

This multimedia product and its contents are protected under copyright law. The following are prohibited by law:

- Any public performance or display, including transmission of any image over a network;

- Preparation of any derivative work, including the extraction, in whole or in part, of any images;

- Any rental, lease, or lending of the program.

Prepared by: San Bolkan,
CSU Long Beach

BUSINESS AND PROFESSIONAL COMMUNICATION: PRINCIPLES AND SKILLS FOR LEADERSHIP

الاتصالات التجارية والمهنية: المبادئ والمهارات من أجل القيادة

Steven Beebe & Timothy Mottet

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

CHAPTER 9

Collaborating in Teams



© Stockbyte/Getty Images

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.



© Blend Images/SuperStock

Elements of Teamwork

عناصر العمل الجماعي

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Pros and Cons of Teamwork إيجابيات وسلبيات العمل الجماعي

Pros

1. More information.
2. Stimulate creativity.
3. Increases likelihood of remembering the discussion.
4. More satisfaction.
5. Feedback from team members.

الإيجابيات

- معلومات أكثر.
- تحفيز الإبداع.
- يزيد من احتمالية تذكر المناقشة.
- المزيد من الرضا.
- ردود الفعل من أعضاء الفريق

Cons

1. An individual may dominate.
2. There may be pressure to conform.
3. A few people may end up doing the bulk of the work.
4. Teamwork takes more time than working as an individual.

سلبيات

- يمكن للفرد أن يهيمن.
- قد يكون هناك ضغط للتوافق.
- قد ينتهي الأمر ببعض الأشخاص للقيام بالجزء الأكبر من العمل.
- يستغرق العمل الجماعي وقتًا أطول من العمل كفرد.

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Differences Between Groups and Teams

Characteristics of small groups:

- Consist of between 3 and 15 people.
- People in the group share a common purpose.
- People in the group feel a sense of belonging to the group.
- Group members exert influence on each other.

خصائص المجموعات الصغيرة:

- تتكون من ٣ إلى ١٥ فردًا.
- يشترك الأشخاص في المجموعة في هدف مشترك.
- يشعر الأشخاص في المجموعة بإحساس بالانتماء إلى المجموعة.
- أعضاء المجموعة يمارسون التأثير على بعضهم البعض.

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Differences Between Groups and Teams

Characteristics of teams:

- Consist of a coordinated group of people.
- People in the group are organized to work together.
- People in teams work to achieve a specific goal.
- People in teams work to achieve a common goal.

خصائص الفرق:

- تتكون من مجموعة منسقة من الناس.
- يتم تنظيم الأشخاص في المجموعة للعمل معًا.
- يعمل الناس في فرق لتحقيق هدف معين.
- يعمل الناس في فرق لتحقيق هدف مشترك.

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Differences Between Groups and Teams

Major differences:

- Teams are more structured or deliberately organized to reach a goal.
- Teams develop clearly defined responsibilities for team members.
- Team members develop explicit rules for how work should be done.
- Teams develop clear goals.
- Teams develop a way of coordinating their efforts.

Every team is a group, but not all groups are coordinated enough to be called a team.

الاختلافات الرئيسية:

- تكون الفرق أكثر تنظيماً أو منظمة بشكل متعمد للوصول إلى الهدف.
- تضع الفرق مسؤوليات محددة بوضوح لأعضاء الفريق.
- يضع أعضاء الفريق قواعد واضحة لكيفية عمل العمل.
- تضع الفرق أهدافاً واضحة.
- تقوم الفرق بتطوير طريقة لتنسيق جهودهم.
- كل فريق هو مجموعة ، ولكن ليست كل المجموعات منسقة بما يكفي لتسمية فريق.

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Characteristics of Effective Teams

- **A clear elevating goal:** Goals that motivate.
- **A results-driven structure:** An efficient method of organizing how they work.
- **Competent team members:** Members who know their assignments and how to perform their jobs.
- **Unified commitment:** Team members are on the same page.
- **A collaborative climate:** Positive climate.
- **Standards of excellence:** High standards.
- **External support:** Positive, reinforcing feedback.
- **Principled leadership:** Shared approaches to leadership.

