



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ديالى  
كلية التربية للعلوم الإنسانية  
قسم العلوم التربوية والنفسية

# مهاره السياسة وعلاقتها بالتفكير التقييمي ورأس المال العاطفي لدى مديري المدارس

أطروحة مقدمة

إلى مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة ديالى  
كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في العلوم التربوية والنفسية  
تخصص (علم النفس التربوي)

من الطالب

عثمان حسين علي الخزرجي

بإشراف

الاستاذ الدكتورة

زهرة موسى جعفر السعدي

2025 م

1447 هـ

## المستخلص

### يهدف البحث التعرف إلى :

- 1- مهارة السياسة لدى مديري المدارس .
  - 2- دلالة الفروق الإحصائية في مهارة السياسة لدى مديري المدارس حسب متغير الجنس (ذكور - اناث) .
  - 3- التفكير التقييمي لدى مديري المدارس .
  - 4- دلالة الفروق الإحصائية في التفكير التقييمي لدى مديري المدارس حسب متغير الجنس (ذكور - اناث) .
  - 5- رأس المال العاطفي لدى مديري المدارس .
  - 6- دلالة الفروق الإحصائية في رأس المال العاطفي لدى مديري المدارس حسب متغير الجنس (ذكور - اناث) .
  - 7- العلاقة الارتباطية بين مهارة السياسة والتفكير التقييمي لدى مديري المدارس .
  - 8- العلاقة الارتباطية بين مهارة السياسة ورأس المال العاطفي لدى مديري المدارس
  - 9- دلالة الفروق الإحصائية في العلاقة الارتباطية بين مهارة السياسة ورأس المال العاطفي لدى مديري المدارس حسب متغير الجنس (ذكور - اناث) .
  - 10- مدى إسهام رأس المال العاطفي في مهارة السياسة لدى مديري المدارس .
- تكونت عينة البحث من (400) مدير ومديرة من مديري المدارس الحكومية (المتوسطة، والاعدادية، والثانوية) في المديرية العامة لتربية ديالى، أختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية ذات الأسلوب المتناسب .
- ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على مقياس فيرس وآخرين (Ferris et al, 2005) لقياس مفهوم مهارة السياسة، وتكون المقياس بصيغته النهائية من (18) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وسبعة بدائل للإجابة، وتم التحقق من الصدق الظاهري وصدق البناء والتحليل العاملي والصدق الذاتي للأداة

وتم التحقق من ثبات المقياس بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والتي بلغ فيها معامل الثبات (0.80) وطريقة الفا كرونباخ التي بلغ فيها معامل الثبات (0.86) . ولقياس مفهوم التفكير التقييمي تم الاعتماد على مقياس ماكينتوش وآخرين (McIntosh et al, 2020)، وتكون المقياس من (18) فقرة وستة بدائل للإجابة وتم التحقق من الصدق الظاهري وصدق البناء والتحليل العاملي والصدق الذاتي للأداة، وكذلك تم التحقق من ثبات المقياس بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والتي بلغ فيها معامل الثبات (0.82)، وطريقة الفا كرونباخ التي بلغ فيها معامل الثبات المقياس (0.89) .

ولقياس مفهوم رأس المال العاطفي تم بناء مقياس رأس المال العاطفي وفق نظرية جيندرون (Gendron, 2004) وتكون المقياس من (30) فقرة وخمسة بدائل للإجابة، وتم التحقق من الصدق الظاهري وصدق البناء والتحليل العاملي والصدق الذاتي للأداة وكذلك تم التحقق من ثبات المقياس بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والتي بلغ فيها معامل الثبات (0.80)، وطريقة الفا كرونباخ التي بلغ فيها معامل الثبات (0.79) .

وباستعمال الوسائل الإحصائية الآتية من خلال الحزمة الإحصائية (SPSS) والحزمة الإحصائية (AMOS) (الاختبار التائي لعينتين مستقلتين والاختبار التائي لعينة واحدة، والاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط، ومعامل ارتباط بيرسون، والجذر التربيعي لمعاملات الثبات، والاختبار الزائي، ومعامل الفا كرونباخ، والتحليل العاملي التوكيدي، وتحليل الانحدار الخطي البسيط) تم التوصل الى النتائج الآتية :

- 1- مديرو المدارس لديهم مهارة سياسة .
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة السياسة لدى مديري المدارس حسب متغير الجنس (ذكور - إناث) .
- 3- مديرو المدارس لديهم تفكير تقييمي .

- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير التقييمي لدى مديري المدارس حسب متغير الجنس (ذكور - اناث) .
  - 5- مديرو المدارس لديهم رأس مال عاطفي .
  - 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأس المال العاطفي لدى مديري المدارس حسب متغير الجنس (ذكور - اناث) .
  - 7- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة السياسة والتفكير التقييمي لدى مديري المدارس .
  - 8- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة السياسة ورأس المال العاطفي لدى مديري المدارس .
  - 9- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة الارتباطية بين مهارة السياسة ورأس المال العاطفي لدى مديري المدارس حسب متغير الجنس (ذكور - اناث) .
  - 10- يوجد هناك اسهام نسبي لرأس المال العاطفي في مهارة السياسة لدى مديري المدارس .
- وفي ضوء نتائج البحث خرج البحث بعدد من التوصيات والمقترحات .

