

## الفصل الثالث

---

### أنماط ووظائف فرق العمل ومراحل نموها

---

#### أشتمل هذا الفصل على:

- أنماط فرق العمل. 
- الحجم الأمثل لفريق العمل. 
- وظائف فريق العمل. 
- مراحل بناء ونمو فرق العمل. 
- العوامل التي تسهم في نجاح فرق العمل. 
- مقياس القدرة على حل المشكلات. 

## أنماط فرق العمل:

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد النوع المناسب من فرق العمل التي تريد تشكيلها. وهناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفاً محدداً ولكل منها خصائصه المميزة نذكر منها ما يلي:

### 1- فرق المهام Task Teams:

وهي الفرق التي تضطلع بمشكلة معينة يراد حلها أو موضوع محدد مطلوب إنجازه. ويمكن تحديد نوعين من هذه الفرق هما: فرق المهام الكبيرة (فرق عمل الإدارة العليا) وفرق المهام المحددة (فرق المشروعات). وفرق المشروعات Projects Teams غالباً ما يتم تشكيلها للعمل لفترة زمنية محددة، والتي تكون واقعة في الغالب تحت ضغط زمني يفرض عليها تحقيق مخرجات قابلة للقياس، ومع ذلك فهي قلما تكون معتادة على العمل سوياً بالقرب من بعضها أو في مهمة واحدة.

### 2- فرق العمل Work Teams:

وهي مجموعات العمل الطبيعية والتي تقوم بالأعمال اليومية للمنظمة. وربما تأتي هذه الفرق من خلال الوحدات القائمة بالمنظمة كالأقسام والإدارات والفروع والمواقع.

### 3- فرق الإدارة Management Teams:

وهي الفرق التي تُشكل من خلال الموظفين الذين يشرفون على الوحدات التشغيلية أو التنظيمية. ويجب على فريق الإدارة أن يتولى المهام الشاقة التي تكمل وتحفز العمل وتجعله متكاملًا.

### 4- فرق العمل الإلكترونيّة Electronic Teams:

هذا ولقد أدى التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإلكترونيّة

إلى ظهور نوعاً جديداً من فرق العمل ألا وهو فرق العمل الإلكترونية حيث يتصل أعضاء هذه الفرق إلكترونياً بواسطة شبكة الإنترنت.

وقد كان الأصل أن يتم الاتصال بين أعضاء فريق العمل بشكل شخصي أي مباشر ووجهاً لوجه وفي مكان واحد. إلا أن فرق العمل الإلكترونية يتم الاتصال فيها بشكل مباشر غير شخصي، وإن كان هناك إمكانية مشاهدة الصورة وسماع الصوت من خلال الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت. والأعضاء ليسوا في مكان واحد، فقد يكونوا في إدارات أخرى أو مواقع أخرى أو بلاد أخرى.

وفي برنامج تدريبي لشركة توتاليتي عن «إدارة فرق العمل» تم تقديم التصنيف التالي لأنواع فرق العمل:

#### جدول رقم (4) أنواع فرق العمل وخصائصها

م	نوع الفريق	خصائص الفريق
1-	فرق العمل الكبيرة على مستوى الشركة ككل Organizational Policy Making Teams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الفرص والاحتياجات.</li> <li>• رسم فلسفة الشركة.</li> <li>• تحديد السياسات.</li> <li>• خطط العمل التنفيذية.</li> <li>• متابعة الأداء.</li> <li>• تحديد مواعيد تحقيق الأهداف.</li> <li>• من بين أعضائها ممثلين للمستويات الإدارية المختلفة.</li> <li>• اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.</li> </ul>

م	نوع الفريق	خصائص الفريق
-2	فرق المهام الخاصة على مستوى بعض أعمال الشركة Cross – Functional Teams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتراوح عددها من 5 إلى 8 أفراد.</li> <li>• تتكون من أفراد يعملون في مجالين أو أكثر من مجالات العمل في الشركة.</li> <li>• اجتماعاتها مطولة لفترة زمنية محدودة.</li> <li>• مسؤولة عن حل المشكلات بين مجالات العمل المختلفة.</li> <li>• قد يطلب من فرق أخرى إتمام العمل الذي بدأته.</li> </ul>
-3	حلقات الجودة Quality Circles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أعضاؤها من وحدة إدارية واحدة.</li> <li>• تحديد المشكلات في الوحدة ثم العمل على حلها.</li> <li>• العمل فيها تطوعي.</li> <li>• ليس لها سلطة تنفيذية.</li> <li>• تقوم الإدارة بتوجيهها.</li> <li>• فكرة أمريكية وتطبيق ياباني ناجح لها.</li> </ul>
-4	الفرق الموجهة ذاتياً Self – Directed Work Teams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أعضاؤها من وحدة إدارية واحدة.</li> <li>• مسؤولين عن إتمام عملية متكاملة لها سلطات وضع الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس الأداء والتنسيق مع الوحدات الأخرى.</li> <li>• اتخاذ القرارات بمشاركة جميع الأعضاء.</li> <li>• تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء.</li> <li>• سلطة التأديب والجزاءات داخلياً.</li> </ul>