- هدف واضح للارتقاء: الأهداف التي تحفز.
- هيكل يحركه النتائج: طريقة فعالة لتنظيم كيفية عملها.
- أعضاء الفريق المختصون: الأعضاء الذين يعرفون مهامهم وكيفية أداء وظائفهم.
- الالتزام الموحد: أعضاء الفريق على نفس الصفحة.
- مناخ تعاوني: مناخ إيجابي.
- معايير التميز: معايير عالية.
- الدعم الخارجي: ردود فعل إيجابية ، معززة.
- القيادة المبدئية: المناهج المشتركة للقيادة .

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Working in Virtual Teams العمل في فرق افتراضية

Teams that interact via channels other than face-to-face communication. Four major differences...

1. **Anonymity:** You may not know exactly who you are interacting with.
2. **Physical appearance:** Less emphasis on looks.
3. **Distance:** Typically greater distance between people.
4. **Time:** Greater control over the timing and the pacing of communication.

الفرق التي تتفاعل عبر قنوات أخرى غير التواصل وجهاً لوجه. أربعة اختلافات رئيسية ...

١. عدم الكشف عن هويتك: قد لا تعرف بالضبط من تتفاعل معه.
٢. المظهر الجسدي: تركيز أقل على المظهر.
٣. المسافة: مسافة أكبر بين الناس.
٤. الوقت: تحكم أكبر في توقيت ووتيرة الاتصال .

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Different Types of Virtual Communication

أنواع مختلفة من الاتصالات الافتراضية

- Telephone conferences
- Email and text collaboration
- Video conferences
- Electronic meeting systems
- Web page collaboration

- المؤتمرات الهاتفية
- التعاون عبر البريد الإلكتروني والنص
- مؤتمرات الفيديو
- أنظمة الاجتماعات الإلكترونية
- التعاون في صفحة الويب

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Media Richness Theory

نظرية ثراء الوسائط

A communication medium is rich if it has:

1. Potential for instant feedback.
2. Verbal and nonverbal cues that can be processed by senders and receivers.
3. Natural language.
4. A focus on individuals.

تكون وسيلة الاتصال غنية إذا كان لديها:

١. إمكانية الحصول على ردود فعل فورية.
٢. الإشارات اللفظية وغير اللفظية التي يمكن أن يعالجها المرسلون والمستقبلون.
٣. لغة طبيعية.
٤. التركيز على الأفراد.

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.



© Corbis RF/SuperStock

Understanding Team Dynamics

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Team Roles

Roles are defined as the consistent way people communicate with others on a team:

- **Task roles:** Behaviors that help the group accomplish its work.
- **Social roles:** Behaviors that manage relationships and affect the group climate.
- **Individual roles:** Behaviors that focus attention on the individual instead of the group. These behaviors *do not* help the group.

تعرّف الأدوار بأنها الطريقة المتسقة التي يتواصل بها الأشخاص مع الآخرين في الفريق:

- أدوار المهمة: السلوكيات التي تساعد المجموعة على إنجاز عملها.
- الأدوار الاجتماعية: السلوكيات التي تدير العلاقات وتؤثر على مناخ المجموعة.
- الأدوار الفردية: السلوكيات التي تركز الانتباه على الفرد بدلاً من المجموعة. هذه السلوكيات لا تساعد المجموعة.

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Team Norms معايير الفريق

Norms are standards that determine appropriate behavior in a group and help develop team coordination.

المعايير هي معايير تحدد السلوك المناسب في المجموعة وتساعد في تطوير التنسيق الجماعي.

- What are group members' attitudes about time?
- How do group members dress?
- What kind of humor is acceptable?
- How does the group treat the leader?

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

What do you think?

- What are some of the norms that you have experienced when working with teams?
- How do these norms affect the team climate?
- Are there any norms that you believe are essential to properly functioning teams?

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Team Networks شبكات الفريق

Communication interaction patterns emerge based on who talks to whom and how often:

- **All-channel network:** Every team member talks to every other team member.
- **Chain network:** People convey messages through one person at a time.
- **Wheel network:** One person in a team receives most of the messages from other team members.

