

تأثير المهارة السياسية في أداء الفريق*
دراسة تحليلية لآراء عينة من كادر التدريسيين في كلية الإدارة
والاقتصاد - جامعة القادسية

أ.م.د. أحسان دهش جلاب - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية

طالب الماجستير محمود داخل عبد الكريم- كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية

المستخلص

حاولت الدراسة الحالية التحقق من الاثر الذي تحدثه المهارة السياسية في أداء الفريق (مجلس القسم) في كلية الإدارة في جامعة القادسية . ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تمّ بناء نموذج يحدد طبيعة العلاقة وأثرها بين أبعاد المتغير المستقل المهارة السياسية (التأثير العلاقتي ، التشبيك الاجتماعي ، المَلَكَة الذاتية والاجتماعية والإخلاص الواضح) وأبعاد المتغير الاستجابي ، أداء الفريق (إنتاجية الفريق ، وكفاءة الفريق، وجوده الفريق) . وقد اعتمدت الدراسة أسلوب الاستبانة أداة رئيسة في جَمْع البيانات الخاصة بها حيث تمّ توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة المتكونة من (47) فرداً بواقع (5) فرق في كلية الإدارة والاقتصاد . وقد استعملت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لعل من أبرزها الوسط لحساب والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط وتحليل التباين. إذ استخرجت النتائج بالاعتماد على البرامج الإحصائية: (SPSS, V15) وخلصت الدراسة لاستنتاجات متعددة من بينها لجوء رؤساء الاقسام العلمية إلى استعمال تأثيراتهم العلاقتية لزيادة إنتاجية فرقهم من حيث الأدوار والمهام والتعاملات ، إلى جانب حرص رؤساء الاقسام العلمية على إيجاد مناخ عمل داعم يشعر من خلاله أعضاء الفريق بالراحة والطمأنينة. وقد أوصت الدراسة بضرورة السعي إلى تأكيد رؤساء الاقسام العلمية على توافر مناخ عمل مناسب للأداء بالمستويات المقصودة إذ يمكن بلوغ ذلك من خلال تعزيز قدرة رؤساء الاقسام العلمية على الاتصال المنفتح والإصغاء الجيد للآخرين .

أولاً: مشكلة الدراسة : Study problem

دعت التحديات المتزايدة وظروف المنافسة الشديدة فضلاً عن التغيرات والأحداث المتسارعة التي جرت وتجري في بيئة الأعمال إلى حاجة المنظمات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً والاهتمام بها من المهارة السياسية وأداء الفريق بقصد إيجاد إطار عمل داعم يمكن قادة المنظمات من التأثير على الآخرين وإقناعهم بضرورة التعاطي مع تلك التحديات والتغيرات المستمرة بالاستناد إلى الطرائق الفعالة والايجابية بعيداً عن الإكراه او التهديد بالعقوبات ، وذلك لما يسهم به امتلاك المهارة السياسية من أحداث مرونة عالية في قدرة قادة المنظمات على التأثير في الآخرين ، وتعزيز استجاباتهم للأفكار والقرارات وبرامج العمل الجديدة المقترحة من هؤلاء القادة . الأمر الذي يسفر عنه توافر مناخ عمل مناسب بشكل عام ينعكس ايجابياً على وجه الخصوص في أداء الفريق . ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في حاجتها إلى الحصول على إجابات حول العديد من التساؤلات التي يمكن إجمالها بالاتي :

1. هل تمثل بيئة الميدان المبحوث (مجالس الاقسام في كلية الادارة والاقتصاد) بيئة داعمة لبناء وتطوير واستعمال المهارة السياسية اثناء مجريات العمل اليومية ؟
2. هل يمتلك القادة الجامعيون في الميدان المبحوث مهارات سياسية ؟ وما مدى استعمالهم لمثل هذه المهارة ؟

"علماً ان البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة ((المهارة السياسية واداء الفريق : تطوير مقياس وأختبار علاقات " دراسة * مسحية "))

3. ما طبيعة العلاقة بين المهارة السياسية وأداء الفريق ؟

4. كيف تؤثر المهارة السياسية في أداء الفريق ؟

ثانياً: أهمية الدراسة : Study importance

تأتي أهمية الدراسة من خلال الآتي :

1. الاهتمام المتزايد من الكتاب والباحثين في المواضيع الحديثة نسبياً من مثل المهارة السياسية ، وبذلك يأتي هذا الجهد المتواضع في إطار مثل هذه الاهتمامات .
2. الإسهام في رفد واغناء المكتبات العراقية والعربية في موضوعي المهارة السياسية وأداء الفريق ولاسيما أنّ هذه المكتبات تعاني من ندرة نسبية في مثل هذه الموضوعات. إذ توجد دراسة واحدة ربطت بين هذه المتغيرين وهي دراسة (Ahearn et al.,2004)
3. تبنت الدراسة موضوع المهارة السياسية وبحسب علم الباحث أنّها الدراسة المحلية والعربية الأولى التي تناولت هذه الموضوع وفق ما تيسر الاطلاع عليه من مصادر ومراجع في هذا الشأن .
4. أهمية مجتمع البحث (كلية الإدارة والاقتصاد) إذ يمثل مورداً رئيساً يسهم في رفد مؤسسات البلد في مختلف القطاعات بمخرجاته والاختصاصات متنوعة .

ثالثاً : أهداف الدراسة : Study Objectives

تتمثل أهداف الدراسة بالآتي:

1. التعرف على المدى الذي تتوافر فيه المهارة السياسية لدى القيادات الجامعية من خلال بيان الدرجة التي تتوافر فيها أي من أبعاد هذه المهارة.
2. توضيح أهم السبل التي يمكن من خلالها تعزيز امتلاك المهارة السياسية للقيادات الجامعية لما يتوافق مع التوجهات الحديثة في هذا الميدان .
3. بيان مستوى أداء الفرق (مجالس الأقسام) العاملة ضمن البيئة التعليمية في جامعاتنا المحلية .
4. تشخيص نوع العلاقة بين أبعاد المهارة السياسية وأداء الفرق ومن ثمّ بيان قوة هذه العلاقة .
5. تحديد مقدار الأثر الذي يحدثه توافر المهارة السياسية لدى القيادات الجامعية في أداء الفرق .
6. بيان الكيفية التي يمكن من خلالها للقيادات الجامعية تعزيز أداء الفرق وتشخيص سبل الاستفادة من العمل الجماعي بما يتلاءم مع واقع بيئتنا المحلية.

رابعاً: فرضيات الدراسة Study Hypotheses:

أولاً. الفرضية الرئيسية الأولى :

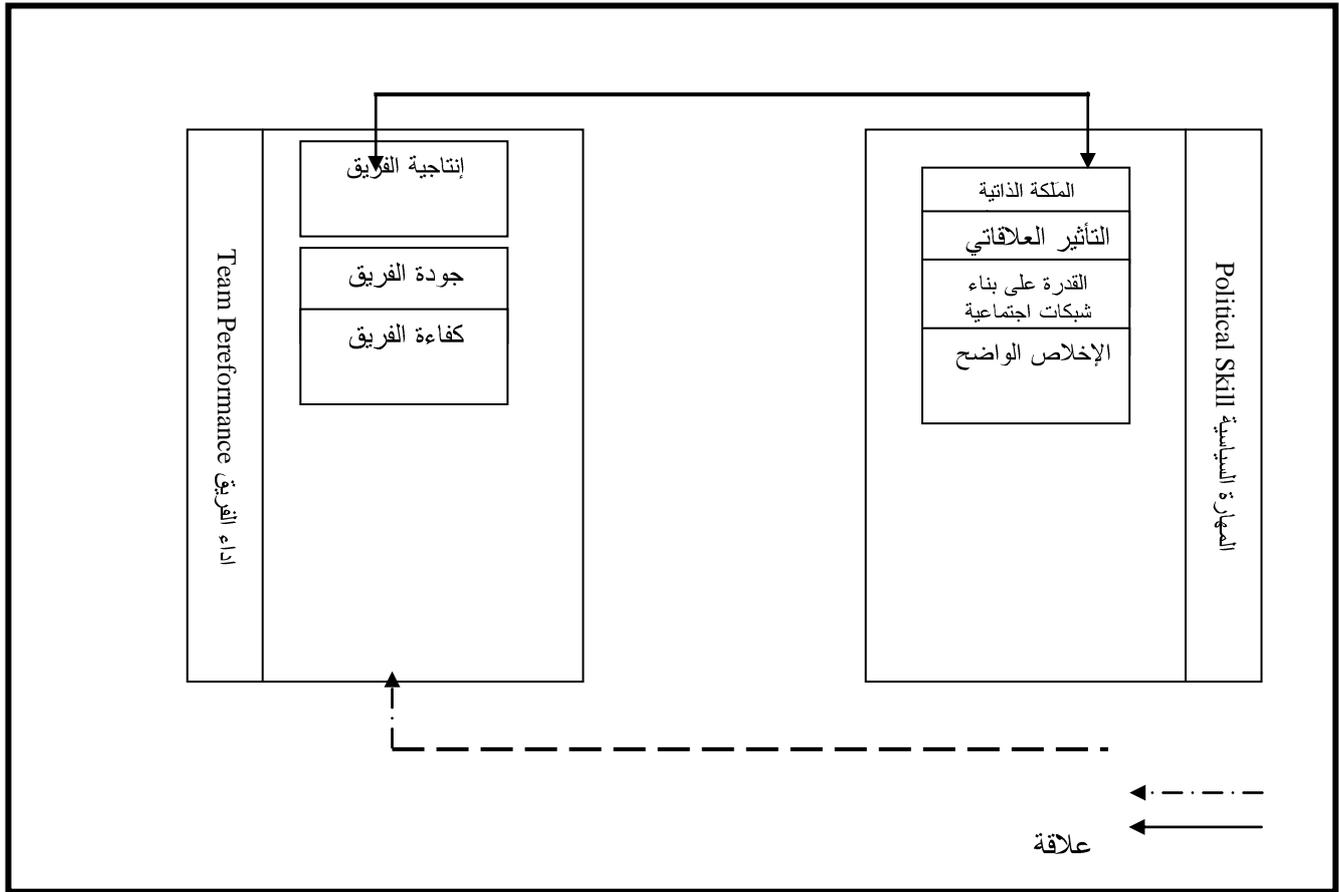
1. (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المهارة السياسية وأبعاد أداء الفريق