م	نوع الفريق	خصائص الفريق
5-	الفرق المدارة ذاتياً Self – Managed Teams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعمل بدرجة مختلفة من السلطة ليس لها مدير مرئي.</li> <li>• تتعاقد مع الإدارة للقيام بمسئولياتها بالإضافة إلى عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.</li> <li>• اجتماعاتها أسبوعياً.</li> <li>• تعين أعضاؤها الجدد.</li> <li>• تحدد مستويات الأداء وتقيسه.</li> <li>• تعلم الإدارة من خلال التغذية المرتدة بالأداء.</li> </ul>

ويقسم سيد أحمد مصطفى فرق العمل - وفقاً لبعض الأسس - إلى أنواع عديدة هي:

1- من حيث الهدف: فهناك فرق تستهدف - على سبيل المثال - تطوير منتج (سلعة أو خدمة). أو حل مشكلة، أو إعادة هندسة العمليات (دمج عمليات تقليل الطول الإجرائي، أو أداء عمليات على التوازي وما إلى ذلك). وكذا أي هدف تنظيمي آخر.

2- من حيث هيكل الفريق: فقد يكون فريق العمل مداراً بواسطة أحد مديري الإدارات أو يكون ذاتي الإدارة Self-Directed or Self-Managed. حيث يعمل الفريق دون أن يوجهه مدير بل يوجهه أحد أعضاؤه (أكثرهم قبولاً وخبرة وتأثيراً). ويكون الفريق مسؤولاً عن أداء مهمة جزئية أو كاملة بحيث يسلم ناتج عمليه إلى عميل داخلي (فريق آخر بالمنظمة) أو خارجي.

3- من حيث عضوية الفريق: فقد يكون قائد الفريق وأعضائه من إدارة واحدة

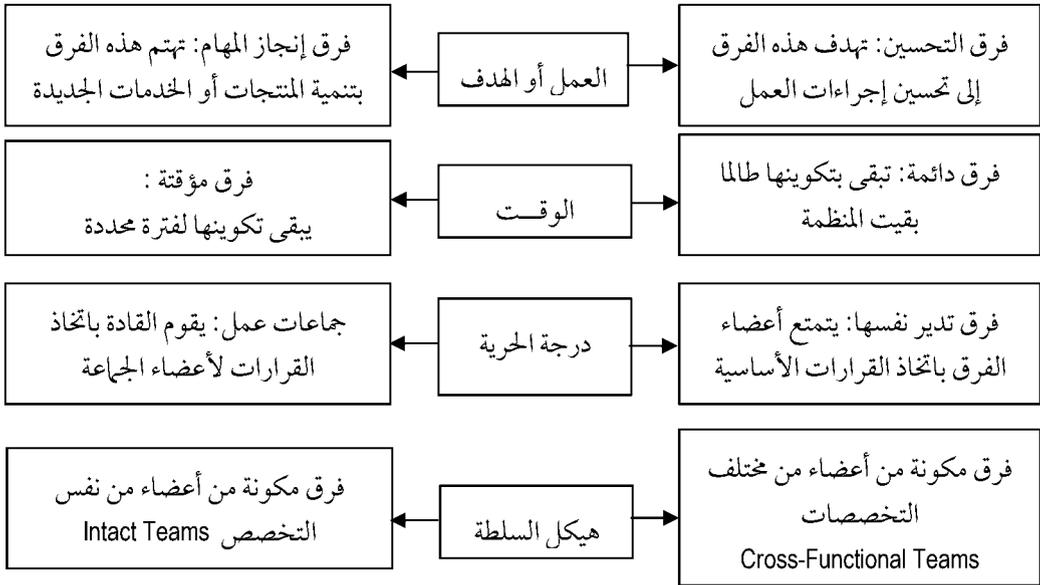
(Functional Team) أو تكون العضوية ممثلة في قائد وأعضاء من إدارات متعددة تتنوع وتتكامل تخصصاتها (Cross-Functional Team).

4- من حيث مدة العمل: فقد يكون الفريق دائماً مثل العاملين في الإدارة المالية أو إدارة التسويق أو يكون فريقاً مؤقتاً سواء كان من إدارة واحدة أو إدارات متعددة، بحيث ينتهي الفريق بانتهاء مهمته Adhoc Committee or Task Force.

هذا ويمكن إضافة أساس الحجم في تحديد بعض أنواع فرق العمل كالتالي:

5- من حيث حجم فريق العمل: فقد يكون الفريق صغير الحجم وقد يكون متوسط أو كبير الحجم.