# الفصل الأول

## التعريف بالبحث

- أولاً: مشكلة البحث .
- ثانياً: أهمية البحث .
- ثالثاً : أهداف البحث .
- رابعاً : حدود البحث .
- خامساً : تحديد المصطلحات .

## أولاً - مشكلة البحث :

يواجه المدير العديد من الصعوبات في المدرسة، بسبب التغير الدائم الذي تتسم به هذه المؤسسات، كما أنه قد يواجه العديد من التحديات التي تؤثر على فعالية إدارته للمدرسة، لذلك يجب على المدير أن يكون قادرًا على مواجهة صعوبة التغيرات المختلفة وسرعتها التي تحدث في جوانب متعددة، كما أن انتقال الفرد إلى منصب مدير يتطلب منه أن يتخلى عن دوره كفرد مساهم أي فرد عادي يتم تقييم نجاحه على ما يتم انجازه من مهام موكله إليه، فهو لم يعد مسؤولاً عن ما يتم انجازه من مهام موكله إليه فقط بل أيضاً هو مجبر على التعامل مع مرؤسيه المباشرين لتحقيق الاهداف المتعلقة بالمدرسة التي يعمل بها أو الاهداف المتعلقة بالمؤسسة ككل (أليس، 2009 : 35 - 36) .

وبما إن المؤسسات أصبحت توصف بأنها ساحات اجتماعية، فقد أدت طبيعة العمل الاجتماعية والغامضة فيها وبشكل متزايد إلى زيادة التركيز على فهم النسيج الاجتماعي لهذه المؤسسات وفي هذا السياق ظهرت مهارة السياسة كسمة شخصية تسمح للأفراد بتأمين موارد النجاح والتأثير على الآخرين في العمل وتعديل ادوارهم التنظيمية لضمان فعالية أكبر، كما انها تعد العنصر الاساس لحل كل الصراعات التنظيمية وتساهم في بناء العلاقات الاجتماعية (Morales&Istoe&Miranda,2023:2) .

فمهاره السياسة هي اشبه بالزيت الذي يجعل عجلة الحياة تسير بسهولة ويسر نحو تحقيق الاهداف التي يسعى اليها المدير، كما انها تمكنه من التأثير على الآخرين بطريقة إيجابية وفعالة وتترك انطباع طيب لديهم، فالمديرين الذين يمتلكون مهارة السياسة يكونون واثقين من انفسهم وتتسم حركاتهم واسلوب حديثهم بالرصانة والهدوء ويكونون قادرين على التعبير عن انفسهم بطريقة إيجابية ومقنعة، وفي المقابل فإن المديرين الذين لايمتلكون مهارة السياسة فهم يجدون صعوبة في بناء علاقات اجتماعية إيجابية ومؤثرة مع الآخرين المحيطين بهم، كما انهم يكونون غير قادرين على إدارة الصراعات، وتحقيق الاهداف التنظيمية بشكل فعال (فيكرز، وبافسيتر، وسميث، 2011 : 14) .

تعد مهارة السياسة هي الطريقة التي يستطيع المدير من خلالها اكتساب القوة والسيطرة على أنشطة العمل الهامة والمختلفة وتمكنه من استغلال الطرق لاكمال هذه الأنشطة من خلال استعمال رأس المال الاجتماعي، ويرى كولي (Coole,2007) أنَّ مهارة السياسة يمكن ممارستها من الأعلى أو من الأسفل، أي بمعنى أنَّ هذه السلوكيات يمكن ممارستها للتأثير على الآخرين داخل المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد أو عبر المؤسسات التي يتفاعل معها، أو بمعنى آخر أنه يمكن للفرد استعمال سلوكيات مهارة السياسة للتأثير على المشرفين أو الزملاء داخل مؤسساتهم أو خارجها، فهذه السلوكيات هي مناسبة لأي موقف يكون فيه لتأثير الآخرين بغض النظر عن رتبهم النسبية أو عضويتهم التنظيمية القدرة على تحقيق النتائج المرجوة (Coole,2007:3) .

كما أنَّ مديري المدارس الذين يرغبون أن يصبحوا قادة فاعلين في مكان عملهم يجب عليهم أن يكونوا حساسين سياسياً فيما يتعلق بالعادات والخصوصيات والاعراف وهياكل السلطة التي تحدد بشكل كبير نجاح أو فشل معظم المبادرات التعليمية، وعلى الرغم من أنَّ مديري المدارس يعملون ضمن قيود المؤسسات التعليمية الرسمية إلا أنهم غالباً ما يعتمدون على ادوات التأثير الاجتماعية غير رسمية لانجاز الاعمال، لذلك فهم بحاجة كبيرة الى توظيف مهارة السياسة من أجل الافادة من الموارد الملموسة وغير ملموسة التي يمتلكها الآخرين في سياق التعامل مع التحديات المعقدة المرتبطة بقيادة المدرسين (Salisu&Awang,2019:278) .

وقد أشارت بعض الدراسات كدراسة ايهرن وآخري (Ahearn et al, 2004) إلى أنَّ مهارة السياسة للقائد أو المدير تؤثر بنسبة كبيرة على نتائج إداء الأفراد (Ahearn&Ferris&Hochwarter&Douglas&Ammeter,2004:309) .

أما دراسة دوغلاس و اميتر (Douglas&Ammeter, 2004) أشارت إلى أن مهارة السياسة ترتبط بتقييمات فعالية المدير (Douglas&Ammeter, 2004:537) .