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية:

(يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد المهارة السياسية وأبعاد أداء الفريق)

خامساً: مخطط الدراسة : Study model

سادساً: أداة الدراسة ومقاييسها Tool study & It is measures



الشكل (1)
أنموذج الدراسة الفرضي

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات

اعتمدت الدراسة أسلوب الاستبانة في جمع البيانات الخاصة بها ، وقد قسمت هذه الاستبانة على قسمين انظر الجدول (1) ، حيث خصص القسم الأول منها لقياس المهارة من خلال الاعتماد على مقياس المهارة السياسية المطور من قبل (Ferris) وزملائه في سنة 2005 الذي ينطوي على ثماني عشرة فقرة والمعتمد من (Meurs , 2008 : 47) الذي زاد عليها (6) فقرات بقصد الحصول على عدد متساو من الفقرات لكل بعد من أبعاد المهارة السياسية ليصبح العدد النهائي للمقياس اربع وعشرون فقرة . في حين خصص القسم الثاني من الاستبانة لقياس أداء الفريق بأبعاده الثلاثة (إنتاجية الفريق ، جود الفريق ، كفاءة الفريق) وقد بني هذا القسم من الاستبانة بالاعتماد على المؤشرات ذات الصلة بأداء الفريق التي ظهرت من خلال الجانب النظري للموضوع وقد تكون هذا القسم من (27) فقرة موزعة بالتساوي على الأبعاد الثلاثة .

جدول (1)

الترميز والتوصيف لإبعاد متغيري الدراسة

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
المهارة السياسية (POLSKI)	1. التأثير العلاقتي	6	INTINF	
	2. القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية	6	NETABI	

Ferris et al., 2005	SOCAS T	6	3. المَلْكَة الاجتماعية	
	APPSIN	6	4. الاخلاص الواضح	
اعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة والمؤشرات التي ظهرت في الجانب النظري	TEASO CAST	9	1. إنتاجية الفريق	أداء الفريق (TEAPER)
	TEAQU A	9	2. جودة الفريق	
	TEAEFF	9	3. كفاءة الفريق	

سابعاً: الوسائل الإحصائية Statistical Methods

1. الوسط الحسابي الموزون .
2. الانحراف المعياري .
3. معامل الارتباط بيرسن Pearson .
4. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد Multi and Simple Regression Analysis .

ثامناً : عينة الدراسة ومجتمعها study population and sample :

تتألف عينة الدراسة من التدرسيين في كلية الإدارة والاقتصاد ، حيث تكونت هذه العينة من (47) تدريسياً ينتمون الى هذه الكلية موزعين على خمسة أقسام . وكان عدد الاستثمارات الموزعة (52) استثماراً استرجع منها (50) استثماراً ، أي بنسبة استرجاع قدرها 94% وقد تم استبعاد (3) استثمارات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

عاشراً : حدود الدراسة Study Boundaries :

اتخذت الدراسة الحالية أقسام كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية موقعاً لتطبيق الدراسة وبفترة زمنية دامت (6) أشهر ابتداءً من شهر شباط 2011 .

مفهوم المهارة السياسية Political skill concept

يعد مصطلح المهارة السياسية "Political skill" من المصطلحات الشائعة في كتابات السلوك التنظيمي في الوقت الحاضر ، إذ يعتمد قادة المنظمات اليوم على المهارة السياسية كوسيلة أساسية في تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية على حد سواء .

لقد ارتبط مفهوم المهارة السياسية بإسهام الكاتب الإداري المعروف (Henry Mintzberg) الذي يعد من وائل من وضعوا الحجر الأساس لمصطلح المهارة السياسية وذلك عام (1983) ، ليشير إلى المهارة السياسية بأنها القدرة على ممارسة القوة الرسمية (Formal power) مع التحسس لمشاعر الآخرين من أجل معرفة مكامن طاقات الفرد والشعور بما هو ممكن لتنظيم التحالفات الضرورية (Mintzberg , 1983 :26) . واتفق كل من (Ammeter et al., 2002 : 553 ; Zellars et al., 2008 : 764) على ان المهارة السياسية تتمثل بالنمط العلاقتي الذي ينطوي على الإدراكية العلاقتية (Interpersonal perceptiveness) او المَلْكَة الاجتماعية مع القدرة على تكييف سلوك الفرد وفق اختلاف المتطلبات الموقفية وتغييرها بالطريقة التي تبعث على نيل ثقة الآخرين والثقة بالنفس والمصادقية مع التأثير والسيطرة على استجابات الآخرين على نحو فاعل . كما اتفق كل من (Ahean et al , 2004 ; Martin ; 250 ; Slocun & Hellriegel , 2009 ; Ferris et al , 2005a:127 ; 311 ; Fellenz , 2010 : 543) على أنَّ المهارة السياسية تُفصح عن القدرة على فهم

(Understand) الآخرين بشكل فعال في العمل واستعمال ذلك الفهم في التأثير على الآخرين وجعلهم يتصرفون بطرائق تعزز من الأهداف الشخصية والتنظيمية .

ويصف (Liu et al., 2007 : 147) المهارة السياسية بوصفها الفهم العميق (Keen understanding) للمواقف الاجتماعية (Social situations) مع القدرة تكييف السلوكيات من أجل تلبية حاجات التغيير ومتطلبات بالطريقة التي تبعث على الثقة بالآخرين التي تسمح بالتأثير والسيطرة على الآخرين . وأشار (Blickle et al., 2010 :328) إلى المهارة السياسية في إطار امتلاك الأفراد للمهارات الاجتماعية التي تعزز أهدافهم الشخصية والتنظيمية من خلال فهم الآخرين والتأثير فيهم والتأثير في التفاعلات ضمن نطاق العمل . يلاحظ من خلال التعاريف السابقة الآتي حول المهارة السياسية :

1. ان هذا المصطلح قد برز إلى الوجود على لسان (Henery Mintzbery) وذلك أثناء عقد الثمانينات من القرن الماضي .
2. ان معظم المفاهيم جاءت قريبة من إسهام (Mintzberg) باعتباره الإسهام الأول الذي استقى منه الباحثين والكتاب وجهات نظرهم حول المهارة السياسية .
3. يمكن النظر إلى المهارة السياسية بوصفها القدرة على فهم الآخرين والتأثير فيهم باستعمال أساليب القوة الرسمية وذلك بقصد بلوغ الأهداف الفردية والتنظيمية .

أبعاد المهارة السياسية Dimensions of political skill

تعددت الأبحاث والدراسات التي أجريت حول أبعاد المهارة السياسية في الأدب التنظيمي (Organizational literature) ، حيث أشارت هذه الأدبيات إلى عدد من الأبعاد المهمة التي يجب توافرها في بنية المهارة السياسية . وباختصار تتمثل المهارة السياسية بأربعة أبعاد أساسية هي : المَلْكة الذاتية والاجتماعية (Self and social astuteness) ، والتأثير العلاقتي (Interpersonal in fluence) ، والقدرة على بناء شبكات اجتماعية (Networking ability) ، وأخيراً الإخلاص الواضح (Apparent sincerity) (Perrewe' & Nelson , 2004 : 367 ; Ferris et al., 2005:129 ; Zinko , 2007:23 ; Quick & Nelson , 2009 : 257 ; Slocum & Hellriegel , 2009 : 377-378 ; وفيما يلي توضيح مفصل حول كل بعد من هذه الأبعاد.

أولاً: المَلْكة الذاتية والاجتماعية Self and Social astuteness

أشار (Pfeffer , 1992 :173) إلى هذا البعد من المهارة السياسية بالقدرة على التحسس بالآخرين (Sensitivity to others) . حيث يسهم اتسام الأفراد بالمهارة السياسية في امتلاكهم القدرة على ان يكونوا مراقبين فطنين (Astute obserrese) على الآخرين ويجعل منهم متناغمين بقوة (Keenly attuned) مع المواقف الاجتماعية المتنوعة (Chatterjee & Krishana , 2007 : 5) . يتمكن الأفراد الفطنين اجتماعياً من الإدراك والفهم الدقيق لكل ما يجري من أحداث ضمن المواقف الاجتماعية فضلاً عن التفاعلات الشخصية (Interpersonal interactions) التي تحدث في تلك المواقف التي تحتل أهمية كبيرة في مثل هذه الحالات (Perrewe' & Nelson , 2004 : 367 ; Newstorm , 2007 : 266) .

وضمن السياق ذاته يتمتع الأفراد الفطنون ذاتياً واجتماعياً بالقدرة على الفهم والتفسير الدقيق (Accurtety interpret) لسلوكياتهم فضلاً عن سلوكيات الآخرين في مختلف الأوضاع الاجتماعية (Social setting) حيث يمتلك الأفراد الذين يتصفون بالمهارة السياسية قوة عالية (strong Setting) في التبصر (التمييز) (Discernment) بالآخرين والوعي الذاتي العالي (High Self – awareness) (Ferris et al., 2005 : 129 ; Gilbert & kottke , 2009) .