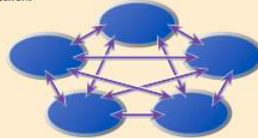
تظهر أنماط تفاعل الاتصال بناءً على من يتحدث إلى من وكم مرة:

- شبكة كل القنوات: يتحدث كل عضو في الفريق إلى كل عضو آخر في الفريق.
- شبكة سلسلة: ينقل الأشخاص الرسائل من خلال شخص واحد في كل مرة.
- شبكة العجلات: يتلقى شخص واحد في الفريق معظم الرسائل من أعضاء الفريق الآخرين.

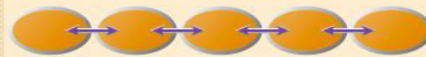
Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Figure 9.2 Team Communication Networks

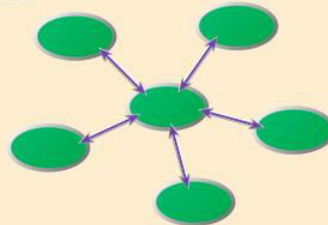
All-Channel Network



Chain Network



Wheel Network



Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.



© NASA

Improving Team Dynamics

تحسين ديناميكيات الفريق

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Developing Team Ground Rules تطوير قواعد الفريق

Ground rules are explicit, agreed-on prescriptions for appropriate behavior. A few questions for developing ground rules:

- How should we record the results of our meetings?
- Who should set meeting agendas?
- How long should our meetings last?
- What should group members do if they cannot attend meetings?
- How should we make team decisions?

- القواعد الأساسية هي وصفات واضحة ومتفق عليها للسلوك المناسب. بعض الأسئلة لتطوير القواعد الأساسية:
- كيف نسجل نتائج اجتماعاتنا؟
- من الذي يجب أن يضع جداول أعمال الاجتماع؟
- إلى متى يجب أن تستمر اجتماعاتنا؟
- ماذا يجب أن يفعل أعضاء المجموعة إذا لم يتمكنوا من حضور الاجتماعات؟
- كيف يجب أن نتخذ قرارات الفريق؟

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Developing Team Mission Statements تطوير بيانات مهمة الفريق

Mission statements are concise statements of teams' goals or desired outcomes. They have a few components:

- **Specific:** Clearly describe what a team should accomplish.
- **Measureable:** Teams should be able to assess whether the goal was achieved.
- **Attainable:** Goals should be realistic.
- **Relevant:** Goals should be appropriate.
- **Time-bound:** Goals should have deadlines.
- **Stretch:** Goals should push team members.

بيانات المهمة هي بيانات موجزة عن أهداف الفريق أو النتائج المرجوة. لديهم عدد قليل من المكونات:

- محدد: صِف بوضوح ما يجب على الفريق إنجازه.
- قابلة للقياس: يجب أن تكون الفرق قادرة على تقييم ما إذا كان الهدف قد تحقق أم لا.
- قابلة للتحقيق: يجب أن تكون الأهداف واقعية.
- ذات صلة: يجب أن تكون الأهداف مناسبة.
- محدد زمنياً: يجب أن يكون للأهداف مواعيد نهائية.
- التمدد: يجب أن تدفع الأهداف أعضاء الفريق.

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Status in Teams

Status refers to a person's importance and prestige. People with high status typically:

- Talk more than people of lower status.
- Direct comments to other high-status group members.
- Have more influence on group decisions.
- Are listened to by group members.
- Make more comments to the entire group.

تشير الحالة إلى أهمية الشخص ومكانته. الأشخاص ذوو المكانة العالية عادةً:

- تحدث أكثر من الأشخاص ذوي المكانة المتدنية.
- التعليقات المباشرة إلى أعضاء المجموعة الآخرين ذوي المكانة العالية.
- تأثير أكبر على قرارات المجموعة.
- يتم الاستماع إليها من قبل أعضاء المجموعة.
- إبداء المزيد من التعليقات على المجموعة بأكملها.