وبما أنَّ النظام التعليمي يعول عليه الكثير من الامل لتحقيق النمو الاقتصادي وزيادة الإنتاجية والحد من الفقر، لذلك فإنه يجب أن يكون كافيًا من حيث الكمية والنوعية ليؤدي إلى تعلم هادف، وهذه المهمة معروفة بأنها تشكل تحديات كبيرة، كما أنَّ من المسؤوليات المفروضة على جميع القادة ومديري النظام التعليمي هو توضيح اهداف النظام وتوضيح ومراقبة التقدم الذي تم تحقيقه ومن أجل تحقيق هذه الاهداف وتحقيق هذه المسؤولية فإنهم بحاجة الى التفكير التقييمي الذي يعمل على مساعدتهم على التكيف المستمر لتلبية احتياجات التعلم المتغيرة باستمرار وتحقيق النتائج المرجوة منهم (Lennert,2023:26).

فالتفكير التقييمي يعد عملية انسانية طبيعية لها اصل تطوري، وأنَّ الأفراد في جميع الثقافات والشعوب قد استعملوا اساليب التفكير التقييمي بشكل رسمي او غير رسمي لذلك فهو يعد بعد متأصل بعمق في السلوك والتفاعل المعرفي والعاطفي للأفراد في جميع الثقافات (Wehipeihana&McKegg,2018:94).

فالانخراط في هكذا نوع من التفكير يكون له تأثير كبير على النتائج، فالتفكير والتصرف بشكل تقييمي له تأثيرات إيجابية ومستمرة على النتائج، كما أن قيام الأفراد على تجربة المشاركة في عمليات التقييم يمكن أن يكون لها تأثير دائم على طريقة تفكيرهم وعلى انفتاحهم في اختبار الواقع وعلى كيفية رؤيتهم للأشياء (Patton ,2018:21).

فالأفراد الذين يمارسون مهنة مدير مدرسة هم بحاجة الى أن يمتلكوا القدرة على القيام بالتفكير التقييمي وذلك من أجل تحليل وتقييم تأثيرهم على عمليات التعلم، وكذلك يجب عليهم استعمال التفكير التقييمي من اجل ارشاد عملية صنع القرار والقدرة على اتخاذ القرارات القيمة وكذلك تقييم فعالية التدريس (Amanda & Kate, 2020 : 4).

أذ أشارت بعض الدراسات كدراسة كيلر (Keller,2017) إلى أنَّ القادة التحويليين<sup>(\*)</sup> يستعملون الحدس الواضح والتفكير التعاطفي لتعزيز الاداء الفردي والتنظيمي، ويقللون من اهمية التفكير العملي حتى لايصرفوا انتباههم وتركيزهم عن

\* القيادة التحويلية : عرفها بيرنز (Burns,1978) بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والمروسين الى النهوض كل منهم بالاخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية والاخلاق (فوزي، 2022 : 88).

الآخرين، ويستعمل القادة التبادليون الحدس الواضح والتفكير التعاطفي والتفكير العملي لتعزيز الاداء التنظيمي، ويستعمل القادة الخدميون الحدس الواضح والتفكير التعاطفي بدلاً من التفكير الذاتي لتعزيز وتنمية الاداء الفردي، ويستعملون ايضاً تفكيراً خارجياً واضحاً لمنحهم الثقة، وهذه النتائج تبرز ضرورة القيام بدراسات مستقبلية لفحص الصفات التنبؤية للتفكير التقييمي وكيف يمكن أن يعكس ميول واسلوب القيادة (Keller,2017: iv) .

إذ أصبحت الكفاءات الشخصية والعاطفية اليوم هي من القضايا المعاصرة في الادبيات الادارية واصبح من الضروري دراستها وفهمها والافادة منها من أجل تعزيز قدرة الأفراد في رأس المال على مستوى الفردي والتنظيمي، ونظراً للتغيرات السريعة وغير المؤكدة في عالم العمل فإنها أصبحت تفرض المزيد من المتطلبات على الموارد المعرفية والعاطفية والجسدية للفرد، لذلك فإن هذه الكفاءات أصبحت اليوم امراً ضرورياً ولا مفر منه من أجل قياس الاداء والتنبؤ به وإدارة العمل بطريقة أكثر فعالية وإيجابية (Choudhury,2021:2932) .

فجميع الأفراد دائماً ما يختبرون عاطفة أو شعور معين قد يختلف طوال اليوم اعتماداً على المحفزات الخارجية المختلفة التي تشكل ذخائرهم العاطفية ومن ثم ترشدهم خلال حياتهم بأكملها، فعندما تحدث كارينجي (Carnegie) عن البشر قال بصدق «عندما تتعامل مع الأفراد تذكر انك لاتتعامل مع مخلوقات منطقية بل مخلوقات عاطفية» وهذا يشير الى حقيقة أن الأفراد في الغالب يحكمون بحالاتهم العاطفية الداخلية والتي يكون لها تأثير كبير على سلوكياتهم، لذلك فإن اثناء التعامل مع رأس المال البشري في جميع المؤسسات المختلفة وفي جميع انحاء العالم خاصة البلدان النامية والتي تكون اقتصادياتها غير مستقرة علينا أن نأخذ في الاعتبار بكل الوسائل ما يسمى (رأس المال العاطفي) الذي يمكن بدوره لأي مؤسسة الافادة منه في تحقيق النتائج المرجوة منها (Rostomyan&Rostomyan,2023 : 53) .

