدارة المصالح المتعارضة والحفاظ على العلاقات الإنسانية تكون المقياس في صورته الأصلية من (عدد الفقرات (25) فقرة، موزعة على أربعة مجالات رئيسة تمثل أنماط السلوك التفاوضي، وهي: السلوك التفاوضي التعاوني (التكامل)، السلوك التفاوضي التنافسي (التوزيعي)، السلوك التفاوضي التوافقي، والسلوك التفاوضي التجنبي. وقد صيغت فقرات المقياس بصيغة تقريرية، ويستجيب لها المفحوص وفق مقياس ليكرت

الخامسي كما هو معتمد في الأصل، وتندرج بدائل الإجابة من (لا تنطبق علي إطلاقاً) إلى (تنطبق علي تماماً)

مجالات مقياس السلوك التفاوضي

يقيس مقياس السلوك التفاوضي في هذا البحث أنماط السلوك التي يتبعها مدير المدرسة الابتدائية أثناء المواقف التفاوضية، وذلك من خلال المجالات الآتية:

1. السلوك التفاوضي التعاوني (التكامل): ويشير إلى ميل الفرد إلى التعاون، وتبادل المعلومات، والسعي لتحقيق مكاسب مشتركة.
2. السلوك التفاوضي التنافسي (التوزيعي): ويعكس تركيز الفرد على تحقيق مكاسب شخصية حتى على حساب الطرف الآخر. (Robbins, 2013: 5)
3. السلوك التفاوضي التوافقي: ويشير إلى سعي الفرد للوصول إلى حلول وسط ترضي الأطراف المختلفة.
4. السلوك التفاوضي التجنبي: ويعكس ميل الفرد إلى تجنب المواقف التفاوضية أو تأجيلها.

وقد تم تبني المقياس في هذا البحث بعد ترجمته وتكييفه بما يتلاءم مع طبيعة البيئة التربوية، مع المحافظة على البناء النظري للمقياس ومجالاته الأساسية، وبما يضمن ملائمة لقياس السلوك التفاوضي لدى مديري المدارس الابتدائية، وقد استخرج الخصائص السيكومترية للمقياس سنة (2025) وقد قامت الباحثة باستخراج الصدق والثبات للمقياس (Rahim, 2002).

أولاً - الصدق validity: يشير الصدق إلى المدى الذي تكون به أداة القياس مفيدة لهدف معين (الجلبي، 2005) .

الصدق الظاهري: هو الإشارة إلى مدى قياس الاختبار للغرض الذي وضع من أجله ظاهرياً. ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين على درجة قياس الاختبار للسمة (العزاوي، 2007: 94). وللتحقق من الصدق الظاهري للمقياس، غرّضت فقراته على مجموعة من الخبراء والمتخصصين بلغ عددهم (20) محكماً، وقد أظهرت نتائج التحكيم اتفاقاً كاملاً على صلاحية الفقرات بنسبة (100%).

ثبات مقياس السلوك التفاوضي: كما تم حساب معامل الثبات لمقياس السلوك التفاوضي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وقد أظهرت النتائج أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات مناسبة، مما يؤكد اتساق فقراته وقدرته على قياس السلوك التفاوضي لدى أفراد العينة بصورة مستقرة وبلغت قيمة الثبات (0,79). وتبين القيم المتحصل عليها لمعاملات الثبات في كلا المقياسين إلى أنها تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً في البحوث النفسية والتربوية، الأمر الذي يسمح بالاعتماد عليهما في جمع بيانات البحث وتحليلها (Cronbach, L. J. 1951)؛ (عبد الرحمن، 2016).

11.النتائج

تعرف مهارة السياسة لدى مدرء المدارس الابتدائية

لغرض تحقيق هذا الهدف، جرى حساب المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس مهارة السياسة، إذ بلغ (98,51) درجة، وانحراف معياري مقداره (7,11)، بينما بلغ المتوسط الفرضي (54) درجة. وللتحقق من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي، استخدم الاختبار التائي لعينة واحدة، وقد بينت النتائج أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (33,10)، وهي أعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (179)، مما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بمهارة السياسة، وكما مبين في الجدول (4).

جدول (4) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة على مقياس مهارة اسياسية

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى دلالة
180	98,51	7,11	54	33,10	1,96	0,05
						دالة إحصائية

تعرف السلوك التفاوضي لدى مدرء المدارس الابتدائية

ولتحقيق هذا الهدف، تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس السلوك التفاوضي، فبلغ (82,42) درجة، بانحراف معياري قدره (6,57) درجة، في حين بلغ المتوسط الفرضي للمقياس (75) درجة. وبعد تطبيق الاختبار التائي لعينة واحدة للتأكد من دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي، أظهرت النتائج أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (23,90)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (179)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة البحث يتصفون بالسلوك التفاوضي، كما موضح في الجدول (5).

