

## اختبر نفسك

يتضمن هذا الاختبار عشرة أسئلة ذات خيارات متعددة للأجوبة تساعدك في التعرف على المعلومات الأساسية لقيادة الفريق.

أجوبة هذه الأسئلة تجدها في نهاية الاختبار.

1- أي العبارات الآتية لا تنطبق على توصيف الفريق؟ «الفريق هو عدد صغير من الأفراد لديهم \_\_\_\_\_» .

(أ) مهارات تكميلية تلتزم بغاية مشتركة.

(ب) مهارات متشابهة وثقافة مشتركة.

(ج) أهداف مشتركة في الأداء.

(د) مقارنة يعدون أنفسهم محاسبين عليها جماعياً.

2- إن فهم مقدار السلطة التي يتمتع بها الفريق حقاً أمر في غاية الأهمية. أي المظاهر الآتية لا تقع حصراً في نطاق سلطة الفريق؟

(أ) قرارات ذات علاقة بالموارد ضمن الميزانية.

- (ب) وضع مقارنة للمشروع.
- (ح) تقييم سير العمل المتواصل للفريق.
- (د) التغييرات في برنامج عمل الفريق أو الأشياء القابلة للتسليم.

3- ما هما السببان الرئيسان لفريق فاشل؟

- (أ) موارد غير كافية لإنجاز العمل ونظام غير كافٍ للمكافآت.
- (ب) محدودية تركيز الفريق على المهام وإهمال العلاقات الداخلية.
- (ح) عدم وجود دعم من الإدارة وقيادة ضعيفة.
- (د) اللامسؤولية عند أعضاء الفريق وعدم رضا الأعضاء عن طريقة العمل.

4- عندما تكون مهام الفريق معقدة وتحتاج لمهارات محددة ما هو

الحجم المثالي المقترح للفريق؟

- (أ) فريق صغير العدد من 5-9 أعضاء.
- (ب) الحد الأدنى هو 12-15 عضواً وذلك لضمان حضور المهارات المطلوبة كافة.

(د) حتى 25 عضواً كحد أقصى.

5- المقاربات الأربع المتبعة في كثير من الحالات لصنع القرار هي

(1) حكم الأغلبية. (2) الإجماع. (3) جماعة صغيرة العدد تتخذ

القرار. (4) القائد يتخذ القرار بمدخلات من الأعضاء. أي

الخيارات الآتية من شأنها أن تبني التزام الفريق؟

(أ) حكم الأغلبية والإجماع.

(ب) الإجماع فقط.

(ج) جماعة صغيرة العدد تتخذ القرار وحكم الأغلبية.

(د) القائد يتخذ القرار بمدخلات من الأعضاء.

6- أي الخيارات الآتية يكمل هذه الجملة بدقة تامة؟ «أن تكون قائداً

لفريق يشبه كونك \_\_\_\_\_».

(أ) مدرباً، تساعد وتدعم أعضاء الفريق لتشجعهم على

الأداء الأفضل.

(ب) مديراً تقليدياً، تركز على إنجاز الفريق لعمله والمهام

الموكلة إليه في الوقت المحدد وحسب تقديرات الميزانية.

(ج) ظهير الدفاع في كرة القدم، تحمل الكرة وتحتاج للفريق

ليعمل إلى جانبك.

7- في بداية المشروع تلاحظ وجود عصابة من الأفراد تتشكل في الفريق. تفكر في إعادة توزيع المهام على أعضاء هذه الزمرة لكي يعملوا بتعاون وثيق مع الأعضاء الآخرين. هل هذه فكرة صائبة؟

(آ) كلا.

(ب) كلا، إلا إذا أخفقت الجهود الأخرى كافة لتفريق هذه العصابة.

(ج) أجل.

8- قبل أن تستبعد فرداً من الفريق ليس «لاعباً فيه» هل تفكر بوضعه أمام الفريق ليناقدش الجميع مسألته؟

(آ) كلا، ليس هذا بالوضع الملائم إطلاقاً.

(ب) أجل، فهذا الوضع ملائم بعد أن تكون قد عملت جاهداً لحل الأمور كافة معه.