كما أنّ فكرة أنّ القادة الفاعلين بإمكانهم استعمال شخصياتهم الكاريزمية للتلاعب بالآخرين واخضاعهم للأمتثال هي فكرة خاطئة وهي من المفارقات التاريخية، لذلك فقد ظهرت صورة جديدة للقيادة الجديدة والفاعلة فهي تراعي الاداء القيادي بشكل افضل وتشير سايكولوجية القيادة الجديدة هذه أنّ القادة الذين يكون لديهم مجموعة معينة من المهارات العاطفية مثل (رأس المال العاطفي) والمهارات الاجتماعية يكونون أكثر تأثيراً على اتباعهم داخل مؤسساتهم التي يعملون فيها (Newman,2010:6) .

أشارت دراسة توتكو وسيليك (Tutcu & Celik,2021) إلى أن رأس المال العاطفي يؤثر بشكل كبير على الرضا عن الحياة للموظفين (Tutcu & Celik,2021:111) .

ونتيجةً لاحتكاك الباحث ببعض مديري المدارس وقربه منهم بسبب طبيعة عمله فقد ادى ذلك الى شعور الباحث بضرورة امتلاك مديرو المدارس مهارة السياسة من أجل التواصل بشكل إيجابي مع جميع الكادر التدريسي أو مع كل من له علاقة بالعملية التعليمية، وكذلك تمكنهم من التأثير عليهم بطريقة إيجابية وذكية، فمهارة السياسة بشكل عام هي تساهم في تعزيز القيادة الفعالة لدى مديري المدارس، وأنّ يكون لدى مديري المدارس القدرة على استعمال التفكير التقييمي من أجل تطوير الافكار والخطط والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واختيار الحلول الجيدة من بين عدة اختيارات محتملة، كما أنّ التفكير التقييمي يساعد مديري المدارس على أنّ يكونون أكثر استباقية ومنهجية في إدارتهم للمؤسسة التعليمية، وبالتالي يمكنهم من تحقيق اهداف هذه المؤسسة بشكل أكثر فعالية، وأن يكون لدى مديري المدارس رأس مال عاطفي يستطيعون من خلاله أنّ يساعدوا الكادر التدريسي على أستكشاف امكانياتهم ومواهبهم والتعبير عنها بطريقة إيجابية وفعالة، وتتحدد مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل الآتي : هل مديرو المدارس لديهم مهارة السياسة، وتفكير تقييمي، ورأس مال عاطفي، وماهي طبيعة العلاقة بين مهارة السياسة والتفكير التقييمي ورأس المال العاطفي لدى مديري المدارس؟

## ثانيًا - أهمية البحث :

يفترض أن تتوفر لدى مدير المدرسة كقائد تربوي كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها فهو رجل التطوير والتغيير والقائد، وهو الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي والمستشار الذي يُزود بالخبرة، وهو القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة والمسؤول عن اثارها للعمل ورفع الروح المعنوية لديها والمحافظة على تماسكها ووحدتها، كما أن نجاح المدير في إدارة المدرسة يتطلب توافر بعض السمات الشخصية والاجتماعية والإدارية لديه (عطوي، 2014 : 48) .

إن مدير المدرسة لكي يكون فاعلاً في مكان عمله يجب عليه تطوير مهارة اقناع الآخرين والقدرة على التأثير والسيطرة عليهم في مكان العمل والتي غالباً ما يشار إليها بمهارة السياسة، كما أن فعالية الاداء والنجاح الوظيفي لا يتم تحديدها بالذكاء والعمل الجاد بل بمهارة السياسة، والطريق الى التقدم يحتاج الى بناء مهارات اجتماعية وسياسية تساهم في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة الاداء، لأن القدرات المعرفية للمديرين هي ليست كافية لتحقيق النجاح والتقدم الوظيفي، بل ينبغي عليه أن يمتلك مهارة سياسة متطورة (Ahearn&Ferris&Hochwarter&Douglas&Ammeter,2004:311) .

يرى فيبس وبريتو (Phipps&Prieto,2011) أن مهارة السياسة تعد نمطاً شاملاً من الكفاءات الاجتماعية ذات المظاهر المعرفية والعاطفية والسلوكية، وأن الأفراد الذين يمتلكون مهارة السياسة بإمكانهم قراءة الآخرين وتعديل سلوكياتهم بشكل مناسب للموقف فهي اسلوب للتعامل مع الآخرين بطريقة ساحرة وجذابة وتوحي بالثقة والصدق والاخلاص، فالأفراد الذين يتمتعون بمهارة السياسة تكون لديهم القدرة على قراءة الاشارات الاجتماعية القادمة من الآخرين من أجل تعديل سلوكهم والتأثير عليهم بطريقة إيجابية فهذه المهارات هي مفيدة وضرورية في رعاية علاقات التبادل القوية والإيجابية مع الآخرين (Phipps&Prieto,2011:433-434) .

