

# الأدوار في الفريق

## مقدمة

أعضاء الفريق يساهمون في عمل الفريق على الأقل بطريقتين:

1. عن طريق أدوارهم الوظيفية (Functional role) ، كقائد وسكرتير ومنسق تقارير ومصمم وكاتب ومهندس وغيرها من الوظائف الأخرى.
2. عن طريق دورهم التفاعلي في الفريق (team role) ، والمقصود به هو طريقة تواصلهم وتفاعلهم مع أعضاء الفريق من أجل تطور ونمو الفريق نحو الهدف الأساسي. وسنتحدث في هذا الموضوع عن مثل هذه الأدوار.

تم تطوير العديد من الأنظمة التي تساعد على التعرف على المهارات والمواصفات الفردية والتي من شأنها المشاركة في دور الفريق أو أن تكون أحد خصائصه. هذه الأنظمة (أو التصنيفات) يمكن أن يستخدمها الفريق كتمرين أو نشاط أثناء بنائه (بدايته). وهي تساعد الفريق والأعضاء على التعرف على نقاط قوة وضعف الفريق. وهذا من شأنه مساعدتهم في تخطي نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة. وسنتحدث في هذا الموضوع عن أحد الأنظمة المشهورة لتصنيف أدوار الفريق.

## كشف المهارات - Skills audit

من المفيد في مراحل الفريق الأولى أن يتعرف على المهارات المختلفة الموجودة لدى الأعضاء. لأنه سيساعد الفريق على استغلال هذه المهارات بشكل مثالي لتحقيق الهدف بشكل مثالي وبدون مشاكل. وأحد الطرق التي تساعد في كشف مهارات الأعضاء هي أن يقوم كل عضو بتلخيص المهارات التي لديه ويستطيع أن يفيد الفريق بها.

أحد فوائد مثل هذا الكشف هو أنه سيدلك على بعض المهارات الضرورية والتي يفتقدها الفريق. وفي هذه الحالة يمكن أن يقوم بعض الأعضاء بتعلم مثل هذه المهارات قبل الحاجة إليها. وعملية اكتساب المهارات لدى الأفراد يجب أن يتم اعتبارها من ضمن خطة المشروع لأنها ستحتاج إلى بعض من الوقت.

فعلى سبيل المثال ، لو طلب من الفريق تصميم وبناء موقع إلكتروني ، فإن الفريق سيحتاج إلى مهارات وخبرات في التصميم والبرمجة والتطوير ، والتقييم ، و في قابلية الاستخدام. فلو كان أعضاء الفريق على علم بالتصميم والتطوير فقط ، فإنه يتوجب أن يقوم بعض الأعضاء بالبحث عن باقي المهارات وتعلمها حتى يستطيع الفريق أن يصمم الموقع ويبنيه على أكمل وجه.

## نظام بلبن لتصنيف أدوار الفريق

أحد أشهر الأنظمة لتصنيف أدوار الفريق والتعرف عليها هو نظام ابتكره الدكتور ميريديث بلبن (Dr. Meredith Belbin). هذا النظام ابتكره عن طريق ملاحظة ومتابعة الدراسات التي عملها على مئات من الفرق الصغيرة أثناء قيامها بمشاريع بسيطة كالتالي قمتم بها في هذه المادة.

وكتنتيجة أساسية لبحثه ، يقول الدكتور بأن كل فرد في الفريق يتصرف بطريقة يمكن تصنيفها من ضمن 9 تصنيفات مختلفة. وبالإضافة إلى هذا ، وجد الدكتور بأن الموازنة بين تصنيفات الأدوار المختلفة لمختلف الأعضاء ستكون مؤثرة على نجاح أو فشل أداء الفريق ،

في الجدول التالي توضيح للأدوار التسعة التابعة لتصنيف بلبن ، بالإضافة إلى الخصائص التابعة لكل دور ، وأيضا نقاط الضعف التي من المحتمل أن تتواجد في الأشخاص الذين يقومون بهذا الدور:

نقاط الضعف - Weaknesses	الخصائص - characteristics	الدور - Team role
هؤلاء الأشخاص يميلون إلى عدم الاهتمام بتفاصيل الإجراءات والمهام. ومن الممكن أن ينشغلوا بشدة بأفكارهم لدرجة أن يصبح تواصل غير فعال. وهم يغضبون بسهولة.	الناس الذين يقعون في هذا التصنيف يميلون إلى الإبداع والخيال والتفكير الغير تقليدي. هم مبدعون وعادةً يكونون المصدر لأفكار الفريق.	مفكر - Plant
من الممكن يكون المنفذ غير مرن وبطيء في تجاوبه مع الاحتمالات والفرص الجديدة.	المنفذ يقوم بتحويل الأفكار الموجودة إلى واقع. وهم قادرون على تحويل قرارات الفريق إلى مهام يسهل التحكم بها من أجل توزيعها على الفريق من أجل تحقيق الهدف. يستطيعون جلب وسائل منهجية لنشاطات الفريق.	المنفذ - implementer
المنهي دائماً يميل إلى القلق بشدة. وهم يميلون إلى العزلة والانطوائية. ودائماً يعارضون ويغضبون الآخرين من خلال جدبتهم في التدقيق على التفاصيل.	المنهي هو شخص جاد ويعمل بضمير. من الممكن أن يقضي وقتاً طويلاً في البحث عن الأخطاء في وثائق المشروع. وهو يستطيع أن ينهي الأشياء والمهام في وقتها ، ويستطيع أن يرى ويفهم المشروع بشكل كامل حتى نهايته.	المنهي - Completer / finisher
عدم قدرتهم على قيادة الآخرين والتأثير عليهم. ومن الممكن أن يقوموا بنقد أعمال الآخرين. وبسبب ضعف خيالهم وتصورهم من الممكن أن يتسببوا بهبوط الروح المعنوية في الفريق.	هؤلاء الأفراد لديهم نظرة هادئة واستراتيجية للمشروع. وهم يميلون إلى البحث عن جميع الخيارات المتاحة ومن ثم يقومون بتقييمها بحذر ودقة.	المراقب - Monitor / Evaluator
يقفزون من مهمة لأخرى وينجحون في عملهم تحت الضغط. وهم غالباً يقل اهتمامهم بعدما ينتهي الحماس الموجود في بداية المشروع.	هؤلاء يميلون إلى سعة الصدر والحماس والتواصل بشكل فعال مع الآخرين. هم قادرون على اكتشاف الفرص وقادرين أيضاً على صنع علاقات في خارج الفريق.	Resource investigator
يصاب بالإحباط بسهولة. دائماً يكونون مندفعين وغير صبورين عند تعاملهم مع الآخرين ، وعدم قدرتهم على التحمل من الممكن أن تتسبب بجرح مشاعر الآخرين.	يميلون للتحدّي وينجحون عندما يعملون تحت ضغط كبير. لديهم القدرة والحماس اللازم لتجاوز أي عقبات تأتي في طريقهم.	Shaper
لا يكونون حاسمين في المواقف الحرجة. ويميلون إلى تجنب المواجهات الحاسمة ويمتنعون عن الالتزام باتخاذ القرار عند الحاجة لذلك.	هم أشخاص يزيدون من انسجام الفريق ويعملون على تقوية علاقات الأعضاء. لديهم صبر كافي للاستماع للآخرين من أجل بناء علاقات معهم ومن أجل الاستفادة من أفكارهم.	Team worker
أحياناً ينظر إليهم على أنهم مشاكسون. وأحياناً يجعلون الآخرين يقومون بالعمل ومن الممكن أن يأخذوا نتيجة هذا العمل وينسبونها لأنفسهم.	هم قادرون على توضيح أهداف الفريق وعلى رئاسة الاجتماعات. لديهم قدرات تواصل طبيعية وهم يعتبرون قادة جيدين.	منسق - Coordinator
عادة هم يساهمون في مجالات محددة في المشروع. وهم يميلون إلى التركيز على التفاصيل التي تعينهم على حساب الصورة الأكبر للمشروع. وعادةً يكونون متواصلين سيئين مع الآخرين.	هم أفراد ذات تفكير واحد متخصص في مجال محدد. فهم يمكن الاستفادة منهم كمستشارين متخصصين في أحد مجالات المشروع.	الأخصائي - Specialist

## ملاحظات على الأدوار التفاعلية:

- الدور الذي سيقوم به كل عضو ليس ثابتاً ، فدور كل فرد من الممكن أن يتغير بالاعتماد على عدة عوامل.
- إذا كانت بعض الأدوار شاغرة في الفريق ، فمن الممكن أن يقوم أحد الأعضاء بهذه الأدوار كدور ثاني في الفريق.
- الأدوار التي يشغلها الفرد من الممكن أن تتغير بمرور الوقت ، خاصةً عندما يطور ويكتسب الفرد مهارات جديدة للعمل الجماعي.

## التعرف على دور بلبن الخاص بك

أثناء العمل في أي نشاط جماعي فإنه من المفيد أن تعرف الأدوار المفضلة بالنسبة لك حتى تكون فعالاً في الفريق ، ولكن كيف ستتعرف عليها؟

أحد الطرق التي ستساعدك على التعرف على دورك في الفريق ، هو أن تقوم بالرجوع إلى أحد نقاشاتك مع الفريق مؤخراً ، وأن تحدد من خلالها الدورين أو الثلاثة أدوار التي تناسبك أكثر. بعدها قم بكتابتها في سجل المشروع الخاص بك ، وبعد نهاية المادة ثم بإعادة هذه العملية مرة أخرى للتعرف على كيف تغير وتطور دورك في الفريق.