ثانياً: التأثير العلاقتي Interpersonal influence

يملك الأفراد ذوي المهارة السياسية نمطاً شخصياً (Personal style) يتصف بالشفافية وبالقدرة على الإقناع (Convincing) ، اذ يميل هؤلاء الأفراد من خلال النمط الشخصي إلى ممارسة تأثير قوي (Power influence) على الأفراد الآخرين ممن يقعون ضمن نطاق سيطرتهم (5: Chatterjee & Krishnan , 2007). كما يستطيع الأفراد الماهرون سياسياً استعمال مقدرات التأثير العلاقتي التي يمتلكونها فضلاً عن امتلاكهم مستويات عالية من القدرة على التعاطي مع الأحداث التي تجري في بيئة العمل بمرونة عالية (High flexibility) والقابلية على تكيف (Adapting) وتعديل (Calibrating) سلوكياتهم بما يتلائم مع مواقف العمل المتنوعة بقصد الحصول على استجابات محددة من الآخرين (Perrewe' & Ferris et al., 2005 :129 ; Nelson , 2004 :367).

ومن جانب آخر يسعى القادة من ذوي المهارة السياسية إلى الموازنة في استعمال وسائل (Tactics) التأثير العلاقتي بهدف تشجيع الآخرين على تحقيق التواصل (Continuity) مع شعور (Sense) معين ، والذي بدوره يعزز من الاتفاق المعرفي (Cognitive agreement) بين اعضاء الفريق الواحد (312: Ferris et al., 2007). وعليه يمكن القول بأن التأثير العلاقتي يعكس المدى الذي يستعمل فيه القادة طرائق غير رسمية (Informal modes) في عملية الاتصال وذلك بقصد اصال معلومات مقنعة تأتي ثمارها في صداقات والتزامات شخصية بقصد الحصول على سلوكيات اقل ما يقال عنها انها متسقة (671 : Su et al., 2009).

ثالثاً: التشبيك الاجتماعي Networking ability

عرف (Luthans et al., 1988 : 119 -120) الشبكة الاجتماعية بانها نظام من افراد تربطهم علاقات او انهم متعاونون (Cooperatings). وقد تبين (175 : Pfeffer , 1992) ان امتلاك العلاقات ، وكسب الحلفاء يحتل اهمية في ممارسة التأثير وتطويره . كما يتصف الأفراد ذوي المهارة السياسية العالية بصفة الخبير (Adept) في استعمال وتطوير شبكات اجتماعية متنوعة مع الآخرين ، اذ يمثل هؤلاء الأفراد موجودات ذات قيمة وضرورية في تحقيق النجاح الشخصي (Personal success) والنشاط التنظيمي (Organizational functioning) (257: Slocum & Hellriegel , 2009). ويتمكن الأفراد الماهرون في تكوين شبكة علاقات اجتماعية من التموضع (Positioning) بشكل جيد بقصد رصد الفرص المتاحة والاستفادة منها لاسيما الفرص التي لا تتكرر والتي تمتاز بندرتها (Perrewe' & Nelson, 2004: 367). وبالوقت نفسه يستطيع الأفراد الماهرون سياسياً ومن خلال القوة المحضة (Sheer force) للنمط الشخصي الذي يمتلكه هؤلاء الأفراد ان يطوروا وبسهولة تشكيلة من الصداقات (Friendships) وبناء تحالفات (Alliances) وتكوين ائتلافات (Coalitions) قوية ونافعة (Beneficial) مع الأفراد الآخرين ضمن نفس الشبكة الاجتماعية فضلاً عن قدرتهم على تطوير اتصالات (Contacts) مع حلفاء (Allies) ومساندين (Supporters) من خارج الشبكة الاجتماعية التي يمكن استعمالها للمساعدة في بلوغ الاهداف الشخصية مع المحافظة على نجاح الشراكة (Partnership) (129 : Ferris et al., 2005 ; Newstorm , 2007 : 266).

رابعاً: الإخلاص الواضح Apparent sincerity

تمتاز الوسائل المستعملة من الأفراد الماهرين سياسياً بالدقة (Accuracy) ، كما أن دوافعهم في العمل هي ليست موجهة نحو خدمة الذات self - serving فضلاً عن كونها لا تنطوي على اية دوافع جانبية أخرى (Ulterior motives) (151 : Ferris et al., 2008). ويظهر الأفراد ذوي المهارة السياسية الجيدة بمستويات عالية من الإخلاص الواضح من خلال قدرتهم على توليد شعور من الطمأنينة وتكوين انطباعات ايجابية (Positive impressions) لدى الأفراد الآخرين اتجاه سلوكياتهم التي تظهر ضمن سياق الأحداث الجارية في محيط العمل

(Perrewe' & Nelson , 2004 : 367) . ويتمتع الأفراد من ذوي الإخلاص الواضح بمستويات عالية من الاستقامة (Integrity) والمصادقية (Genuineness) والموثوقية (Authenticity) والإخلاص ، وان هؤلاء الأفراد يمتازون بصفة الأمانة (Honest) والانفتاح (Open) والصراحة (Forthright) في جميع تعاملاتهم مع الآخرين . وبسبب سلوكيات الأفراد من ذوي الإخلاص الواضح التي لا تفسر بصفة التلاعب (Manipulative) او الإكراه (Coercive) فان هؤلاء الأفراد يسعون إلى نيل ثقة الآخرين من حولهم فضلاً عن الثقة بالنفس ، لهذا هؤلاء الأفراد يصبحون الأكثر قدرة على النجاح من غيرهم أثناء محاولاتهم الهادفة للتأثير على الآخرين (Farris et al., 2005 : 129) .

مفهوم أداء الفريق Team performance concept

يعد مفهوم أداء الفريق من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً التي شهدت اهتماماً واضحاً أثناء المدة القريبية ، حيث تمّ اعتماد هذا المفهوم من قبل قادة المنظمات بقصد بلوغ الفاعلية والكفاءة والإنتاجية القصوى وصولاً إلى تحقيق التنافسية المنشودة التي تمثل جزءاً جوهرياً مهماً في الرؤية الاستراتيجية لمعظم المنظمات الهادفة إلى الربحية ام غير الهادفة اليها على حد سواء

أشار (Hackman , 1987 :323) إلى ان أداء الفريق يتمثل في المدى الذي تلبى فيه المخرجات المنتجة من قبل الفريق او تتخطى معايير الأداء المحددة من الأفراد اللذين يقومون بعملية فحص تلك المخرجات او استلامها .ومن جانبه المح (Sundstrom et al.,1990: 122) إلى ان أداء الفريق يعكس الدرجة التي يتم فيها قبول المخرجات من قبل الزبائن ضمن المنظمة او خارجها .ومن جانبه يرى كل من (Gellert&Kuipers,2007:5) أنّ أداء الفريق يمثل أداء الأعمال وجودتها ضمن الحياة العملية . ويشاطرهم في الرأي (Liu & wer et al.,2009:5) بأن أداء الفريق يعكس النتائج النهائية للمنظمة التي تتضمن اشياء ملموسة وأخرى غير ملموسة .

أبعاد أداء الفريق Team performance dimensions

أشارت الدراسات والأبحاث إلى تباين واضح في الأبعاد التي يتشكل منها أداء الفريق، ويعكس هذا التباين تحديد رؤية الباحثين وتصوراتهم حول الموضوع وبعض امتداداته. والجدول (2) يصور ما تيسر الحصول عليه من وجهات نظر طرحها الباحثون والكتاب حول أداء الفريق

يلاحظ من الجدول ان هناك اتفاقاً كبيراً حول ثلاثة أبعاد لأداء الفريق متمثلة بالاتي :

1. إنتاجية الفريق (Team productivity) وقد حصل على نسبة 60 %
2. كفاءة الفريق (Team efficiency) وقد حصل على نسبة 60 %
3. جودة الفريق (Team quality) وقد حصل على نسبة 100 %

أولاً: إنتاجية الفريق Team productivity :

تشير إنتاجية الفريق إلى الكيفية التي يستعمل من خلالها فريق معين موارده بقصد تحقيق أهدافه (Cohen & Bailey , 1997 :244) . وتتأثر هذه الإنتاجية بامتلاك عضو الفريق القدرة على التأثير في شعور الأعضاء الآخرين من جانب والتأثير على شعوره من جانب آخر، وان هذه القدرة لا تعد أداة عملية فقط بل يمكن التعويل عليها موجود تكتيكياً

(Tactical asset) مهماً يجعل من الفرد مفواضاً جيداً في مختلف المواقف الاجتماعية ويساعد على خفض صراع فريق ويزيد من إنتاجيته (Connel et al., 2001:120) . ومن زاوية أخرى تشير إنتاجية الفريق إلى نسبة النتائج الفعلية المتحققة من عملية التحويل والاستعمال الفعلي لمواد الفريق ، حيث توضح مقاييس إنتاجية الفريق العلاقة بين النتائج (المخرجات) في عملية معينة والموارد (المدخلات) المطلوبة في إتمام تلك العملية ، اذ يعد تحديد المدخلات

والمخرجات جوهرياً في عملية تحليل إنتاجية الفريق الهادفة (Ree & McLennan, 2006 :4)

ويعتقد (Mejia et al., 2008 : 557) أنّ بعض أنواع الصراع تتضمن تأثيرات سلبية لى إنتاجية الفريق وأدائه بشكل خاص والأداء التنظيمي بشكل عام ، اذ يحدث الصراع الهدام عندما تكون كثافة الصراع عالية وضارة (Intensity conflict is high and disruptive) في أداء الفريق ، او عندما تكون كثافة الصراع منتشرة (Pervasive) الا ان هذا الصراع يكون منخفضاً جداً مما ينتج عنه من نقص في تحفيز الأفراد .