يرى بروير وآخرين (Brouer et al,2012) أنَّ الأفراد ذوي مهارة السياسة يتمتعون بأسلوب معين يسمح لهم بالتأثير على الآخرين بسهولة والقدرة على تغيير سلوكياتهم بحسب ما يتطلبه الموقف من أجل تحقيق الاهداف المرجوة، كما أنَّ الأفراد ذوي مهارة السياسة هم قادرون على انشاء واستعمال رأس المال الاجتماعي ويكونون مؤثرين بارعين في مكان عملهم، ويمتلكون القدرة على قيادة الآخرين في مكان العمل بفعالية، لأن المديرين الذين يمتلكون مهارة السياسة بإمكانهم تصميم سلوكياتهم بنجاح أكبر وفقاً لاحتياجات أتباعهم من أجل تحقيق العلاقة الاكثر ملاءمة بين المدير واتباعه (Brouer&Douglas&Treadway&Ferris,2012 : 187) .

كما أنَّ المدير الذي يمتلك مهارة السياسة بإمكانه أن يمارس تكتيكات التأثير على الآخرين بشكل فعال فهو يعرف اي نوع معين من التأثير يجب توظيفه في المواقف المختلفة لضمان النجاح، وهناك العديد من الاساليب التكتيكية التي يمكن أن يمارسها للتأثير على الآخرين على سبيل المثال التكامل والذي يشر الى السلوكيات المصممة لأعجاب الآخرين، أو الترويج للذات من خلال عرض الكفاءة والانجاز، أو التواصل مع الآخرين كما أنه يعرف أن اشراك الزملاء في عملية صنع القرار يزيد من التزامهم بتلك القرارات داخل المؤسسة (Thompson& Buch&Kuvaas,2017 : 4) .

أشار ساليسو واوانجك (Salisu&Awangc,2019) إلى أنَّ أهمية تأثير مهارة السياسة في القيادة تبقى ثابتة وواضحة حتى في الاختلافات الزمنية والموقفية، كما انه لها أهمية كبيرة لدى مديري المدارس فهي تعد من الكفاءات القيادية الحاسمة التي يمكن من خلالها أن يؤثر مديري المدارس على زملائهم في العمل، وكذلك تعد من العناصر الضرورية في الكفاءة الذاتية المهنية التي يجب أن يتحلى بها مديري المدارس، وكذلك تعد هي من الكفاءات الاجتماعية الحاسمة التي يحتاجها المدير لكي يتمكن من التعامل بنجاح مع جميع الزملاء في العمل (Salisu & Awangc,2019 : 277) .

تعد مهارة السياسة من الموارد الشخصية الإيجابية لدى الأفراد وأن الأفراد الذين يمتلكون مهارة السياسة يمكنهم تحقيق نتائج واداءات أفضل، فهي الآلية التي يستطيع من خلالها الأفراد الذين يشغلون منصب مدير من تحقيق سلوكياتهم الموجهة نحو الاهداف من خلال التنفيذ السليم للسلطة والتأثير على الآخرين بطريقة إيجابية، وكذلك يمكن أن تساعد على تقييم وتنفيذ عملية اختيار التكتيكات والاستراتيجيات الصحيحة وأن مهارة السياسة هي وظيفة لثلاث عمليات (العمليات النفسية، والعمليات السلوكية، والعمليات الشخصية) (Maher&Gallagher&Rossi& Ferris,2018:9) .

أشارت دراسة تشو وآخرين (Zhou et al ,2011) والتي هدفت إلى معرفة دور الابعاد الاربعة لمفهوم مهارة السياسة في التنبؤ بالتعرض اللاحق للعدوان في مكان العمل، إلى أن التأثير الشخصي والصدق الظاهر تنبأ بالتعرض للعدوان الجسدي اللاحق، وكان التعرض للعدوان الجسدي اللاحق في مكان العمل مرتبط بزيادة الغضب واصابة العضلات والعظام وانخفاض الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقد خفضت مهارة السياسة من بعض الآثار السلبية للعدوان الجسدي والنفسية (Zhou&Yang&Spector,2011:1) .

أشارت دراسة كليرك وآخرين (Clercq,2019) والتي هدفت الى التعرف على الدور الوسيط لعدم الرضا الوظيفي في العلاقة بين تصورات الموظفين للفضاضة في مكان العمل وسلوكهم المساعد بالإضافة الى الدور العازل لمهارة السياسة، وقد اشارت نتائج هذه الدراسة الى أن تعرض الموظفين للفضاضة في مكان العمل قلل من سلوك المساعدة لديهم من خلال شعورهم بعدم الرضا الوظيفي، كما أشارت النتائج الى أن امتلاك الموظفين الى مهارة السياسة سوف يمكنهم من احتواء سلوكيات الزملاء الوقحة والفضاضة في مكان العمل، وكذلك سوف تزيد من مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي في مكان عملهم (Clercq&Ul Haq&Azeem&Ahmad,2019:3) .

إنّ للتفكير التقييمي أهمية كبيرة فهو يعد أحد أهم مهارات التفكير الحاسمة في القرن الحادي والعشرين فهو يساعد الأفراد على تعلم كيفية الموازنة بين القيم والحقائق عند إصدار الاحكام، وهذه الميزة الفريدة من نوعها تسمح لهم في حل المشكلات والتعامل مع الموضوعات الغامضة بشكل مثمر، وكذلك يمكّنهم من التعامل مع المشكلات الصعبة بعين ناقدة ونظرة متوازنة (Hollett&Cassalia,2022:xii) .

فالتفكير التقييمي يُنظر اليه على أنّه العقلية الموجودة لدى الفرد ليكون قادر وراغب ومستعد للنظر بدقة وإجراء ملاحظات نقدية واستعمال نتائج تلك الملاحظات لحل المشكلات التنظيمية، كما أنّه ينظر اليه على أنّه وسيلة تمكن الفرد من التراجع عن فوضى الممارسة العشوائية من أجل فحص دقة المعلومات المتراكمة وأنّ تكون النتائج الميدانية مبنية على ادلة دقيقة (Pham,2023 :13) .