(ج) أجل، الخطوة الأولى المقترحة هي أن تضع أمره أمام الفريق كله.

9- يشعر الفريق بمأزق في منتصف المشروع، والأمر عائد إليك لمساعدتهم في الخروج من المأزق. أي الأفعال الآتية ليس خياراً

مفيداً لمساعدة الفريق في عودته إلى المسار الصحيح؟

(آ) تقود مناقشة الفريق وإعادة التذكير بغاية الفريق والمقاربة

والأهداف، ابحث عن خلاف في الآراء وحاول حسمه.

(ب) ضع هدفاً فورياً مشتركاً وحاول تحقيقه.

(ج) قدم معلومات جديدة وآراء متباينة من داخل المؤسسة

لتستجلي الحالة وتقارن بينها وبين حالات أخرى.

(د) بدل في تركيبة عضوية الفريق.

10- التقييم التقليدي للأداء يغلب عليه التوجه نحو النتائج

والمخرجات. ما هو الفارق الرئيس عند تقييم أداء الفريق؟

(آ) تقييم الجماعة كلها من حيث الأداء، وليس أداء كل فرد على

حدة.

(ب) يتم تقييم التعاون داخل الفريق بالإضافة إلى النتيجة.

(ج) يتم تقييمك أنت بصفتك قائد الفريق إضافة إلى الناتج

أو النتائج.

obeikandi.com

## أجوبة أسئلة الاختبار

1- (أ) من خلال بنائه لفريق يضم تنوعاً في المعارف والخبرات والآراء يستطيع المدير أن يستبطن إبداعاً وفاعلية أكبر كثيراً من تلك التي توجد لدى فرد واحد أو جماعة تتميز بمهارات متماثلة.

2- (ب) الإدارة العليا عادة لا تتدخل في قرارات من مثل تلك المتعلقة ببرنامج الفريق والأشياء القابلة للتسليم. أما الأمثلة الأخرى الدالة على مشاركة الإدارة العليا فقد تتضمن قرارات حول المصاريف التي تزيد عن المبالغ المخصصة في الميزانية أو تغييرات في كبار الموردين أو المزودين بالخدمات سواء أكان ذلك بهدف جلب موارد من الخارج أو تغييرات في سياسات وأهداف الشركة عموماً.

3- (ح) إن عدم وجود دعم من الإدارة ووجود قيادة ضعيفة هما السببان الغالبان في إخفاق الفريق. وعلى أية حال فإن الخيارات المطروحة للأجوبة جميعها قد تسبب إخفاقاً للفريق.

4- (آ) برغم أن الحجم المثالي للفريق يعتمد على أهداف ومهام الفريق عموماً إلا أن الفريق صغير العدد (5-9 أعضاء) قد

يكون الأكثر فاعلية عندما تكون المهام معقدة وتحتاج إلى مهارات معينة. لكن الفرق الأكبر عدداً (حتى 25 عضواً) قد تكون ذات أثر فاعل إذا كانت المهام بسيطة غير معقدة ومباشرة ويمكن لأعضاء الفريق أن يتفوقوا على توكيل المهام إلى جماعات متفرعة عنهم عند الحاجة.

5- (أ) عند انتقاء مقارنة معينة لصنع القرار يتعين على الفريق أن يأخذ في اعتباره بعض المقايضات. فكلما ازدادت مشاركة الأعضاء في صنع القرار ازداد دعمهم لتنفيذه وما ينتج عنه. وبالتالي فإن نهج الإجماع وحكم الأغلبية يعزز التزام الفريق.

6- (أ) قادة الفريق هم أقرب إلى كونهم مدربين. فعندما ينتقل المرء من دور المدير التقليدي إلى دور قائد الفريق يتبدل التركيز نحو التسهيل والتيسير بدلاً من الإدارة والتوجيه، ويصبح الاعتماد على خبرة الآخرين بدلاً من القيام بدور «الخبير». وأنت من موقعك القيادي للفريق تبادر إلى الفعل وإطلاق طريقة العمل وتعطي أنموذجاً لسلوك الفريق وتكون أمام الأعضاء بمثابة المستشار والمعلم الخبير والمدرّب.