ثانياً: كفاءة الفريق Team efficiency

تعبر كفاءة الفريق عن قدرة الفريق على الالتزام بالجدول الزمني والموارد المتاحة في أداء مهامه (Mc Mullin & Whitford, 2007:259). كما توصف كفاءة الفريق ضمن المدى الذي يؤدي فيه أعضاء الفريق مهامهم باقل مستوى من الهدر في الوقت والجهد (Chatman & Flynn : 2001 :956) . وتعرف كفاءة الفريق على بأنها قابلية الفريق على أداء مهمة معينة او بلوغ اهدافه من خلال الاستعمال الامثل لموارده وعلى نحو فاعل (Whiteoak et al., 2004 : 158) . وفي السياق ذاته تعبر كفاءة الفريق عن نسبة مخرجاته الفعلية إلى إجمالي مدخلاته المستعملة في أداء مهمة معينة بقصد توليد تلك المخرجات خلال مدة زمنية محددة (Liang et al., 2007 : 638) .

و يحتل وجود القادة الموجهين باتجاه بناء علاقات متميزة بين أعضاء فرقهم والعمل على المحافظة عليها اهمية كبيرة من خلال خفض مستوى التأثيرات السلبية الناجمة عن صراع العلاقة وجودة الفريق مقارنة مع الفرق التي تضم قادة اقل توجهاً نحو بناء تلك العلاقات ، وكون الصنف الاول من القادة يهتمون برضا أعضاء فريقهم ، لذا يُعدّ هؤلاء القادة أكثر ميلاً إلى إيجاد طرائق كفوءة وبناءة في حل صراع العلاقة (Curseu , 2011 : 10) .

ثالثاً : جودة الفريق Team quality

تتمثل جودة الفريق في ستة أوجه تتضمن كل من الاتصال الكفوء والمنفتح بين أعضاء الفريق ، وتنسيق المهام والنشاطات الفردية ، وموازنة اسهامات عضو الفريق ، والدعم المتبادل ، والجهد المبذول ، والتماسك . ومن ثمّ فإنّ هذه الأوجه تُفصح عن مؤشرات العمل التعاوني من جهة ، وتتحد لتكون هيكل جودة الفريق من جهة أخرى (Kern , 2009 :20) .

الجانب العملي

وحددت الدراسة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لآية فئة . لأن استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت السباعي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فإنّ هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (6) = 1-7 ، ومن ثمّ قسمة المدى على عدد الفئات (7) (5 \ 6 = 1.2) . وبعد ذلك يضاف (1.2) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (7)، وتكون الفئات كالآتي :

1 - 2.20 : منخفض جداً

2.21 - 3.40 : منخفض

3.41 - 4.60 : معتدل

4.61 - 5.80 : مرتفع

5.81 - 7 : مرتفع جداً

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للإبعاد الرئيسية لمتغيري الدراسة:

1. المهارة السياسية: يوضح الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإبعاد الرئيسية ومدى توافر ابعاد المهارة السياسية والتي تم تفرغها في الجدول (4) الذي يعبر عن الاقسام المبحوثة في الكلية.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للإبعاد الرئيسية لمتغير المهارة السياسية (N=47)

الاهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثاني	مرتفع	0.896	5.33	1. التأثير العلاقتي
الثالث	مرتفع	0.926	5.31	2. القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية
الرابع	مرتفع	0.876	5.05	3. الملكة الاجتماعية
الأول	مرتفع	0.831	5.65	4. الاخلاص الواضح
-	مرتفع	0.882	5.33	المعدل العام لمتغير المهارة السياسية

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول (3) بأن بعد الاخلاص والوضوح حصل على المرتبة الأولى بدرجة الاهمية النسبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب الملكة الاجتماعية، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير المهارة السياسية مرتفع (5.33) وبأنحراف معياري عام بلغ (0.882).

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد متغير المهارة السياسية موزعة على أساس الفرق¹

المهارة السياسية	الاخلاص الواضح		الملكة الاجتماعية		القدرة على بناء الشبكات		التأثير العلاقتي		الفريق / كلية	
	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	M		
ادارة الاعمال	0.86	5.45	0.91	5.60	1.03	5.05	0.75	5.44	0.74	5.71
اقتصاد	0.97	4.65	0.95	4.93	0.87	3.95	0.98	4.93	1.06	4.73
محاسبة	0.82	4.24	0.82	4.80	0.67	4.26	0.88	3.93	0.91	3.96
احصاء	0.85	5.43	0.70	5.90	0.91	4.76	1.05	5.46	0.72	5.56
مالية ومصرفية	0.96	4.46	0.88	4.66	1.02	4.07	0.94	4.85	1.01	4.97
الادارة والاقتصاد	0.89	4.86	0.85	5.18	0.90	4.42	0.92	4.92	0.88	4.99

يلاحظ من خلال الجدول (4) بأن هنالك 5 فرق متضمنة في كلية الادارة والاقتصاد وهي قسم ادارة الاعمال، والمحاسبة، والاقتصاد، والاحصاء. ويلاحظ بأن فريق قسم ادارة الاعمال قد حصل على اعلى متوسط حسابي في متغير المهارة السياسية بلغ (5.45) وبأنحراف معياري بلغ (0.86) أمّا اقل متوسط حسابي فقد كان لفريق المحاسبة الذي بلغ (4.24) وبأنحراف معياري

هنالك اختلاف بسيط بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الظاهرة في هذا الجدول مقارنة بالجدول السابق بسبب عملية التقريب.

(0.82). أما المستوى العام لمتغير المهارة السياسية لكلية الإدارة والاقتصاد فقد بلغ (4.86) وهو ضمن مستوى مرتفع وبأنحراف معياري بلغ (0.89).

2. أداء الفريق : يوضح الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابعد الرئيسة ومدى توافر ابعاد المهارة السياسية والتي تم تفرغها في الجدول (6) الذي يعبر عن الاقسام المبحوثة في الكلية .

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للإبعاد الرئيسة لمتغير أداء الفريق (N=47)

الأهمية النسبية	درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثالث	مرتفع	0.82	5.24	1. انتاجية الفريق
الثاني	مرتفع	0.89	5.34	2. جودة الفريق
الأول	مرتفع	0.79	5.38	3. كفاءة الفريق
-	مرتفع	0.83	5.32	المعدل العام لمتغير أداء الفريق

ومن خلال الاطلاع على بيانات الجدول (5) الخاص بابعاد أداء الفريق يلاحظ بأن بعد كفاءة الفريق قد حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية بحسب اجابات عينة البحث أمّا اقل بعد فقد كان من نصيب انتاجية الفريق ، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير أداء الفريق مرتفع (5.32) وبأنحراف معياري عام بلغ (0.83).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير أداء الفريق موزعة على اساس الفرق (N=47)

أداء الفريق		كفاءة الفريق		جودة الفريق		إنتاجية الفريق		الفريق / كلية
S.D.	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	M	
0.82	5.19	0.79	5.03	0.79	5.37	0.89	5.18	ادارة الاعمال
0.76	5.10	0.59	5.31	0.99	4.76	0.69	5.22	اقتصاد
0.94	4.65	1.02	5.49	0.78	4.78	1.01	4.67	محاسبة
0.72	6.20	0.60	6.16	0.96	6.27	0.59	6.18	احصاء
0.92	4.89	1.03	4.79	0.99	5.13	0.75	4.75	مالية ومصرفية
0.83	5.21	0.80	5.35	0.90	5.26	0.79	5.20	الادارة والاقتصاد

يظهر خلال الجدول (6) أنّ فريق قسم الاحصاء قد حصل على أعلى متوسط حسابي في متغير أداء الفريق بلغ (6.20) وبأنحراف معياري بلغ (0.72) أمّا أقل متوسط حسابي فقد كان لفريق المحاسبة الذي بلغ (4.65) وبأنحراف معياري (0.94). أمّا المستوى العام لمتغير أداء الفريق لكلية الإدارة والاقتصاد فقد بلغ (5.21) وهو ضمن مستوى مرتفع وبأنحراف معياري بلغ (0.83).

ثانياً: اختبار الفرضيات

اعتمدت الدراسة على ثلاث وسائل لغرض اختبار الفرضيات وهي مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Multi and Simple Regression Analysis). وقد استعملت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض

التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير المعتمد. واستعمل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لغرض اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية وابعاد أداء الفريق)

استعمل في هذه الدراسة معامل الارتباط البسيط (pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (المهارة السياسية) وابعاد المتغير المعتمد (أداء الفريق). إذ يظهر الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الخمس لهذه الفرضية فإن الجدول (7) يشير أيضاً إلى حجم العينة (5) فريق² ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولة من غير ان يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولة. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

* علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

* علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

* علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية هي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية (التأثير العلاقتي،

القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية، و الملكة الاجتماعية، والاخلاص الواضح) وبعد

انتاجية الفريق

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (7) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لان قيمتها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين ابعاد المهارة السياسية (التأثير العلاقتي، القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية) (INTINF & NETABI) وبعد انتاجية الفريق (TEAPRO). إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الابعاد على الترتيب (0.823, 0.720). كما وجد بأن هنالك علاقة ارتباط عالية ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين بعد الملكة الاجتماعية (SOCAST) وانتاجية الفريق بلغت قيمة معامل الارتباط (0.596). كما تبين من خلال الجدول (7) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاخلاص الواضح (APPSIN) وانتاجية الفريق إذ بلغ معامل الارتباط (0.165) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1) بشكل جزئي.