وفي تصنيف مشابه قسم مهرمان Mohrman (1993) فرق العمل إلى ثمانية أنواع وفقاً لأربعة أبعاد رئيسية موضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (3)  
بعض أنواع فرق العمل

ويشرح جيرالد جرينبرج Jerald Greberg وروبرت بارون Robert Baron هذه الأنواع كالتالي:

### **العمل أو الهدف**

يرتبط البعد الأول بالعمل الأساسي والهدف الأساسي لفرق العمل. فبعض الفرق التي تهتم بإنجاز المهام تهتم بالعمل التي تؤديه المنظمة الأم، مثل تنمية وتصنيع المنتجات الجديدة، وتزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها.. إلخ. وينصب اهتمام هذا النوع من فرق العمل على استخدام موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء أكانت تلك النتائج منتجات أم خدمات. (ومن الواضح أن فرق العمل التي كونتها شركة كترل هامر من هذا النوع). وهناك نوع آخر من تلك المجموعة يطلق عليه: «فرق التحسين» يهتم أساساً بتحسين إجراءات العمل التي تتبعها الشركة الأم. وعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس انسترومنت Texas Instrument اعتمدت على فرق العمل لتحسين مستوى جودة إنتاج مصانعها في ماليزيا.

### **البعد الزمني**

البعد الثاني هو البعد المرتبط بالزمن. وبالتحديد فإن هناك أنواع من فرق العمل تشكل بصفة مؤقتة لإنجاز عمل مجدد. وينتهي وجود هذا النوع بانتهاء المهمة التي استندت إليه. وعلى الجانب الآخر فهناك فرق عمل دائمة تشكل وتستمر في العمل طالما كانت المنظمة موجودة. مثال النوع الأول فريق العمل المشكل لابتكار منتج أو خدمة جديدة - حيث ينتهي وجود ذلك الفريق بانتهائه من تنمية المنتج أو الخدمة المكلف بها - ومثال النوع الثاني الفريق المشكل لخدمة العملاء، حيث يستمر وجوده طالما بقيت المنظمة في السوق - أي أنه يصبح جزءاً ثابتاً في هيكل المنظمة.

### **البعد المرتبط بدرجة حرية الفريق:**

هذا هو البعد الثالث وهو مرتبط بدرجة حرية الفريق في العمل. فعلى أحد الجوانب

يقوم قادة مجموعات العمل باتخاذ القرارات نيابة عن أعضاء الجماعة، ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التنفيذ. وقد أصبح هذا النوع التقليدي من الجماعات أقل شهرة الآن، وذاعت بدلاً منه شهرة النوع الآخر الذي يتميز فيه أعضاء الفريق بحق اتخاذ القرارات الهامة الخاصة بعملهم. ويطلق على هذا النوع من الجماعات فرق العمل التي تدير نفسها Self-Managed Teams أو تلك التي توجه نفسها Self-directed Teams وعادة ما تتشكل تلك الفرق من عدد صغير من الأعضاء - حوالي عشرة - الذين يضطلعون بالأعباء التي كان يقوم بها رؤسائهم. وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف، وتقرير سرعة الأداء، وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق، وتقرير سرعة الأداء، وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق.

وفي هذه الأيام فإن فرق العمل قد أصبحت منتشرة، وماتزال شهرتها تنمو حتى هذه اللحظة ويستخدمها الآن 20٪ من الشركات الأمريكية. وهذه النسبة في طريقها لأن تصبح 50٪. ومن الشركات الكبرى التي تستخدم فرق العمل شركات زيروكس، وهولت بكارد، هني ول Honeywell، وييسي كولا. وفي الحقيقة فإن شركات جنرال موتورز، وبروكتر آند جامبل، وكنج إنجن Cummins Engine تستخدم هذه الفرق منذ أكثر من ثلاثين عاماً.

### البعد المرتبط بهيكل السلطة:

هذا هو البعد الرابع، وهو يعكس مدى ارتباط فرق العمل بالهيكل العام للسلطة في المنظمة - بمعنى مدى الارتباط بالتوزيع الرسمي للسلطة الوظيفية. ففي بعض المنظمات مازالت فرق العمل مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية. فعلى سبيل المثال فإن شركة رالستون - بورينا Ralston-Purina تنظم المشروعات بطريقة تمكن العاملين من العمل معاً في منتج معين طول الوقت، ولا يستخدمون تخصصهم في أي منتجات أخرى. وفي ظل هذا النوع من التنظيم تعمل فرق العمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائها بين مجالات الخبرة المختلفة.