7- (ح) يقصد بالعمل الفريقي الفريق كله وليس نخبة منتقاة من الأعضاء. لذا يتعين عليك أن تعمل على تثبيط تشكل زمرة أو

عصبة من الأفراد داخل فريقك وإعادة توزيع المهام بحيث يعمل أفراد العصبة بتعاون وثيق مع الأعضاء الآخرين تساعدهم في التعرف على بعضهم بعضاً.

8- (ب) أولاً يتعين عليك أن تجعل هذا العضو الصعب يعرف ما فعل. استمع إليه وناقش الأمور معه وأعطه الفرصة ليتغير. وإن لم يحصل أي تغيير فإن وضع هذا العضو أمام الجماعة أمر ملائم وصائب. وفي هذا الاجتماع ينبغي أن يظل التركيز على الأمور والقضايا وألا تسمح بتحول التركيز نحو قضايا شخصية.

9- (د) أجل، هذا الخيار الذي ليس هو بالحل القابل للتطبيق لفريق وقع في مأزق. هنالك أسباب عديدة من شأنها أن تضع الفرق في مأزق في منتصف المشروع. ففي بعض الأحيان قد تضعف حاسة الاتجاه عند الأعضاء، وقد يكون ثمة التزام غير كافٍ أو غير متكافئ في أداء الفريق، وقد تبرز ثغرات في المهارات الأكثر أهمية، وقد يواجه الأعضاء بعض الفوضى والتشويش أو عداة أو ربما لا مبالاة وعدم اكتراث من جانب الفرق الأخرى. وأنت من موقع دورك التسهيلي والميسر يتحتم عليك أن تساعد الفريق في معرفة وتبيان - وحسم - الأمور مهما كانت.

10- (ب) الفارق الرئيس عند تقييم أداء الفريق يكمن في أهمية الطريقة التي بها يحقق الفريق النتائج رغم أهمية النتائج ذاتها. فالعمل التعاوني في تحقيق النتائج مقياس مهم جداً لقياس أداء الفريق.

## معرفة المزيد

### مقالات وملاحظات

Pablo Cardona and Paddy Miller. «The Art of-  
Creating and Sustaining Winning Teams» Harvard  
business School Note. Boston: Harvard Business  
.School Publishing, 2000

- تكشف هذه المقالة الأسرار الكامنة وراء الفرق الرابحة.  
بداية يقدم المؤلفان تعريفاً للفريق، ويوضحان الفرق بين  
فريق عمل والأصناف الأخرى لجماعات عمل. ثم يحددان  
الخصائص التي يحتاجها أعضاء الفريق ليشكلوا فريقاً  
رابحاً. بعد ذلك تأتي مراحل تطوير الفريق والعمليات  
الأساسية التي يجب على الفرق أن تحتضنها في كل مرحلة  
من هذه المراحل. وأخيراً تتعرف على طريقة بناء الالتزام  
والأداء عند الفريق.

Rob Cross. «Looking Before You Leap: -  
Assessing the Jump to Teams in Knowledge-Based

.Work.» Business Horizons, September 2000

- تبدو الفرق في كثير من الحالات الحل الطبيعي والسهل لتحسين مستوى التعاون والإنتاجية في المؤسسات التي تعتمد المعرفة. لكن عملية الانتقال إلى الفرق يمكن أن تكون صعبة.

Anne Donnellon. «Listen to Team.» Insights, Summer 1996.

- تبين هذه المقالة ما يمكن تعلمه من خلال الاستماع إلى الفريق ودراسة كيف يتواصل الأعضاء.