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية (التأثير العلاقتي،

القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية، و الملكة الاجتماعية، والاخلاص الواضح) وبعد

جودة الفريق

يوضح جدول مصفوفة الارتباط (7) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين ابعاد المهارة السياسية (التأثير العلاقتي، القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية والملكة الاجتماعية) (INTINF & NETABI, SOCAST) وبعد جودة الفريق (TEAQUA). إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الابعاد على الترتيب (0.945, 0.788, 0.700). كما وجد بأن هنالك علاقة ارتباط عالية ولكنها ليست ذات دلالة معنوية عند

تتضمن هذه الدراسة مستويان للتحليل هما مستوى الفرد متمثل بمتغير المهارة السياسية ومستوى الفريق² المتمثل بمتغير اداء الفريق، ولان التحليل الاحصائي يتطلب مساواة مستوى التحليل فان هذه الدراسة سوف تعتمد على مستوى الفريق كوحدة للتحليل وهذا يتفق مع العديد من الدراسات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر (Tse, et al., 2008; Langfred, 2005; Pirola-Merlo & Mann, 2004).

مستوى (1% & 5%) بين بعد الاخلاص الواضح (APPSIN) وجودة الفريق فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.369). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2) بشكل جزئي.

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية (التأثير العلاقتي، القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية، و المَلْكة الاجتماعية، والاخلاص الواضح) وبعد كفاءة الفريق

يشير جدول مصفوفة الارتباط (7) بأنَّ هنالك علاقات ارتباط عالية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين ابعاد المهارة السياسية (التأثير العلاقتي، القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية) (INTINF & NETABI) وبعد كفاءة الفريق (TEAEFF). إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الابعاد على الترتيب (0.935, 0.686). كما ظهر بأنَّ هنالك علاقة ارتباط عالية ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين بعد المَلْكة الاجتماعية (SOCAST) وكفاءة الفريق بلغت قيمة معامل الارتباط (0.598). كما تبين من خلال الجدول (7) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية عند المستوى (5%، 1%) بين بعد الاخلاص الواضح (APPSIN) وكفاءة الفريق إذ بلغ معامل الارتباط (0.190) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3) بشكل جزئي.

4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية (التأثير العلاقتي، القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية، و المَلْكة الاجتماعية، والاخلاص الواضح) وابعاد أداء الفريق مجتمعة

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (7) بأنَّ هنالك علاقات ارتباط عالية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين ابعاد المهارة السياسية (التأثير العلاقتي، القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية) (INTINF & NETABI) وابعاد أداء الفريق مجتمعة (TEAPER). إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الابعاد على الترتيب (0.978, 0.745). كما تبين بأنَّ هنالك علاقة ارتباط عالية ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين بعد المَلْكة الاجتماعية (SOCAST) وابعاد أداء الفريق مجتمعة (TEAPER) بلغت قيمة معامل الارتباط (0.715). كما تبين من خلال الجدول عدم وجود علاقة ارتباط معنوية عند المستوى (5%، 1%) بين بعد الاخلاص الواضح (APPSIN) وابعاد أداء الفريق مجتمعة إذ بلغ معامل الارتباط (0.165) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4) بشكل جزئي أيضاً.

5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية مجتمعة وابعاد أداء الفريق (انتاجية الفريق، جودة الفريق وكفاءة الفريق)

يكشف جدول مصفوفة الارتباط (7) بأنَّ هنالك علاقات ارتباط عالية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين ابعاد المهارة السياسية مجتمعة (POLSKI) وابعاد أداء الفريق (جودة الفريق وكفاءة الفريق) (TEAQUA & TEAEFF). إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الابعاد على الترتيب (0.896, 0.753). كما تبين بأنَّ هنالك علاقة ارتباط عالية ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) أبعاد المهارة السياسية مجتمعة (POLSKI) وبعد انتاجية الفريق (TEAPRO) بلغت قيمة معامل الارتباط (0.568). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (5) بشكل كامل.

6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية مجتمعة وابعاد أداء الفريق مجتمعة

يبين جدول مصفوفة الارتباط (7) بأنَّ هنالك علاقة ارتباط عالية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين متغير المهارة السياسية (POLSKI) بابعاده مجتمعة ومتغير أداء الفريق (TEAPER) (بأبعاده مجتمعة). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.809) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (6) بشكل كامل.

جدول (7)

مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد المهارة السياسية وأبعاد أداء الفريق مجتمعة

	INTINF	NETABI	SOCAS T	APPSIN	TEAPRO	TEAQUA	TEAEFF	POLSKI	TEAPER
INTINF	1 13								
NETABI	.702 ** .007 13	1 13							
SOCAS T	.702 ** .007 13	.661 * .014 13	1 13						
APPSIN	.194 .526 13	.062 .841 13	.480 .097 13	1 13					
TEAPRO	.823 ** .001 13	.720 ** .006 13	.596 * .032 13	.165 .589 13	1 13				
TEAQUA	.945 ** .000 13	.700 ** .008 13	.788 ** .001 13	.369 .215 13	.742 ** .004 13	1 13			
TEAEFF	.935 ** .000 13	.686 ** .010 13	.598 * .031 13	.191 .533 13	.719 ** .006 13	.885 ** .000 13	1 13		
POLSKI	.811 ** .001 13	.671 * .012 13	.918 ** .000 13	.632 * .020 13	.568 * .043 13	.896 ** .000 13	.753 ** .003 13	1 13	
TEAPER	.978 ** .000 13	.754 ** .003 13	.715 ** .006 13	.165 .590 13	.867 ** .000 13	.953 ** .000 13	.950 ** .000 13	.809 ** .001 13	1 13

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثانياً. الفرضية الرئيسية الثانية :

(يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية وابعاد أداء الفريق)

تهتم الفرضية الرئيسية الثانية باختبار علاقة الاثر المحتملة بين ابعاد متغير المهارة السياسية (التأثير العلاقتي، القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية، و الملكة الاجتماعية، والاخلاص الواضح) و ابعاد متغير أداء الفريق (انتاجية الفريق، جودة الفريق وكفاءة الفريق). وقد استعملت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقات التأثير ذات الدلالة الاحصائية. وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات ، الفرضيات الفرعية الأولى من 1 إلى 4 سيتم اختبارها بواسطة تحليل الانحدار المتعدد اما الفرضيتين الفرعيتين الاخيرتين فسيتم اختبارهما باستعمال تحليل الانحدار البسيط. وسيضمن هذا التحليل عدد من المؤشرات تشمل معاملات الانحدار وقيمة T المحسوبة وقيمة F المحسوبة ومعامل التحديد (التفسير) R². وبالنسبة لقيمة T و F المحسوبة فسيقوم البرنامج الاحصائي (SPSS) بمقارنتهم بشكل مباشر مع قيمها الجدولية للتأكد من قضية المعنوية الاحصائية التي ستوضح بحكم علامة (*) التي ستظهر على قيم معاملات T و F وكما هو ظاهر في الجدول (8)، وكالاتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى (يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية (التأثير العلاقاتي، القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية، و المَلْكة الاجتماعية، والاخلاص الواضح) وبعد انتاجية الفريق

يلاحظ من خلال الجدول (8) بأن هنالك علاقة تأثير معنوية بين أبعاد متغير المهارة السياسية (التأثير العلاقاتي وبعد الاخلاص الواضح) (INTINF & APPSIN) وبعد انتاجية الفريق (TEAPRO) إذ بلغت قيمة بيتا غير المعيارية (0.267 , 0.523) على الترتيب وان هذه القيم معنوية احصائياً عند المستوى (5%). أمّا فيما يتعلق بالقوة الاحصائية لنموذج الاختبار الخاصة بهذه الفرضية فقد كان ايضاً ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.12). ولكن لم تظهر هنالك اي علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين كل من بعد (المَلْكة الاجتماعية وبعد القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية) وبعد انتاجية الفريق عند المستويين (1% , 5%) وكما هو ظاهر في قيم t المحسوبة. وبشكل عام كانت القوة التفسيرية للنموذج مقبولة احصائياً فقد بلغت نسبة (75%).

2. الفرضية الفرعية الثانية (يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية (التأثير العلاقاتي، القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية، و المَلْكة الاجتماعية، والاخلاص الواضح) وبعد جودة الفريق

يكشف الجدول (8) بأن هنالك علاقة تأثير معنوية بين بعد التأثير العلاقاتي (INTINF) وبعد جودة الفريق (TEAQUA)، إذ بلغت قيمة بيتا غير المعيارية (0.740) وهذه القيمة معنوية احصائياً عند المستوى (1%). أمّا القوة الاحصائية لنموذج الاختبار الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية فقد كان ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (32.79). ولم تظهر هنالك اي علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين كل من بعد (المَلْكة الاجتماعية وبعد القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية وبعد الاخلاص الواضح) وبعد جودة الفريق عند المستويين (1% , 5%) وكما هو ظاهر في قيم t المحسوبة. وبشكل عام كانت القوة التفسيرية للنموذج مقبولة احصائياً فقد بلغت نسبة (81%).

الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية الفرعية (التأثير العلاقاتي، القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية، و المَلْكة الاجتماعية، والاخلاص الواضح) وبعد كفاءة الفريق

يظهر الجدول (8) بأن هنالك علاقة تأثير معنوية أيضاً بين بعد التأثير العلاقاتي (INTINF) وبعد كفاءة الفريق (TEAEFF)، إذ بلغت قيمة بيتا غير المعيارية (0.997) وهذه القيمة معنوية احصائياً عند المستوى (1%). اما القوة الاحصائية لنموذج الاختبار الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة فقد كان ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (17.82). ولم تظهر هنالك اي علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين كل من بعد (المَلْكة الاجتماعية وبعد القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية وبعد الاخلاص الواضح) وبعد كفاءة الفريق عند المستويين (1% , 5%) وكما هو ظاهر في قيم t المحسوبة. وبشكل عام كانت القوة التفسيرية للنموذج مقبولة احصائياً فقد بلغت نسبة (84%).

الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية الفرعية (التأثير العلاقاتي، القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية، و المَلْكة الاجتماعية، والاخلاص الواضح) وأبعاد أداء الفريق مجتمعة

يبين الجدول (8) بأن هنالك علاقة تأثير معنوية أيضاً بين بعد التأثير العلاقاتي (INTINF) وابعاد أداء الفريق مجتمعة (TEAPER)، إذ بلغت قيمة بيتا غير المعيارية (0.753) وهذه القيمة معنوية احصائياً عند المستوى (1%). اما القوة الاحصائية لنموذج الاختبار الخاصة بهذه الفرضية فقد كان ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (55.28). ولم تظهر هنالك أيّة علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين كل من بعد (المَلْكة الاجتماعية وبعد القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية وبعد الاخلاص الواضح) وبعد كفاءة الفريق عند المستويين (1% ,

5) % وكما هو ظاهر في قيم t المحسوبة. وبشكل عام كانت القوة التفسيرية للنموذج مقبولة احصائياً فقد بلغت نسبة (94 %).

الفرضية الفرعية الخامسة (يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية مجتمعة وابعاد أداء الفريق مجتمعة)

يظهر الجدول (8) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط ، إذ يتبين بأن هنالك علاقة تأثير معنوية بين ابعاد متغير المهارة السياسية مجتمعة (POLSKI) وابعاد أداء الفريق مجتمعة (TEAPER)، إذ بلغت قيمة بيتا غير المعيارية (0.901) وهذه القيمة معنوية احصائياً عند المستوى (1 %). اما القوة الاحصائية لنموذج الاختبار الخاصة بهذه الفرضية فقد كان ذو دلالة معنوية عند مستوى (1 %) إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.87). وبشكل عام كانت القوة التفسيرية للنموذج مقبولة احصائياً فقد بلغت نسبة (62 %).

الفرضية الفرعية السادسة (يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد المهارة السياسية مجتمعة وابعاد أداء الفريق مجتمعة)

يظهر الجدول (8) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط ، إذ يتبين بأن هنالك علاقة تأثير معنوية بين ابعاد متغير المهارة السياسية مجتمعة (POLSKI) وابعاد أداء الفريق مجتمعة (TEAPER)، إذ بلغت قيمة بيتا غير المعيارية (0.901) وهذه القيمة معنوية احصائياً عند المستوى (1 %). اما القوة الاحصائية لنموذج الاختبار الخاصة بهذه الفرضية فقد كان ذو دلالة معنوية عند مستوى (1 %) إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.87). وبشكل عام كانت القوة التفسيرية للنموذج مقبولة احصائياً فقد بلغت نسبة (62 %).

ويلاحظ بشكل واضح من خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة بأن بعد التأثير العلاقتي كان من اكثر الابعاد تأثيراً على متغير أداء الفريق قياساً بالابعاد الأخرى.

جدول ملخص قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم (t) و (R2) و قيمة F³

للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة (8)

الفرضية الرئيسية الرابعة	المسارات الانحدارية	معاملات الانحدار	قيم t	قيمة R2 & F
الفرضية الفرعية 1	TEAPRO ← INTINF TEAPRO ← NETABI TEAPRO ← SOCAST TEAPRO ← APPSIN	0.523 0.024 0.209 0.267	* 3.002 0.102 1.30 * 2.36	R2= 0.75 F= 10.12**
الفرضية الفرعية 2	TEAQUA ← INTINF TEAQUA ← NETABI TEAQUA ← SOCAST TEAQUA ← APPSIN	0.740 0.130 0.084 0.132	** 5.78 0.786 0.481 1.09	R2=0.81 F= 32.79**
الفرضية الفرعية 3	TEAEFF ← INTINF TEAEFF ← NETABI TEAEFF ← SOCAST TEAEFF ← APPSIN	0.997 0.269 0.336 0.122	** 5.43 1.09 1.34 1.02	R2=0.84 F= 17.82**
الفرضية الفرعية 4	TEAPER ← INTINF TEAPER ← NETABI TEAPER ← SOCAST TEAPER ← APPSIN	0.753 0.126 0.019 0.004	** 8.44 1.06 0.155 0.075	R2=0.94 F= 55.28**
الفرضية الفرعية 5	TEAPER ← POLSKI	0.901	** 4.569	R2=0.62 F= 20.87**
الفرضية الفرعية 6	TEAPER ← POLSKI	0.901	** 4.569	R2=0.62 F= 20.87**

** تعني معنوي عند مستوى (1 %)، * تعني معنوي عند مستوى (5 %)

(Adjusted R2) المعدلة R2 هي قيمة R2 وقيم (Unstandirized beta) يقصد بقيم معاملات الانحدار قيم بيتا غير المعيارية³

الاستنتاجات

1. لجوء رؤساء الأقسام العلمية إلى استعمال تأثيراتهم العلاقتية لزيادة إنتاجية فرقهم من حيث الأدوار والمهام والتعاملات ، اذ تتأثر غزارة مخرجات الفريق بصدق التعاملات بين رؤساء الأقسام العلمية من جهه وأعضاء تلك الفرق من جهة أخرى .
2. يحاول رؤساء الأقسام العلمية تحديد أعضاء الفريق الأكثر تأثير في الآخرين من غيرهم والسعي إلى إقامة علاقات طيبة معهم لما تنطوي عليه هذه العلاقات من أهمية خاصة في تخصيص الآثار السلبية الناجمة عن صراع العلاقة الغير بناء ، ومن ثمَّ زيادة في كفاءة الفريق من خلال تركيز الأعضاء وتوجيه مواردهم باتجاه أداة المهام بفاعلية دون الانغماس في تلك الصراعات وحلها .
3. اظهر رؤساء الأقسام العلمية اهتماماً خاصاً في انتقاء وسائل أو استراتيجيات التأثير بما ينسجم مع طموحات وآمال أعضاء فرقهم اذ تتأثر جودة الفريق بطبيعة الاستجابات الصادرة عن أعضاء الفريق التي بدورها تتأثر بأعتبارات هؤلاء وتطلعاتهم .
4. تأثر فاعلية القادة في إدارة أداة فرقهم بمدى امتلاكهم للمهارة السياسية ، وتأتي أهمية هذه المهارة من خلال تعزيز قدرة هؤلاء القادة على فهم الآخرين والتأثير فيهم بطرائق تعزز من أهدافهم الشخصية وتزيد من دافعيتهم تجاه أداة المهام بفاعلية وكفاءة وإنتاجية عالية .
5. حرص رؤساء الأقسام العلمية على إيجاد مناخ عمل داعم يشعُر من خلالها أعضاء الفريق بالراحة والطمأنينة ، والسعي إلى جعل ذلك مدركاً من قبل الأعضاء ، مما يؤدي إلى تعزيز معنوية الفريق وتماسكه وينتج عن ذلك من زيادة في كفاءة الفريق .
6. تأكيد أعضاء الفرق على سلوكيات التشارك بالمعرفة والأفكار والمعلومات والتوجيه المتبادل التي من شأنها الارتقاء بمستوى كفاءة فريقهم .

التوصيات

1. العمل على تعزيز قدرة رؤساء الأقسام العلمية على ممارس التأثير العلاقتي واستعماله في التأثير على الآخرين ويتم ذلك من خلال تدريب هؤلاء القادة على كيفية تكييف وتعديل سلوكياتهم تبعاً للموقف المراد التصبر بأزاءه .
2. ضرورة التعرف على قابليات أعضاء الفرق ومكانتهم بين زملائهم بقصد تحديد الأعضاء الأكثر تأثيراً من غيرهم . وقد يتحقق ذلك من خلال تكييف اتصال القائد مع الأعضاء وإخضاعهم للتجارب العملية .
3. السعي إلى تأكيد رؤساء الأقسام العلمية على توافر مناخ عمل مناسب للأداة بالمستويات المقصودة ، ويمكن بلوغ ذلك من خلال تعزيز قدرة قائد الفريق على الاتصال المنفتح والإصغاء الجيد للآخرين بقصد التعرف على حاجاتهم ورغباتهم التي تؤثر بصورة او بأخرى بأداء الفريق .
4. ضرورة العمل على إيجاد آلية تسهم في تشجيع الأفراد على ممارسة سلوكيات التشارك بالمعلومات والمعرفة والأفكار . وبالإمكان تحقيق ذلك من خلال ربط نجاح هذه السلوكيات بنظام المكافآت والحوافز والتقدير بقصد تحفيز الأفراد على التواصل مع هذه السلوكيات .