أشارت تشيانكا وآخرين (Chianca et al ,2018) إلى أنّ التفكير التقييمي يشير إلى التحليل الدقيق للأدلة والاستدلال لإصدار الاحكام المتعلقة بالجدارة والقيمة والاهمية والمنفعة، وأنّ القيم الاساسية التي تشكل التفكير التقييمي هي الانفتاح والصراحة، والدعوة للانخراط في التفكير التقييمي تتطلب أنّ تكون عمليات التفكير والتقييم والحكم واضحة قدر الامكان (Chianca&Ceccon&Patton,2018 : 2) .

أشار كل من شوندات وآخرين (Schwandt et al,2018) إلى أنّ التفكير التقييمي يتضمن الطرق التي نخطط ونتصرف ونفكر بها، ومن الناحية الفنية يعرف هذا بأسم ما وراء المعرفة، فهو يتضمن فحص دوافع الفرد وتحيزاته ورغباته، وهذه الممارسات هي ليست مجرد طرق لفهم نقاط القوة والضعف عند الفرد بل أنها تزيد من قدرته على نقل التعلم وتكيفه مع السياقات والمهام الجديدة، وتعد هذه المهارات مهمة وضرورية لحل كل المشكلات بنجاح في البيئات التي يكون فيها التغيير ثابتاً والنتائج غالباً لا يمكن التنبؤ بها (Schwandt&Ofir&D'Errico&El-Saddick& Lucks,2018:3) .

أشارَ بابروث وآخرين (Paproth et al,2023) إلى أنَّ التفكير التقييمي يحظى بإهتمام متزايد في أبحاث التعليم بسبب تأثيره المحتمل على تنفيذ الاستراتيجيات والمبادرات المختلفة، كما أنَّ التفكير التقييمي له أهمية خاصة في الممارسات القائمة على الأدلة فهو غالبًا ما يقوم على استعمال البيانات واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة عند إجراء أنشطة التقييم، فالمديرون الذين يستعملون التفكير التقييمي هم أكثر عرضة لاستجواب النتائج والتشكيك في الافتراضات وتكييف وتصميم البرامج وتنفيذها، كما أنَّ التفكير التقييمي يعد من أهم العوامل التي يمكن أن تساعد جميع العاملين في المدارس على نجاحها في المجتمع (Paproth&Clinton&Aston,2023:309) .

فالتفكير التقييمي يعد عملية معرفية يستطيع من خلالها الفرد أن يقوم بوزن خياراته واتخاذ القرارات المناسبة، فهو يعمل على زيادة الفهم الواضح وتحسين عملية التعلم وعملية صنع القرار، كما أنه يمكن أن يساعد الفرد على تحسين عمليات التأمل والتعلم المستمر وأنَّ الغرض الرئيس من التفكير التقييمي هو الوصول الى استنتاجات قيمة ومعقولة ومبنية على الأدلة (Becho,2019:29) .

يعد التفكير التقييمي إحدى الكفاءات التي يجب أن يتحلى بها مديري المدارس وتم الاعتراف به كمعيار في المعهد الاسترالي للتدريس والقيادة المدرسية والذي يسلط الضوء على قيمة مديري المدارس الذين يقومون بالنتائج وينقحون الإجراءات مع تنفيذ التغيير ويأخذون في الاعتبار تأثير التغيير على الآخرين (Wyatt,2017:78) .

أشارت دراسة بوليتيس وهوتز (Politis& Houtz,2015) والتي هدفت الى معرفة دور المزاج الإيجابي في التفكير التوليدي والتفكير التقييمي في حل المشكلات الابداعية أنه عندما يكون الأفراد في حالة مزاجية إيجابية فإنهم بإمكانهم استعمال التفكير التوليدي والتفكير التقييمي بشكل افضل في حل المشكلات الابداعية من أولئك الذين يكونون في حالة مزاجية غير جيدة (Politis& Houtz,2015:1) .

يعد رأس المال العاطفي من المفاهيم التي لها أهمية كبيرة لأن هذا المفهوم يقدم أداة للتفكير في الطرق التي يتم بها تنظيم العلاقات العاطفية ضمن سياق التعليم بناءً على المعايير العاطفية التي قد تتغير والتي يمكن إعادة انتاجها مرة أخرى، كما أن مفهوم رأس المال العاطفي يمكن أن يساعد الباحثين التربويين على فهم أهمية التفاعل العاطفي للمعلمين والطلبة كأشكال لمقاومة المعايير العاطفية السائدة خاصة في ضوء الدعوات الوظيفية والاحتمية التي تدعو إلى الاستغلال الامثل لرأس المال العاطفي في التعليم المعاصر ومكان العمل على سبيل المثال الحركة الرامية التي تدعو إلى تعزيز (الذكاء العاطفي) في مكان العمل (Zembylas,2007:444) .