Loren Gary. «Managing a Team vs. Managing the Individuals on a Team.» Harvard Management Update, March 1997

- ليست إدارة الفريق مثل إدارة الأفراد الذين يشكلون الفريق. وبغية تضخيم فاعلية الفريق ينبغي أن تطرح الأسئلة الأربعة الآتية وتجيب عنها: (1) هل فريق العمل هو الهيكلية الفضلى في المؤسسة من أجل هذا المجهود؟ (2) هل وضعت للفريق أهدافاً مشتركة يمكن لأعضائه أن يجعلوها أهدافهم الذاتية؟ (3) ما الإشارات التي أرسلها للأعضاء حول كيفية

تفاعلهم معاً؟ (4) هل نظام إدارة الأداء الذي وضعته يشكل  
مكافأة للاتكال المتبادل والمساءلة المشتركة؟

Harvard Business School Publishing. «Handling –  
Conflicts in Teams.» Harvard Management  
.Communication Letter, April 2000

- الصراعات بين الأفراد ليست بالأمر النادر في بيئة الفريق  
هذه الأيام. تقدم هذه المقالة نصائح ومعلومات في غاية  
الأهمية حول كيفية التعرف على الأفراد الذين يصعب  
التعامل معهم في فريق عملك وكيفية التعاطي معهم.

Harvard Business School Publishing. «Why –  
Some Teams Succeed and So Many Don't.» Harvard  
Management Update, January 2000

- بعض الفرق تحقق نتائج مذهلة أحياناً، وفي أحيان أخرى  
تكون إخفاقاً كبيراً. فما الفرق بينهما؟ تدل البحوث أن ذلك  
يعود إلى طريقة إدارتها - وما إذا كانت شركتك بكاملها  
تدعم العمل الفريقي حقاً.

Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith. «The –  
Discipline of Teams.» Harvard Business Review OnPoint

Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School  
.Publishing, July 2000

- جوهر العمل الفريقي يتجسد بالالتزام المشترك. ودون هذا الالتزام تعمل الجماعات وكأنها أفراد، وبه تصبح الجماعات وحدة واحدة ذات أداء مشترك. تعتمد جماعة العمل اعتماداً كبيراً على الإسهامات الفردية من جانب أعضائها لتقدم أداءً جماعياً. لكن الفريق يسعى جاهداً في سبيل ما هو أكبر مما يستطيع الأعضاء إنجازهُ فرادى.

- Jim Kling. «Tensions in Teams.» Harvard  
.Management Communication Letter, July 2000

- الصراعات أمر لا مفر منه في الفرق، وغالباً ما يراه الناس شيئاً صعباً وغير مريح. الكثيرون يحاولون اجتناب الصراعات مهما كان نوعها لكن ذلك قد يسبب مشكلات على المدى البعيد. يقترح الخبراء، عوضاً عن ذلك، استخدام الصراعات داخل الفريق للحث على الحلول المبتكرة والإبداعية. ولكي ينجح هذا الاستخدام يتعين على قادة الفرق أن يضعوا قواعد أساسية لسلوكهم وذلك بالتصدي المباشر للصراع والحيولة دون أن يستفحل ويصبح نزاعاً شخصياً. والسلوك الذاتي للقائد كفيلاً بتوجيه سلوك الفريق كله.

Christopher Meyer. «How the Right Measures Help – Teams Excel.» Harvard Business Review, May-June, 1994.

- لكبار المديرين في الشركة دور عظيم الأهمية في مساعدة الفريق على تطوير قياس الأداء وذلك من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية والتيقن من أن كل فريق يفهم جيداً دوره في هذه الأهداف، وكذلك تدريب الفريق على ابتكار مقاييسه الخاصة.

## الكتب

Anne Donnellon. Team Talk: The Power of –  
Language in Team Dynamics. Boston: Harvard  
.Business School Press, 1996

- تؤكد المؤلفة في كتابها هذا أن سبب وجود تلك الفجوة بين ما هو مثالي وما هو واقعي في عمل الفريق يكمن في عدم إدراك المفارقات التي يضعها العمل الفريقي أمام الأفراد والفرق والمديرين والمؤسسات، والتقصير في معالجتها، غير أن المفارقة المحورية تكمن في كون الفريق بحاجة لأمرين اثنين معاً، وهما الحفاظ على الاختلافات بين أعضاء الفريق وفي الوقت نفسه دمج هذه الاختلافات في وحدة عمل واحدة. فالطريقة التي يتحدث بها أعضاء الفريق تعكس وتكون الطريقة التي يحلون بها هذه التوترات.