المصادر

1. Ahearn , K.K., Ferris , G.R. , Houchwarter , W.A. , Douglas , C., & Ammeter , A.P.(2004) . Leader political skill and team performance .
2. Agatha , S.S. (2006) . The relationship between team characteristics with team performance in Malaysian teams . Thesis for Master , University of Technology , Sydney .

3. Ammeter , A.p., Douglas , C., Gardner , P.D., Hochwarter , W.A. & Ferris , G.R. (2002) . Toward a political theory of leadership , Leadership Quarterly , vol. 13 , pp.751-796.
4. Aube' , C., & Rousseau , V. (2005) . The goal commitment and team effectiveness : The role of task interdependence and supportive behaviors . Educational publishing Foundation , Vol.9 , No.3 , pp.189-204.
5. Blickle , G., Wendel , .S., & Ferris , G.R. (2010) . Political as moderator of personality – Job perform ance relationship in scoianalytic theory L test of the getting ahead motive in automobile sales . Journal of vocational , Vol. 76 , 326-335.
6. Chatman , J.A & Flynn , F.J. (2001) . The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams . the Academy of Management Journal , Vol.44 , No.5 , pp.956-974.
7. Chatterjee , A., & Krishnan , V.R.(2007) . Impact of spirituality and political skills on transformational leadership . Great Lakes Herald , Vol. 1 , No.1 ,pp20-38 .
8. Cohen , S.G., & Bailey , D.E.(1997) . What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to executive. Journal of Management , Vol.23 , No.3 , pp. 239-290 .
9. Cohen, J., and Cohen, P. (1983). Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- 10.Connell , M.S.O., Doverspike , D., Cober , A.B., & philps , J.L. (2001). forging work teams : Effects of the distribution of cognitive ability on team performance . In Applied H.R.M. Research , Vol.6, No.2 , pp.115-128.
- 11.Curseu , P.L. (2011) . Intra – Group conflict and teamwork quality : The moderating role of leader styles . Adm Sci , vol.1 , pp.3-13.
- 12.Ferris , G.R., Treadway , D.C. ., Kolodinsky , R.W., Hochwarter , W.A., Kacmar , C. J. & Frink , D.D. (2005a) . Development and validation of the political skill inventory . Journal of Management , Vol. 31 pp.126-152.
- 13.Ferris , G.R., Treadway , D.C., Perrewe' , P.L., Brouer , R.L., Douglas , C., & Lux , S. (2007) . political skill in organizations . Journal of managent . vol :33 , No.4 ,pp. 366-378.
- 14.Gellert , F. J., & Kuipers , B. (2007) . The effects of age on team processes and team performance . The Academy of Management Journal , Vol.44 No.5,pp.956-974.
- 15.Gilbert , J.A., & Kottke .(2009) . Developing a measure of social perceptiveness . presented at the Annual conference of the

- Association for psychological science , May 24 , 2009 , San Francisco , California ,pp.1-8.
- 16.Gondal , A.M.,& Khan , A . (2008) . Impact of team empowerment on team performance case of the telecommunications industry in Islamabad . International Review of Business Research papers , vol.4 , No.5 , pp.138-146.
- 17.Hackman , J.R. (1987) . The design of work reams , Handbook of organizational behavior , Englewood Cliffs , NJ: prentice – Hall .
- 18.Horwitz , S.K.& Horwitz , I.B. (2007) . The effects of team diversity on team outcomes : A meta- analytic review of team demography , Journal of Management , Vol.33 , No.6 .
- 19.Journal of Management , vol. 30 ,pp. 309-327.
- 20.Kennedy, F.A.(2002) . Team performance : using financial measures to evaluate the influence of support system on team performance . Dissertation for doctoral , University of North Texas.
- 21.Kern , C.K. (2009) . Using social networking mythology in a Business environment for recommending teams . DER Technischen Universitat München .
- 22.Koman , E.S., & wolff , S.B.(2008) . Emotional intelligence competencies in the team and team leader . Journal of Management Development , Vol.27 , No.1 , pp.55-75.
- 23.Langfred, C. (2005). Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence, Journal of Management, Vol. 31 No. 4, August 2005 513-529.
- 24.Liang , T.P., Liu , C.C., Lin , T.M. & Lin , B. (2007) . Effect of team diversity on software project performance Industrial. Management & Data systems , Vol. 107 , No.5 , pp. 636-653.
- 25.Liu , P.y., & Wei , Y.C. (2009) . Team potency moderates the relationship between shared leadership team performance. <http://bai2009.org/file/papers/1308.pdf>.
- 26.Liu , y ., Ferris , G.R., Zinko , R., Zinko , R., Perrewe' , P.L., weitz , B., & Xu , J. (2007) . Dispositional antecedents and outcomes of political skillin organizations : A four study investigation with convergence , Journal of Vocational Behavior , Vol. 71, pp.146-165.
- 27.Martin , J & Fellenz , M . (2010) . organizational Behavior and Management , 4th ed , south – western (cengage learning) , Nelson education .
- 28.McMullin , H & Whitford , A.B. (2007) . Extra – Judicial decision making for drug saety and risk management : Evidence from the FDA . Northwestern Journal of Technology and Intellectual property , Vol.5 , No.2 , pp.251-264.

29. Mejia , L.R.G., Balkin , D.B., & ,R.I. (2008) Management : people . performance . change . McGraw - Hill companies , Inc , New York .
30. Mintzberg , H .(1983) . power in and around organization . Englewood cliffs , N J : prentice Hall .
31. Mintzberg , H. (1985) . The organization as political arena , Journal of management studies , Vol.22 ,pp.133-154.
32. Newstrom , J.w. (2007) . organizational Behavior : Human behavior at work , 12th ed , Mc Graw – Hill companies , Inc , New york .
33. Perrewe' , L.P., & Nelson , D.L.(2004) . Gender and career success: The facilitative of political Skill s. Organizational Dynamics , Vol.33,No.4 , pp.366-378.
34. Pfeffer , J.(1992) . Managing with power : politics and influence in organizations . Bostan , Harvad Business school press .
35. Pirola, Merlo, A. & MANN, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time. Journal of Organizational Behavior, 25, 235–257.
36. Quick , J.C. & Nelson , D.L. (2009) . principles of organizational behavior : Realities and challenges , 6th ed , south . western (cengage learning , Nelson Education , Ltd , Canada.
37. Ree, H.J.V., & Mclennan , P.(2006) . FM Servie quality indicators benefiting supplier and customer . Clients Driving Innovation : Moving Ideas into practice (12-14 March 2006) , Cooperative Research center (CRC) for construction Innovation.
38. Savelsbergh , C. M.J.H., Heijfden , B.I.J.M ., & poell , R.F.(2010) Attitudes towards factors influencing team performance . Adulterator approach aimed at establishing the relative importance of the team learning behaviors in comparison with other predictors of team performance, Vol.52 , No.7 , pp.337-340.
39. Slocum , J.W & Hellriegel D. (2009) . principles of organizational behavior , 12th ed , Nelson Education , Ltd , Canada .
40. Steward , G.L., Barrik , M.R.(2000) . Team structure and performance : Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type . Academy of Management Journal , Vol.43 , No.2 , pp.135-148.
41. Su, C., Yang , Z., Zhuang , G., Zhou , N., and Dou , W. (2009) . Interpersonal influence as an alternative channel communication behavior in emerging markets : The case of china . Journal of International Business Studies . Vol.40 , pp.668-689 .
42. Sundstrom , E ., De Meuse , K.p., & Futrell , D. (1990) . work teams : Applications and effectiveness . American psychology , Vol.45, No.2 , pp.120-133.

- 43.Tse, H., Dasborough, M., Ashkanasy, N. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly* 19 (2008) 195–211.
- 44.Zellars , K.L., Perrewe' , P.L., Rossi , A.M., Tepper , B. T., & Ferris , G.R. (2008) . Moderating effects of political skill , perceived control , and job – related self – efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain , *Journal of organizational behavior* , Nol.29 ,pp.549-571.
- 45.Zinko , R. (2007) . Antecedents and consequences of personal reputation in organizations . Dissertation for doctoral , The Florida State University , College of Business .

جدول (4)

أبعاد أداء الفريق المعتمدة في الدراسات السابقة

الأبعاد		1997	2000	2001	2002	2005	2006
السنة							
القيادة		*	*	*	*	*	*
الإنتاجية		*	*	*	*	*	*
وقت الاستجابة		*	*	*	*	*	*
الجودة		*	*	*	*	*	*
الإبداع		*	*	*	*	*	*
قابلية الفريق					*		
المعرفة		*	*	*	*	*	*
المبادرة		*	*	*	*	*	*
مهارات شخصية		*	*	*	*	*	*
تخطيط وتخصيص		*	*	*	*	*	*
الالتزام		*	*	*	*	*	*
الأمان		*	*	*	*	*	*
توليد الأفكار		*	*	*	*	*	*
العمل الفرقي		*	*	*	*	*	*
رضا الزبون		*	*	*	*	*	*
تخفيض العيوب		*	*	*	*	*	*
تخفيض الهدر		*	*	*	*	*	*
نتائج الفريق		*	*	*	*	*	*
تماسك الفريق		*	*	*	*	*	*
التعاون والانسجام		*	*	*	*	*	*
الثقة		*	*	*	*	*	*
التوجيه الذاتي		*	*	*	*	*	*
التعلم		*	*	*	*	*	*
الاستقرارية		*	*	*	*	*	*
الرضا عن العمل		*	*	*	*	*	*
صراع الفريق		*	*	*	*	*	*
الجهد		*	*	*	*	*	*
الموازنة في اهم عضو		*	*	*	*	*	*
الدعم المتبادل		*	*	*	*	*	*
تخفيض العيوب		*	*	*	*	*	*

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال/ الدراسات العليا

م/ استبانة

الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين يديك الاستبانة المعدة كجزء من متطلبات رسالة الماجستير الموسومة " تأثير المهارة السياسية في أداء الفريق * دراسة تحليلية لآراء عينة من كادر التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية " . ونظراً لكونك مشمولاً بالدراسة أعلاه يتطلع الباحث إلى تعاونكم معه في الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية علماً إن عدم الإجابة على أي فقرة من الفقرات تعني عدم صلاحية الاستبانة . لا داعي لذكر الاسم كون نتائج الدراسة تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين تعاونكم معنا وتخصيص جزء من وقتكم الثمين

الأستاذ المشرف

أ.م.د. إحسان دهش جلاب

الباحث

محمود داخل عبد الكريم

"علماً أن البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة ((المهارة السياسية واداء الفريق : تطوير مقياس * واختبار علاقات " دراسة مسحية "))

القسم الأول / المهارة السياسية Political skills

مجموعة من المقدرات التي تمكن الأفراد من تعديل السلوك تبعاً للمتطلبات الموقفية .