إذ يعد رأس المال العاطفي عاملاً رئيساً ومهماً لجذب المواهب إلى المؤسسات المختلفة والاحتفاظ بها، كما أنه يمكن أن يكون له تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظفين ومستوى إنتاجيتهم، فهو يعد أمراً حيوياً وحاسماً لتطوير سلوكيات الموظفين الإيجابية في مكان العمل وإدارة رأس المال البشري في المؤسسات المختلفة، كما أنه يمكن أن يكون له تأثير إيجابي أيضاً على الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة، ويؤثر بشكل كبير على مستوى الارهاق العاطفي للموظفين، ويرتبط بشكل إيجابي بالذكاء العاطفي والكفاءات الاجتماعية والعاطفية على المستوى الفردي والتنظيمي، ويؤثر أيضاً على الابتكار الفردي، ويلعب دوراً مهماً في تحسين الاداء التنظيمي وتنمية الموارد البشرية والمناخ الوظيفي واليقظة الذاتية، كما أن رأس المال العاطفي بإمكانه أن يعمل على تعزيز سلوك القيادة العامة الإيجابية (Ay & Celik,2022 : 74) .

يعد رأس المال العاطفي احد الكفاءات العاطفية التي تشير إلى الوعي الذاتي والقدرة على تحديد المشاعر والتحدث عنها والتعاطف معها، كما أن رأس المال العاطفي أصبح اليوم هو من الكفاءات المطلوبة في أي وظيفة يريد أن يعمل بها الفرد وكذلك من الكفاءات المطلوبة في مجال الحياة الخاصة (Mokrzan,2019:215) .

أشارَ هوي وشيبيلوف (Huy&Shipilov,2012) إلى أنَّ بناء رأس المال العاطفي داخل المؤسسات المختلفة يعتمد على تصرفات المديرين التنفيذيين، فالمديرين الذين يستعملون وسائل التواصل الاجتماعي لبناء رأس المال العاطفي داخل مؤسساتهم يجنون فوائد حقيقية من حيث تدفق المعلومات المفيدة وانخفاض معدل دوران العمل داخل المؤسسة وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل (Huy&Shipilov,2012:74) .

أشارَ بيركوفيتش (Berkovich,2022) إلى أنَّ رأس المال العاطفي يفسر لماذا بعض العلاقات تصمد والبعض الآخر لا تصمد أمام الصعوبات المختلفة، لذلك يجب أن ينظر إليه باعتباره استثمارًا عاطفيًا إيجابيًا في العلاقات (Berkovich,2022:126) .

أشارت دراسة ليو وآخرين (Liu et al,2015) والتي هدفت الى معرفة العلاقة بين رأس المال العاطفي الفردي والجماعي مع الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أنَّ رأس المال العاطفي الفردي له آثار إيجابية كبيرة على الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك رأس المال العاطفي الجماعي أيضًا له تأثيرات معتدلة على الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Liu&Chen& Liao,2015:2) .

أشارت دراسة أيل و دورمازا (Eyela&Durmaza,2019) والتي هدفت الى معرفة تأثير ابعاد رأس المال العاطفي على الابتكار الفردي، ومعرفة الفروق في تأثير هذه الابعاد حسب متغيري (الجنس - الجنسية)، إلى أنَّ جميع ابعاد رأس المال العاطفي (الوعي الاجتماعي، الاعتماد على الذات، الوعي الذاتي، إدارة العلاقات، القدرة على التكيف، الإدارة الذاتية) لها تأثيرات إيجابية على الابتكار الفردي وأنه لا توجد هناك فروق بين هذه الابعاد وفق متغير الجنس ماعدا بعد (التحكم الذاتي) إذ أشارت النتائج إلى وجود فروق لصالح للذكور، وأنه لا توجد هناك فروق في هذه الابعاد حسب متغير الجنسية ما عدا بعد (إدارة العلاقات) فقد أشارت النتائج أنه توجد هناك فروق لصالح الأفراد من الجنسية التركية (Eyela&Durmaza,2019:2) .

### الاهمية النظرية :

يمكن تلخيص الاهمية النظرية للبحث بما يأتي :

- إضافة معرفية للمكتبات العراقية والعربية لسد الفجوة المعرفية بين متغيرات هذه الدراسة (مهارة السياسة ، والتفكير التقييمي، رأس المال العاطفي) .
- ساهم في تكوين رؤية نظرية وفهم اعمق لأهمية أن يكون لدى مديري المدارس مهارة السياسة والتفكير التقييمي ورأس المال العاطفي .
- تمهيد الطريق لإجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية عن مهارة السياسة والتفكير التقييمي ورأس المال العاطفي من خلال توفير اساس نظري يمكن أن تستند إليه الدراسات المستقبلية .
- ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين مهارة السياسة وعلاقتها بالتفكير التقييمي ورأس المال العاطفي، وتعد هذه الدراسة هي من الدراسات الأولى في البيئة المحلية والعربية بحسب اطلاع الباحث .

### الاهمية التطبيقية :

تكمن الاهمية التطبيقية للبحث بما يأتي :

- قياس مهارة السياسة، وذلك عن طريق اعتماد مقياس مهارة السياسة لـ فيريس وآخرين (ferris et al, 2005)، والذي قام الباحث بترجمته من اللغة الانكليزية الى اللغة العربية وإجراء التحليل الإحصائي لفقراته، واستخراج الخصائص السيكمترية له .
- قياس التفكير التقييمي، وذلك عن طريق اعتماد مقياس التفكير التقييمي لـ ماكينتوش وآخرين (McIntosh et al, 2020) والذي قام الباحث بترجمته من اللغة الانكليزية الى اللغة العربية، وإجراء التحليل الإحصائي لفقراته، واستخراج الخصائص السيكمترية له .
- قياس رأس المال العاطفي، وذلك عن طريق بناء مقياس رأس المال العاطفي المعد من قبل الباحث وفق نظرية جيندرون (Gendron, 2004) .
- الافادة من المقاييس في إجراء بحوث ودراسات اخرى .