Deborah L. Duarte and Nancy Tennant Snyder.-  
Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and  
Techniques That Succeed. New York: Jossey-Bass,  
.2000

- هذا الكتاب مخصص لأولئك الذين يعملون في فرق افتراضية ويقودونها. وموضوعاته موزعة في فصول تركز على التعقيدات الداخلية الفريدة وطريقة تشكلها وعملها. يتضمن الكتاب أمثلة من واقع الحياة وملاحظات المؤلفتين النابعة عن خبرتهما الطويلة مضافاً إليها وفرة في تمارين عملية ولوائح معطيات.

Deborah Harrington-Mackin. Keeping the Team – Going: A Tool Kit to Renew and Refuel Your Workplace Teams. New York: AMACOM, 1996

- يقدم هذا الكتاب توصيفاً لطريقة إخراج الفريق من أزمة تعترض أعضائه في منتصف عمر المشروع. تتضمن موضوعاته إعادة الفريق إلى مساره الصحيح، وبعث الحياة والنشاط فيه من جديد وبناء علاقات استراتيجية إضافة إلى بناء الثقة وحل النزاعات وحل المشكلات وصنع القرار وتقييم جدارة الفريق.

Harvard Business School Publishing. The Art of – Managing Effective Teams. Harvard Management

Update Collection. Boston: Harvard Business School  
.Publishing, 1999

- هذه المجموعة الشاملة المقدمة من محرري النشرة الصحفية  
Harvard Management Update تقدم لكم آراء الخبراء  
وتحليلاتهم والحلول التي تساعدكم في توفير النجاح  
لفرقكم.

Harvard Business School Publishing. Making –  
Teams Work. Harvard Business Review Collection.  
.Boston: Harvard Business School Publishing, 1996

- ما هو الفريق؟ ومتى ينبغي لك أن تشكل فريقاً ليتولى أمر  
مشروع ما أو أمر مجهود آخر؟ كيف تستطيع أن تؤمن النجاح  
لفريقك؟ هذه المجموعة من Harvard Business Review  
تقدم لك القواعد الإرشادية التي تبتغيها لتشكيل فرق للإدارة  
وفرق تتضمن وظائف متعددة وتحفيز عمل الفريق وقياسه  
وأكثر من ذلك.

Steven D. Jones, Michael M. Beyerlein, and Jack J. –  
Phillips, eds. In Action: developing High-Performance

Alexandria, VA: American .2-Work Teams. Vols. 1  
.Society for Training & Development, nd

- يقدم المؤلفون دراسات لحالات تبين تنوعاً في المقاربات لتطبيق العمل الفريقي في مكان العمل، ويدرسون على وجه الخصوص تشكيلات الفرق كالفريق الافتراضي والفرق المفوضة بالصلاحيات وفرق المشاريع المشتركة والفرق ذات الإدارة الذاتية. كما يتضمن الكتاب قواعد إرشادية للمرء حين ينتقل من منصب المشرف إلى منصب مدير الفريق.

Jon R. Katzenbach, ed. The Work of Teams. Boston: -  
.Harvard Business School Press, 1998

- يتمسك المديرون عادة بالعمل الفريقي كما لو أنه حل سهل لتحقيق أهداف تتسم بالمغامرة ولا يلبثون أن يصيبهم الإحباط عندما يتبين لهم أن فرقهم تلك عصية على السيطرة والتنبؤ. جمع المؤلف في كتابه هذا مقالات من مجلة Harvard Business Review تتناول بالبحث والتحليل التحديات والمكافآت التي تنتظر كل فريق يحرز نجاحاً.

Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith. The -

Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston: Harvard Business School Press, 1993

-يعتقد المؤلفان أن الكثيرين من قادة الأعمال لديهم نزوع نحو التفاضلي عن فرص تسنح لهم لاستثمار الإمكانيات الهائلة للفرق بهدف تحسين أداء مؤسساتهم، فيقدمان تبصراً عميقاً وتحليلاً لعوامل التمييز في أداء الفرق، وأين وكيف تعمل الفرق على أفضل وجه وكيف تعزز فاعلية الفرق.