التأثير العلاقتي : Interpersonal influence

قدرة الأفراد على امتلاك نمط شخصي ذو تأثير فعال على الآخرين بقصد انجاز الأعمال ضمن نطاق العمل .

التشبيك الاجتماعي Networking ability

هي القدرة على تكوين وبناء وتطوير تشكيلة من الصداقات التحالفات والائتلافات القوية والنافعة مع الآخرين .

ت	التفاصيل	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	غير متأكد	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة
1.	يجيد رئيس القسم الحصول على محبة الآخرين						
2.	يشعر أعضاء مجلس القسم بالطمأنينة والراحة عند تفاعلهم مع رئيس القسم .						
3.	يتألف رئيس القسم بسهولة ويسر مع الآخرين من حوله						
4.	يستطيع رئيس القسم الاتصال بكفاءة وفعالية مع الآخرين .						
5.	لا يجد رئيس القسم صعوبة في التأثير على الآخرين أثناء العمل .						
6.	يتمتع رئيس القسم بالقدرة على تكييف نمط اتصاله بما يتواءم مع المواقف الاجتماعية المختلفة .						

ت	التفاصيل	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	غير متأكد	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة
7.	يتمكن رئيس القسم من تحديد الأعضاء المهمين في العمل ويسعى الى توطيد علاقات طيبة معهم .						
8.	يمتلك رئيس القسم شبكة أعمال واسعة ومطورة من زملاء العمل يستطيع طلب الدعم منهم عند الحاجة .						
9.	يبدل رئيس القسم الكثير من الوقت والجهد في تطوير علاقات طيبة مع الآخرين .						
10.	لرئيس القسم القدرة على استعمال علاقاته بقصد ضمان حدود الأشياء ضمن نطاق العمل .						
11.	يجيد رئيس القسم بناء علاقات مع الأفراد المؤثرين في الكلية						
12.	يبدل رئيس القسم الكثير من الوقت والجهد في تكوين شبكات أعمال اجتماعية مع الآخرين في الكلية او الجامعة .						

المَلَكة الاجتماعية Social astuteness

هي القدرة على الإدراك والفهم الدقيق لكل ما يجري من أحداث ضمن المواقف الاجتماعية فضلاً عن التفاعلات الشخصية التي تحدث في تلك المواقف والتي تحتل أهمية كبيرة في مثل هذه الحالات .

ت	التفاصيل	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	غير متأكد	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة
13.	يولي رئيس القسم اهتماماً كبيراً بالتعبير الوجيهة للآخرين في كليته						
14.	يتمتع رئيس القسم بالقدرة على الاستشعار بدوافع الآخرين ونواياهم الغير معلنة .						
15.	يستطيع رئيس القسم تفهم الآخرين في الكلية بشكل جيد .						
16.	يمتلك رئيس القسم قدرة غريزية في قول الأشياء الصحيحة وتجسيدها واقعياً بقصد التأثير على الآخرين .						
17.	لرئيس القسم قدراً لا بأس به من الحدس حول الكيفية التي يقدم فيها نفسه للآخرين داخل الجامعة أو خارجها .						
18.	يتصف رئيس القسم بالقدرة على تفسير سلوك الآخرين في مختلف المواقف الاجتماعية .						

الإخلاص الواضح apparent sincerity

قدرة الفرد على خلق الانطباعات الجيدة حول سلوك الأفراد الذي يظهر في ضمن سياق الأحداث الجارية ضمن محيط العمل .

ت	التفاصيل	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	غير متأكد	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة
19.	يظهر رئيس القسم إخلاصه عندما يتصل مع الآخرين داخل الكلية وخارجها .						
20.	يحاول رئيس القسم إظهار اهتمامه الصادق بالآخرين عندما يتفاعل معهم .						
21.	يجيد رئيس القسم جعل من حوله واثقين بأمانته						
22.	يجرص رئيس القسم على إن يكون صادقاً فيما يقول عند الاتصال مع زملائه ورؤسائه في الكلية .						
23.	يعتقد رئيس القسم بأهمية إيمان الآخرين بإخلاصه فيما يقول ويفعل .						
24.	يكون رئيس القسم صادقاً عند الاتصال مع الآخرين داخل الكلية وخارجها .						

القسم الثاني

أداء الفريق Team Performance

الدالة الموزونة لجميع السلوكيات التي ينتجها أعضاء الفريق بقصد اتمام المهام الفردية ومهام الفريق على حد سواء .

إنتاجية الفريق Team Productivity

تشير الى العملية التي يستعمل من خلالها أعضاء الفريق مواهبهم ومهاراتهم في أداء العمل الموكل إليهم فضلاً عن الماديات المتاحة لهم ضمن فترة زمنية معينة .

ت	التفاصيل	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	غير متأكد	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
25.	يستعمل الفريق موارده المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية في تحقيق أهدافه .							
26.	يمتلك أعضاء الفريق القدرة على التأثير في شعور الأعضاء الآخرين .							
27.	يحاول قائد الفريق إدارة الصراعات التي قد تحدث بطريقة بناءة ومثمرة .							
28.	يدرك أي من أعضاء الفريق نقاط القوة والضعف للأعضاء الآخرين ويتناقش معهم بشأنها بشكل مباشر							
29.	يمكن القول بأن الفريق متماسك الى درجة كبيرة							
30.	يمتلك أعضاء الفريق قدرات معرفية ومهارات مميزة للتعاطي مع المهام الموكلة إليهم							
31.	يمتلك أعضاء الفريق أهداف واضحة ومفهومة من قبلهم							
32.	يساهم الأعضاء في مساعدة بعضهم البعض بشأن تطوير مهاراتهم							
33.	يمتاز الفريق بتنوع الاختصاصات والمهارات المكملة لبعضها .							

جودة الفريق Team quality

وتتمثل في أوجه الجودة التي هي : الاتصال ، التنسيق ، موازنة إسهامات عضو الفريق، الدعم المتبادل ، الجهد الذي يبذله الفريق .

ت	التفاصيل	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	غير متأكد	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
34.	للفريق نظام اتصال كفوء وفعال							
35.	يعمل أعضاء الفريق على اساس ان التعاون هو السر خلف النجاح							
36.	يحاول أعضاء الفريق التنسيق فيما بينهم لانجاز المهام المكلفين بها .							
37.	يسهم أي من أعضاء الفريق في النتائج المتحققة بشكل متوازن .							
38.	يقدم أي من أعضاء الفريق الدعم المادي والمعنوي لبعضهم البعض							
39.	يحاول أي من أعضاء الفريق عمل الشيء الصحيح منذ المحاولة الأولى .							
40.	يعتمد الفريق على وسائل كمية ونوعية في الكشف عن إخفاقاته ومعالجتها .							
41.	يلجأ الفريق الى التركيز على الجوانب المهنية لدى أداءه للإعمال الخاصة به .							
42.	يركز قائد الفريق بشكل واضح على رضا أعضاء الفريق .							

كفاءة الفريق Team Efficiency

تشير الى نسبة المخرجات الفعلية الى مدخلات الفريق في أداء المهام الموكلة إليه بقصد تحقيق أهدافه .

ت	التفاصيل	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	غير متأكد	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة
43.	يلتزم أعضاء الفريق بالجدول الزمني بالمهام الموكلة لهم .						
44.	يؤدي أعضاء الفريق سلوكيات خاصة من شأنها إن تزيد من مستوى الأداء المستهدف .						
45.	يمكن القول بوجود تناسب بين حجم الفريق وعبء العمل الخاص به						
46.	يتميز الفريق بالاستقرار النسبي مقارنة بالفرق الأخرى						
47.	يحاول أعضاء الفريق تشخيص طبيعة المشكلات التي قد تعترض سبيل عملهم .						
48.	يعتمد الفريق على أكثر من طريقة واحدة في معالجة المشكلات ذات الصلة بالعمل .						
49.	ان اهم ما يميز أعضاء الفريق هو العلاقات الطيبة التي تجمع بين أعضاءه .						
50.	يستجيب أعضاء الفريق للمهام الموكلة إليهم بأقل وقت ممكن						
51.	يحاول الفريق تطوير خطط العمل الخاصة بهم بشكل مستقل ومتكامل مع الفرق الأخرى .						