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Power in Teams

Power is the ability to influence other people's behaviors and can come from 5 sources:

- **Legitimate power:** Power based on your appointed position.
- **Referent power:** Power based on your likeability.
- **Expert power:** Power based on your knowledge.
- **Reward power:** Power based on being able to give people things that they want.
- **Coercive power:** Power based on your ability to punish others.

القوة هي القدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين ويمكن أن تأتي من ٥ مصادر:

- القوة المشروعة: السلطة على أساس منصبك المعين.
- قوة المرجع: تعتمد القوة على مدى إعجابك.
- قوة الخبراء: قوة مبنية على معرفتك.
- قوة المكافأة: تعتمد القوة على القدرة على منح الناس الأشياء التي يريدونها.
- القوة القسرية: تعتمد على قدرتك على معاقبة الآخرين

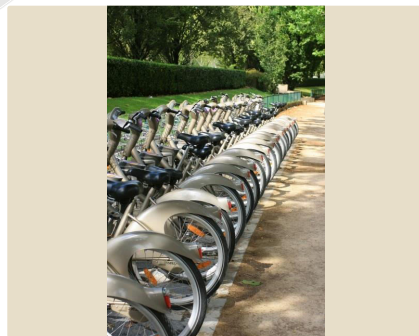
Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

Enhancing Team Cohesiveness تعزيز تماسك الفريق

- Talk about the group in terms of "we" rather than "I."
- Reinforce good attendance at group meetings.
- Establish and maintain group traditions.
- Set clear short- and long-term goals.
- Encourage everyone in the group to participate.
- Celebrate when the group accomplishes a goal.
- Stress teamwork and collaboration.

- تحدث عن المجموعة من حيث "نحن" بدلاً من "أنا".
- ترسيخ تقاليد المجموعة والحفاظ عليها.
- شجع كل فرد في المجموعة على المشاركة.
- - تعزيز الحضور الجيد في اجتماعات المجموعة.
- - ضع أهدافاً واضحة قصيرة وطويلة المدى.
- - احتفل عندما تحقق المجموعة هدفاً. إلهام العمل الجماعي والتعاون.

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.



picture courtesy of Freedigitalphotos.net

Approaches to Teamwork

نهج العمل الجماعي

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

The Descriptive Approach المنهج الوصفي

Four phases of group talk:

- **Orientation:** When group members become acquainted with other members of the group and the task.
- **Conflict:** When group members experience disagreement about social issues and group tasks.
- **Emergence:** When decisions begin to be made and the group begins to solidify a common point of view.
- **Reinforcement:** Group members become more unified and experience a sense of direction.

أربع مراحل للحديث الجماعي:

- الاتجاه: عندما يتعرف أعضاء المجموعة على الأعضاء الآخرين في المجموعة والمهمة.
- الصراع: عندما يعاني أعضاء المجموعة من الخلاف حول القضايا الاجتماعية ومهام المجموعة.
- الظهور: عندما يبدأ اتخاذ القرارات وتبدأ المجموعة في ترسيخ وجهة نظر مشتركة.
- التعزيز: يصبح أعضاء المجموعة أكثر توحيداً ويختبرون إحساساً بالاتجاه.

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

The Functional Approach النهج الوظيفي

In order to be effective, certain functions must occur. These functions include:

- **Goal function:** Taking time to determine the team goal.
- **Analysis function:** Analyzing data to draw accurate conclusions.
- **Idea-generation function:** Team members generate many ideas and potential solutions.
- **Evaluation function:** Evaluating evidence and solutions to distinguish the good from the bad.
- **Personal sensitivity function:** Being sensitive to the needs of team members.

لكي تكون فعالة ، يجب أن تحدث وظائف معينة. تشمل هذه الوظائف:

- وظيفة الهدف: أخذ الوقت لتحديد هدف الفريق.
- وظيفة التحليل: تحليل البيانات لاستخلاص استنتاجات دقيقة.
- وظيفة توليد الأفكار: يقوم أعضاء الفريق بتوليد العديد من الأفكار والحلول المحتملة.
- وظيفة التقييم: تقويم الأدلة والحلول للتمييز بين الخير والشر.
- وظيفة الحساسية الشخصية: مراعاة احتياجات أعضاء الفريق.

Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.