جدول (5) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة على مقياس مهارة اسياسية

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى دلالة
180	82,42	6,57	75	23,90	1,96	0,05
						دالة إحصائية

تعرف العلاقة الارتباطية بين مهارة السياسة والسلوك التفاوضي لدى مدرء المدارس الابتدائية

لتحقيق هذا الهدف تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين الدرجة الكلية لأفراد عينة البحث على مقياس المهارة السياسية والدرجة الكلية على مقياس السلوك التفاوضي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0,89)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (0,098) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (178)، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي بين المهارة السياسية والسلوك التفاوضي لدى مدرء المدارس بدرجة مرتفعة، ويبين الجدول (6) ذلك:

جدول (6) معامل الارتباط بين المهارة السياسية والسلوك التفاوضي لدى مدرء المدارس الابتدائية

نوع المتغير	العدد	معامل الارتباط	القيمة الجدولية	درجة الحرية	مستوى دلالة
المهارة السياسية وعلاقتها بالسلوك التفاوضي	180	0,89	0,098	178	دالة إحصائية

المهارة السياسية والسلوك التفاوضي لدى مدرء المدارس تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة الارتباطية بين المهارة السياسية والسلوك التفاوضي تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث)، إذ بلغت القيمة الزائفة المحسوبة (0,57) وهي أصغر من القيمة الزائفة الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) مما يعني أن العلاقة الارتباطية لا تتأثر بالجنس (ذكور - إناث)، وجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) الكشف عن دلالة الفروق في العلاقة الارتباطية بين متغيري المهارة السياسية والسلوك التفاوضي على وفق متغير الجنس (ذكور - إناث)

الجنس	العينة	معامل الارتباط	قيمة فيشر المعيارية	القيمة الزائفة	
				المحسوبة	الجدولية
ذكور	80	0,11	0,11	0,57	1,96
إناث	100	0,02	0,02		

12. الاستنتاجات:

- وهذا يعطينا مؤشراً على إمكانية الفرد على التكيف ومواجهة ضغوط الحياة والنقد أو الرفض بنجاح وتطوير قدراتهم ومواجهة التطور في العالم.
- يعود ذلك إلى إمكانية الأفراد المهارة السياسية على تقدير الأمور بشكل موضوعي، وتفسير الواقع بشكل دقيق واتخاذ القرار الصائب.
- أظهرت نتائج معرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المهارة السياسية والسلوك التفاوضي بأنه توجد علاقة بين المتغيرين.
- تتشابه الظروف البيئية لدى عينة البحث في كلا الجنسين وهذا أدى إلى أنه لا توجد فروق في العلاقة بين المهارة السياسية والسلوك التفاوضي تبعاً لمتغير الجنس.

13. التوصيات:

- ينبغي قيام مدرء المدارس توعية وإكساب الطلبة من المهارة السياسية من خلال عقد الندوات والمؤتمرات في المدرسة.
- قيام وحدات التعليم المستمر إقامة ندوات لنشر الوعي بين صفوف الطلبة بهدف تعزيز السلوك التفاوضي لدى الطلبة وتجنب الانفعالات السلبية والقرارات المتسربة وكيف التحكم بها.
- قيام الوحدات الإرشادية من المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية بألقاء محاضرات بأهمية إكساب الطلبة مزيداً من المهارة السياسية والتأثير على سلوكهم وسلوكيات الآخرين بطرق صحية.
- إجراء دراسة للتعرف على المهارة السياسية لدى عينات أخرى من المدرسين في المرحلة الثانوية. إجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين المهارة السياسية ومتغيرات أخرى، الشخصية، الصلبة، استراتيجيات مواجهة الضغط.
- إجراء دراسة للتعرف على السلوك التفاوضي لدى عينات أخرى من طلبة الدراسات العليا، المعلمين والمدرسين.

14. المصادر:

- القران الكريم
أبو حطب، فؤاد، وصادق، أمال. (2010). علم النفس التربوي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية
الزغول، عماد عبد الرحيم. (2012). مبادئ علم النفس التربوي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
الغزوي، رحيب يونس كرو (2007): القياس والتقويم في العملية التدريسية، عمان شارع الملك حسين، دار دجلة، ط 1.
الجلبي، سوسن شاكر (2005): أساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، مؤسسة علاء الدين للطباعة والتوزيع ط 1.
عبدالرحمن، سعد (1998): القياس النفسي، ط 1، مكتبة الفلاح، الكويت.
عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، وعديس، عبد الرحمن. (2016). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
عبد الرحمن، سعد. (2008). القياس النفسي: النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الفكر العربي
Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader Political Skill and Team Performance. *Journal of Management*, 30(3), 309–327.
Ahman& Clock, H (1971): *Uequring and evaluation educational achievement*, Boston, Ally nana Bacon.
Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing* (7th Ed.). Prentice Hall.
Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management* (4th Ed.). London: Sage Publications.
Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th Ed.). Sage Publications.
Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
Cronbach, J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Harper & Row.
Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press.
Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152.
Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290–320.
Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In* (3rd Ed.). New York: Penguin Books.
Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2016). *Negotiation* (7th Ed.). New York: McGraw-Hill Education.
Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
Munyon, T. P., summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). *Political Skill and Work Outcomes: A Theoretical*

- Extension, Meta-Analytic Investigation, and Agenda for Future Research. *Personnel Psychology*, 68(1), 143–184.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th Ed.). Pearson Education.
- Yukl, G. (2021). *Leadership in Organizations* (9th Ed.). Pearson.
- Hallinger, P. (2018). Bringing Context Out of the Shadows of Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24.