## الحجم الأمثل لفريق العمل Optimal Team Size

تختلف فرق العمل من حيث حجمها، فبعض الفرق يكون حجمها صغيراً وبعضها يكون حجمها كبيراً. ويتوقف حجم فريق العمل على عدة عوامل، منها: درجة صعوبة الأهداف المطلوب تحقيقها، طبيعة المهمة المطلوب إنجازها، الوقت المتاح لإنجاز هذه المهمة، درجة السرية للمهمة المطلوب إنجازها...

وبصفة عامة بناء على البحوث والدراسات التي أجريت على موضوع حجم الجماعات يمكن توضيح الآتي:

- 1- كلما زاد حجم الجماعة قلت درجة تفاعل العضو مع الأعضاء الآخرين.
- 2- حجم الجماعة الذي يتراوح ما بين 4 إلى 6 أعضاء يتيح فرصة أكبر للتفاعل.
- 3- درجة تماسك الجماعة الصغيرة أكبر من درجة تماسك الجماعة الكبيرة.
- 4- مستوى الرضا بين أعضاء الجماعة الصغيرة أعلى مستوى الرضا بين أعضاء الجماعة الكبيرة.
- 5- نسبة التغيب عن العمل ودوران العمل تزداد كلما كبر حجم الجماعة.
- 6- يصعب في الجماعات المكونة من عدد زوجي (2، 4، 6، 8، ...) الحصول على أغلبية مما يحدث حالة من التوتر المتزايد.

وبالنسبة للحجم الأمثل لفريق العمل، فإن الممارسات الإدارية في العديد من المنظمات قدمت لنا هذه الخبرات:

- إذا كانت الأهداف والمهام كبيرة ومعقدة وتتطلب مهارات عالية فإن الحجم يكون بين 6 إلى 12 عضواً.
- إذا كانت المهام بسيطة، يجب أن يكون الحجم أقل حتى يكون لكل عضو عمل يؤديه.
- إذا كان حجم الفريق كبيراً نسبياً (15 - 25 عضواً) يجب عدم مناقشة التفاصيل من قبل الجميع.. بل يجب تفويض بعض المهام إلى فرق منبثقة من الفريق الأساسي.
- عادة ما يتراوح حجم الفريق المثالي ما بين 10 و 12 عضواً.

وأخيراً وليس بآخر فإن المديرين ينبغي أن يدركوا بصفة عامة الجوانب السلبية المحتملة لكبر حجم فرق العمل مثل: انخفاض درجة التفاعل ومستوى الرضا ودرجة التماسك.. وعليهم ألا يحاولوا في نفس الوقت تكوين أي فريق على أساس عدد نموذجي محدد.

### وظائف فريق العمل:

يمكن تصنيف وظائف فريق العمل إلى نوعين من الوظائف هما كالتالي:

1- وظائف تحقيق المهام Task Functions

2- وظائف المحافظة والصيانة Maintenance Functions

ويمكن إعطاء بعض الأمثلة على هذه الوظائف كالتالي:

### جدول رقم (5)

### وظائف فريق العمل

وظائف المحافظة والصيانة	وظائف تحقيق المهام
Encouraging 1- التشجيع	Initiating 1- المبادرة
Gate Keeping 2- حراسة البوابة	Seeking Information 2- البحث عن المعلومات
Standard Setting 3- وضع المستويات	Seeking Opinion 3- البحث عن الرأي
Following 4- المتابعة	Giving Information 4- إعطاء المعلومات
Expressing 5- التعبير عن الفريق	Giving Opinion 5- إعطاء الرأي
Feeling 6- الشعور بالفريق	Summarizing 6- التلخيص
7- اختبار مدى الاتفاق والالتزام Testing For Consensus & Commitment	7- اختبار الإمكانية أو الجدوى Testing Feasibility
Mediating 8- التوسط	Evaluation 8- التقييم
Relieving Tension 9- تخفيف التوتر	

## مراحل بناء ونمو فريق العمل:

يمكن تحديد المراحل التالية لعملية بناء ونمو فريق العمل كالتالي:

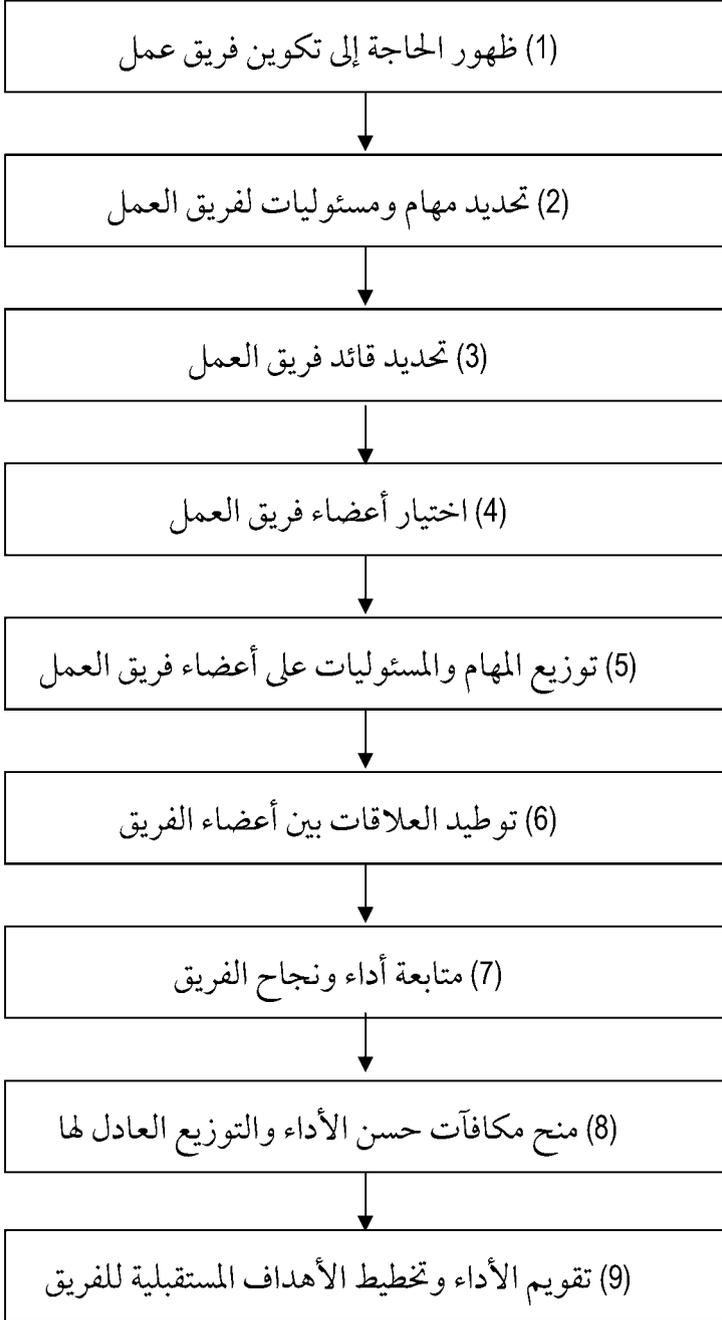
- 1- مرحلة إدراك أهمية العمل الفريقي والحاجة إليه.
- 2- مرحلة استكشاف إمكانية تكوين فريق عمل جيد.
- 3- مرحلة اختيار قائد الفريق.
- 4- مرحلة اختيار أعضاء الفريق.
- 5- مرحلة التدريب على أسلوب العمل الفريقي.
- 6- مرحلة العاصفة والاختلافات والصراعات أحياناً.
- 7- مرحلة هدوء العاصفة والتعود والهدوء وتماسك الفريق.
- 8- مرحلة نضوج الفريق وقيامه بالأعمال المكلف بها بشك كفاء وفعال.
- 9- مرحلة التوقف أو التفكك أو الانتهاء.

وهناك من يضع هذه المراحل في خطوات محددة كما هو موضح في الشكل رقم (4).

ويقترح بويديل وليري Boydell & Leary ست مراحل لنمو فريق العمل نعرضها

في الجدول التالي:

مرحلة (Zero)	التأهب والالتقاء معاً.
مرحلة (1)	البدء واستكشاف كل منهم الآخر.
مرحلة (2)	الاستمرار وتكيف كل منهم مع الآخر.
مرحلة (3)	الحصول على نتائج واجتماع كل منهم بالآخر.
مرحلة (4)	التوصل إلى تفاهم والعمل بفاعلية.
مرحلة (5)	إنجاز العمل والاتصاف بالإبداع.
مرحلة (6)	الإنهاء أو الحل والمضي قدماً.
مرحلة (X)	الانسجام مع آخرين (قد يحدث طوال المرحلة).