## ثالثاً - أهداف البحث :

## يهدف البحث التعرف إلى :

- 1- مهارة السياسة لدى مديري المدارس .
- 2- دلالة الفروق الإحصائية في مهارة السياسة لدى مديري المدارس حسب متغير الجنس (ذكور - أناث) .
- 3- التفكير التقييمي لدى مديري المدارس .
- 4- دلالة الفروق الإحصائية في التفكير التقييمي لدى مديري المدارس حسب متغير الجنس (ذكور - أناث) .
- 5- رأس المال العاطفي لدى مديري المدارس .
- 6- دلالة الفروق الإحصائية في رأس المال العاطفي لدى مديري المدارس حسب متغير الجنس (ذكور - أناث) .
- 7- العلاقة الارتباطية بين مهارة السياسة والتفكير التقييمي لدى مديري المدارس .
- 8- العلاقة الارتباطية بين مهارة السياسة ورأس المال العاطفي لدى مديري المدارس .
- 9- دلالة الفروق الإحصائية في العلاقة الارتباطية بين مهارة السياسة ورأس المال العاطفي لدى مديري المدارس حسب متغير الجنس (ذكور - أناث) .
- 10- مدى إسهام رأس المال العاطفي في مهارة السياسة لدى مديري المدارس .

## رابعاً - حدود البحث :

يتحدد البحث بمديري المدارس الحكومية في المديرية العامة لتربية ديالى (متوسطة - اعدادية - ثانوية) للعام الدراسي (2024 - 2025) ومن كلا الجنسين (ذكور - أناث) .

**خامساً - تحديد المصطلحات :****1 - مدير المدرسة****عرفته وزارة التربية العراقية (2009) :**

هو ذلك الشخص المسؤول عن سير تنفيذ الاعمال والمهام في المدرسة ونظامها وفقاً للنظام والانظمة والقوانين التي تصدرها وزارة التربية العراقية، كما أنه هو المسؤول عن اىصال تلك التعليمات الى المعنيين بها من طلبة وكوادر تربوية وموظفين وعاملين في المدرسة لضمان تنفيذها والعمل بموجبها، من أجل تقديم خدمة تعليمية متميزة وإرساء بيئة تعليمية مناسبة تعزز من مخرجات العملية التعليمية والتربوية (الخفاجي، وعبدالله، 2021 : 222) .

**2- مهارة السياسة (Political skill)****عرفها فيرس وآخرين (Ferris et al ,2005) :**

هي إمكانية فهم ومعرفة الآخرين في العمل بشكل فعال واستعمال تلك المعرفة للتأثير على الآخرين والتصرف بطرق تعزز الأهداف الشخصية أو التنظيمية للفرد أو المؤسسة (ferris&Davidson&perrew,2005:7) .

**التعريف النظري : لقد تبني الباحث تعريف فيرس وآخرين (Ferris et al ,2005)**

تعريفاً نظرياً لمهارة السياسة، وذلك لأعتماده على مقياس فيرس وآخرين (Ferris et al ,2005) في قياس مفهوم مهارة السياسة في هذا البحث، والذي تم بناءه وفق نظرية فيرس وآخرين (Ferris&Davidson&Perrew,2005) .

**التعريف الإجرائي : هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال****إجابته على مقياس مهارة السياسة في هذا البحث .**

### 3 - التفكير التقييمي (Evaluative Thinking)

عرفه باكلي وآخرين (Buckley et al, 2015) :

هو عملية نقدية يتم تطبيقها في سياقات التقييم بدافع الفضول والإيمان بقيمة الأدلة ويتضمن تحديد الافتراضات وطرح أسئلة مدروسة والسعي إلى فهم أعمق من خلال التفكير واتخاذ القرارات المستنيرة أثناء الإعداد للعمل (Buckley&Archibald&Hargraves&Trochim,2015:378) .

**التعريف النظري :** لقد تبنى الباحث تعريف باكلي وآخرين (Buckley et al , 2015) تعريفاً نظرياً للتفكير التقييمي وذلك لاعتماده على مقياس ماكينتوش وآخرين (McIntosh et al,2020) في قياس مفهوم التفكير التقييمي في هذا البحث، والذي تم بناءه وفق نظرية باكلي وآخرين (Buckley&Archibald&Hargraves&Trochim,2015) .

**التعريف الإجرائي :** هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته على مقياس التفكير التقييمي في هذا البحث .

### 4 - رأس المال العاطفي (Emotional Capital)

عرفته جيندرون (Gendron,2004) :

هو مجموعة من الموارد والكفاءات العاطفية المتأصلة في الفرد والمفيدة للتطور الشخصي والمهني والتنظيمي (Gendron, 2004 : 10) .

**التعريف النظري :** لقد تبنى الباحث تعريف جيندرون (Gendron,2004) تعريفاً نظرياً لرأس المال العاطفي وذلك لاعتماده على نظريتها في بناء مقياس رأس المال العاطفي في هذا البحث .

**التعريف الإجرائي :** هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته على مقياس رأس المال العاطفي في هذا البحث .