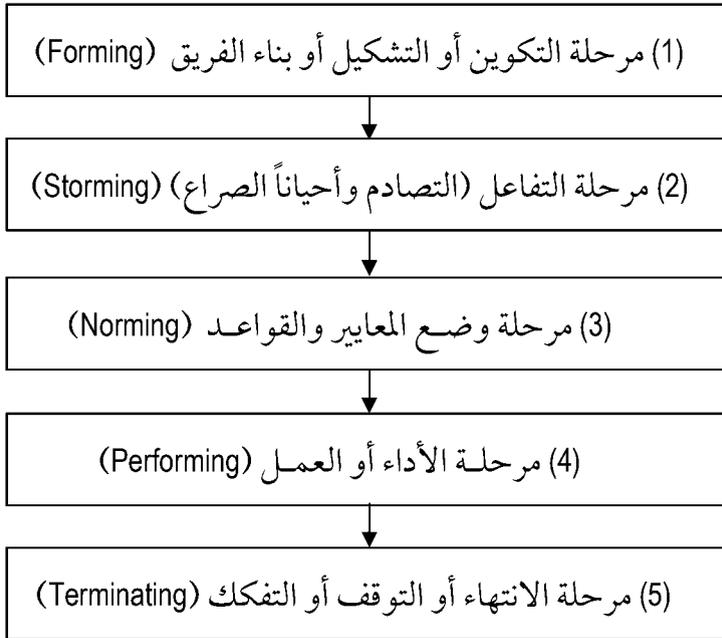
شكل رقم (4)  
مراحل العمل الفريقي

وقد يكون من المفيد لفريق ما أن يدرس أين يوجد في هذه المراحل، وهو ما قد يؤدي بدوره إلى استثارة حديث استقصائي عن الإدراكات المختلفة لمراحل نمو فريق ما. إن فرق العمل قد تحتاج إلى التنمية لعدة أسباب هي:

- قد تكون بحاجة إلى ترسيخ نفسها في مرحلتها الحالية.
- قد تكون جاهزة للانتقال إلى المرحلة التالية.
- قد تكون بحاجة إلى معالجة مسائل وقضايا ومهام غير محسومة من مراحل سابقة.

ويلخص Reddy و Jamision هذه المراحل في خمس مراحل هي كالتالي:

- 1- مرحلة البناء أو التكوين للفريق Formulating
- 2- مرحلة العاصفة Storming
- 3- مرحلة وضع القواعد والمعايير Norming
- 4- مرحلة الأداء Performing
- 5- مرحلة الانتهاء Terminating



شكل رقم (5): المراحل المختلفة في حياة فريق العمل

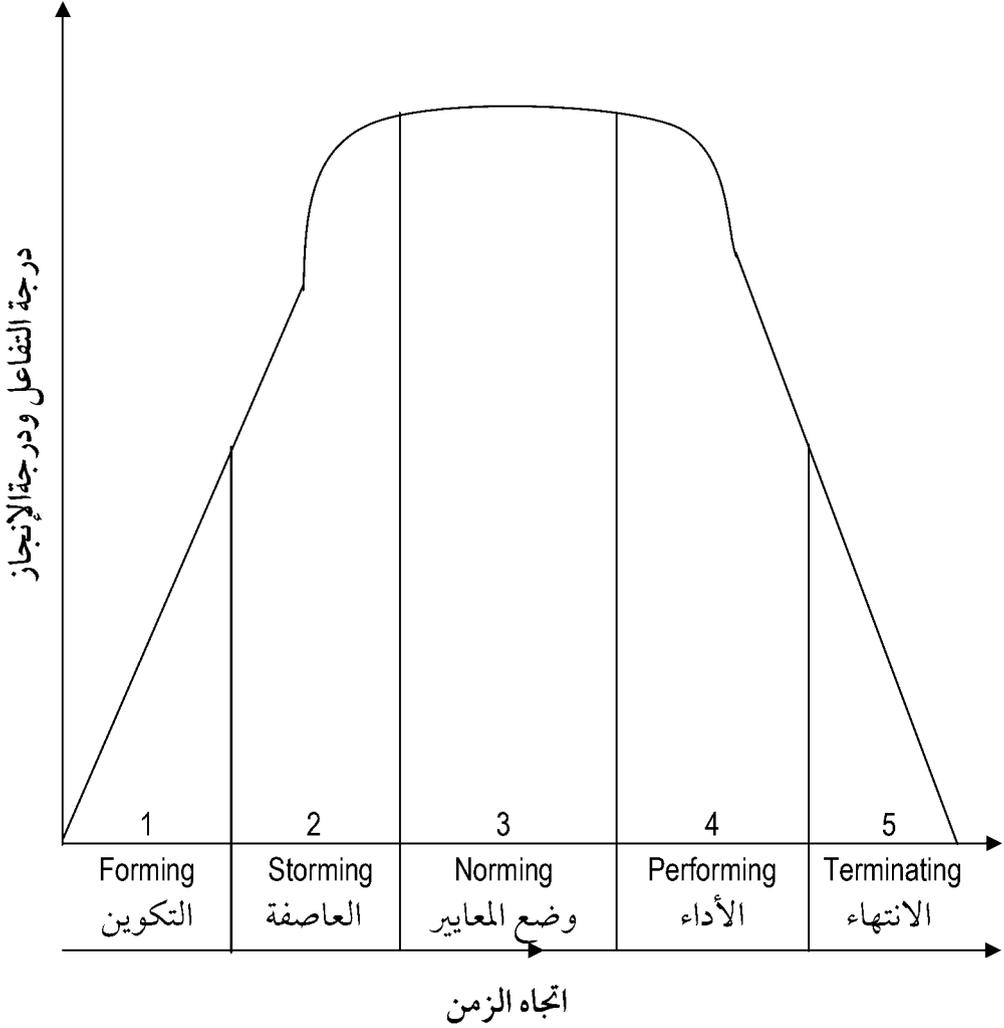
وفي الجدول التالي يمكن تحديد الخصائص الرئيسية لكل مرحلة من مراحل نمو الفريق:

جدول رقم (6)

الخصائص الرئيسية لمراحل نمو الفريق

م	المرحلة	الخصائص
1	مرحلة التشكيل أو بناء الفريق.	1- ظهور الحاجة إلى تكوين فريق عمل. 2- تحديد مهام فريق العمل. 3- اختيار قائد فريق العمل. 4- اختيار أعضاء فريق العمل، على أن يشارك قائد الفريق في عملية الاختيار هذه. 5- توفير متطلبات عمل الفريق
2	مرحلة العاصفة.	1- ظهور التصادم بين أعضاء الفريق. 2- أحياناً ظهور الصراع بين أعضاء الفريق. 3- الأعضاء يقاومون سيطرة قائد الفريق.
3	مرحلة وضع المعايير والقواعد.	1- يقوم الفريق بوضع المعايير والقواعد المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة. 2- يعمل الأعضاء سوياً
4	مرحلة الأداء أو العمل.	1- توزيع المهام والمسئوليات على أعضاء الفريق 2- يعمل الأعضاء متجهين نحو إنجاز الأعمال المطلوبة منهم. 3- متابعة نجاح الفريق.
5	مرحلة الانتهاء.	1- قد يتفكك الفريق إما بسبب تحقيق أهدافه أو بسبب ترك الأعضاء لعضوية هذا الفريق. 2- توزيع مكافآت حسن الأداء. 3- قد يتجدد الفريق ويطلب منه أداء مهمة جديدة.

ويمكن وضع هذه المراحل في شكل المنحنى الموضح في الشكل التالي:



شكل رقم (6)

عمليات أو مراحل نمو الفريق

Team Development Processes or Stages

وبمصطلحات مشابهة وضع كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron هذه المراحل في شكل نموذج، أطلقا عليه نموذج المراحل الخمس:

- 1- بدأ التكون.
- 2- الاضطراب والاختلاف.
- 3- تكوين المعايير.
- 4- الأداء.
- 5- التحلل.

وترى سامية فتحى عفيفي بأن فريق العمل في نموه يمر بأربعة مراحل - متشابهة مع المراحل السابق ذكرها - هي:

- 1- مرحلة التوجيه.
- 2- مرحلة حل المشكلات الداخلية.
- 3- مرحلة النمو والإنتاجية.
- 4- مرحلة التقويم والرقابة.

والجدول رقم (7) يوضح نشاط الفريق في كل مرحلة.

### **مقياس القدرة على حل المشكلات**

أحياناً يواجه الفريق ككل أو قائده أو أعضاؤه العديد من المشكلات سواء كانت مشكلات تنظيمية (من المنظمة) أو مشكلات علاقية (من التفاعلات السلبية والاتصالات الخاطئة بين الأعضاء أو بينهم وقائد الفريق) أو مشكلات قيادية (من قائد الفريق الذي يمارس مفهوم السلطة أكثر من مفهوم القيادة).

جدول رقم (7)  
نشاط الفريق في مراحل نموه

المرحلة	نشاط الفريق
التوجيه	1- إقامة الهيكل وقواعد العمل وشبكات الاتصال. 2- توضيح العلاقات والاعتمادات المتبادلة بين الأعضاء. 3- تحديد أدوار القيادة وتوضيح علاقات السلطة والمسئولية. 4- وضع خطة لتحقيق الهدف.
حل المشكلات الداخلية	1- تحديد وحل مشكلة الصراع بين الأفراد. 2- توضيح الأسس والأهداف والعلاقات الهيكلية تفصيلياً. 3- توفير الجو الذي يتيح فرص المشاركة لأعضاء الفريق.
النمو والإنتاجية	1- توجيه نشاط الفريق نحو تحقيق الهدف. 2- توفير نظم لتدفق البيانات والمعلومات المرتدة حول أداء المهمة. 3- تزايد درجة التماسك بين أعضاء الفريق.
التقويم والرقابة	1- يتركز دور القيادة في تسهيل مهمة الفريق والتغذية المرتدة والتقويم. 2- تجديد ومراجعة ودعم الأدوار والعلاقات المتبادلة بين أعضاء الفريق. 3- الدافعية القوية تجاه تحقيق الأهداف.

وعلى الفريق ككل قائداً وأعضاءً أن يتجنبوا هذه المشكلات، وفي حال حدوثها فإن عليهم علاجها بالأسلوب الإداري المناسب وبسرعة حتى لا تعوق الفريق عن تحقيق المهمة المطلوبة منه في الوقت المحدد لذلك. وعلى المنظمة أن تساعد الفريق في هذه العملية، وتقدم التدعيم التنظيمي بكافة أشكاله للفريق. إذا أردت أن تختبر مدى قدرتك على حل المشكلات، فأجب بصرامة عن هذا المقياس:

مقياس القدرة على حل المشكلات :

المجموعة الأولى:

م	العبارات	أوافق 1	أوافق إلى حدا 2	لا أوافق 3
1-	إذا فشلت جهودي لحل مشكلة خاصة بي، لا أجد عادة إلى تحري أسباب هذا الفشل.			
2-	إذا واجهتني مشكلة معقدة، فليس من عادي التخطيط المنظم لها.			
3-	عندما تواجهني مشكلة ما، عادة لا أجمع المعلومات عنها .			
4-	إذا تعثرت أول خطوة لي لحل مشكل تواجهني، فإنني أفقد القدرة على المواصلة.			
5-	بعد حل أي مشكلة لي، فإنني عادة لا أراجع الخطوة التي قمت بها.			
6-	لا أرى نفسي مبدعا ومفكراً جيداً لحل أية مشكلة تواجهني .			
7-	إذا واجهتني مشكلة ما، فإنني عادة لا أحاول ترجمة مظاهرها السطحية إلى أسبابها الحقيقية.			
8-	جميع مشكلاتي معقدة.			
9-	جميع مشكلات العمل التي تواجهني معقدة.			
10-	أحيانا أتوه وأشعر بالشرود عندما تواجهني مشكلة مفاجئة.			

أنماط ووظائف فرق العمل ومراحل نموها

م	العبارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
11-	عندما تواجهني مشكلة، يذهب تفكيري إلى العوامل الخارجية للمشكلة فقط.			
12-	عندما أواجه مشكلة ما، فإنني عادة أسلك حلها أي خاطرة تخطر على بالي.			
13-	عندما تواجهني مشكلة ما، عادة ما أقفز إلى خطوة الحل لأنها تريحني وتقلل القلق والتوتر لدي.			
14-	كثيراً ما اتخذت قرارات سريعة ندمت عليها بعد ذلك.			
15-	عادة ما أقوم فوراً بالخطوات التي أراها حل المشكلة في لحظة حدوثها أو اكتشافها.			
16-	عند حدوث مشكلة لي، فإنني ألجأ إلى ما فعلته في السابق من حلول لمشكلات متشابهة.			
	المجموع =			

المجموعة الثانية:

م	العبارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
1-	خلال حل مشكلة لي، عادة أتوقف عند كل خطوة لتقييمها وتوقع ما يحدث.			
2-	عند حلي لمشكلة ما، فإنني عادة أبحث عن جميع الاختيارات أو الحلول لها، حتى استقر على الأفضل			
3-	أشعر بأنني قادر على حل كافة المشكلات المستعصية حتى لو بدت مستحيلة الحل.			
4-	قراراتي التي اتخذها غالباً ما تسعدني فيما بعد.			
5-	غالباً ما أتريث وأفكر عندما تواجهني مشكلة ما وذلك لكي أخطط لها.			
6-	عند اتخاذ قرار معين فإنني عادة أذنه وأقيمه من خلال عدة معايير منها السلامة والقبول.			
7-	عندما أخطط لحل مشكلة تواجهني، فإنني عادة على ثقة بأنها الأفضل.			
8-	أرى أنني قادر على حل مشكلاتي في العمل إذا ما منحت الوقت والإمكانات.			
9-	أشعر بأنني قادر على حل مشكلات العمل حتى غير المألوفة منها.			
10-	تفكيري غالباً منطقي يحلل ويقيم ويتوقع ويقارن بين البدائل.			
11-	عند مواجهة مشكلة ما فعادة أحدد العوامل الداخلية والخارجية المؤدية لها.			

م	العبارة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
		1	2	3
12-	عند مواجهة مشكلة ما فعادةً أحدد العوامل الذاتية (الشخصية) والموضوعية (البيئية) المؤدية لها.			
13-	إذا واجهتني مشكلة ما، غالباً أقوم بدراستها وجمع المعلومات عنها من أكثر من مصدر.			
14-	عادة ما أحاول معرفة أين توجد المشكلة أساساً بدلاً من تقرير مظاهرها السطحية.			
15-	غالبية توقعاتي لقرارات اتخذتها لمواجهة مشكلتي صحيحة.			
	المجموع =			
	المجموع الكلي = مجموع المجموعة الأولى + مجموع المجموعة الثانية			

### تفسير النتائج:

- 1- إذا حصلت على 76 درجة فأكثر، فأنت لديك القدرة على حل المشكلات بدرجة كبيرة.
- 2- إذا حصلت على 53 درجة حتى 75 درجة فإن قدرتك على حل المشكلات متوسطة.
- 3- إذا حصلت على 52 درجة فأقل فإن قدرتك على حل المشكلات ضعيفة.