ومن الممكن أيضاً أن تسأل عضواً آخر عن الدور أو الأدوار التي تلائمك أكثر من أدوار بلبن.

ومن الممكن أن تتساءل عن وتتعرف على نقاط ضعفك وهل تناسب مع دورك في الفريق؟ وماذا يمكنك أن تعمل لتخطيها؟

## أدوار بلبن و الفرق الناجحة

لاحظ بلبن بأن نجاح الفريق أو عدمه يعتمد على توزيع الأدوار على أعضاء الفريق بشكل محدد. وفي النقاط التالية موجز لأهم هذه الملاحظات:

الفرق الناجحة كانت فرقا تحتوي على هذه الأدوار:

- منسق (coordinator) جيد. ومن الممكن أن يكون هو قائد الفريق كدور وظيفي.
- مفكر (Plant) قوي. حيث ساعد الفريق من خلال إبداعه وأفكاره المتعددة.
- مراقب (Monitor-Evaluator). والذي دائماً يجد عيوب وتغرات في أعمال الفريق قبل أن يفوت الأوان.

الفرق الأقل نجاحاً يوجد لديها خللاً في التوازن بين الأدوار المختلفة ، مثل:

- الفرق التي لديها منسق واحد (coordinator) واثنين أو أكثر يلعبون دور (Shaper). المنسق في مثل هذه الفرق لن يستطيع أن يؤدي أدواره بسبب هؤلاء الـ Shapers لأنهم عادةً يتدخلون في هيكل وقيادة الفريق.
- الفرق التي لديها اثنين Resource investigators ومفكرين (Plants). في مثل هذه الفرق سيكون هنالك الكثير من الأشخاص الذين يأتون بالأفكار والقليل من الأشخاص الذين يحولون الأفكار إلى أفعال واقعية.
- الفرق التي لديها منهي (completer) و عدة مراقبين ومنفذين ، ولكن لا يوجد لديها منسق. مثل هذه الفرق ستتعمق كثيراً في التفاصيل وبالتالي سيكون نموها بطيئاً جداً. فهي تحتاج إلى منسق يجعل الأمور تسير بسرعة أكثر باتجاه الهدف.

ويجب التأكيد على أن بلبن لم يقترح بأن يتواجد تسعة أعضاء في الفريق ، وكل عضو يقوم بدور واحد من الأدوار التسعة. ولكن المقصود هو أن تتم موازنة هذه الأدوار وتوزيعها بشكل جيد على الأعضاء (مهما كان عددهم) بحسب حجم المهمة والمشروع المطلوب.

وتوزيع الأدوار من المحتمل أن يتغير أثناء العمل على المشروع. ففي البداية سيحتاج الفريق إلى مفكر أو أكثر حتى يعطون الفريق بعض الأفكار والاقتراحات التي تساعد الفريق على إنهاء المشروع. وبعدها سيحتاج الفريق إلى منفذ أو منفذين يقومون بتحويل هذه الأفكار إلى واقع. وقبل نهاية المشروع سيحتاج الفريق إلى منهي يقوم بالتأكد من أن المشروع سيتم تسليمه في الموعد المحدد وبالجودة المحددة. وخلال جميع المراحل يجب أن يكون هنالك منسق يراقب جميع الأحداث والاسهامات من باقي

الأعضاء ، وسيكون دوره الوظيفي هو القائد.

في كلامنا السابق لم نتطرق إلى بعض الأدوار ، وهذا ليس بسبب عدم أهميتها. فدور Team worker على سبيل المثال من الممكن أن يساعد في حل خلافات بين أعضاء الفريق. والأخصائي من الممكن أن يحتاجه الفريق إذا كانت هناك حاجة إلى خبرات ومهارات تقنية محددة.

وختاماً ، من الممكن أن يلعب العضو الواحد أكثر من دور في كل الأوقات ، أو دور مختلف بحسب الظروف المختلفة ، أو دور مختلف في كل مرحلة من مراحل المشروع.

## أبحاث أخرى حول الأدوار التفاعلية في الفريق و أنماط الشخصية

يوجد هناك نظام آخر لتصنيف أدوار الفريق اسمه (MTR-i) Management Team Role indicator. وهو يحتوي على ثمانية طرق مختلفة يمكن للأعضاء أن يتفاعلوا ويتواصلوا من خلالها للمساهمة في الفريق. ويوجد تشابه كبير بينها وبين أدوار بلبن.

ويوجد أيضاً نظام لتصنيف أنماط الشخصيات ، وأشهرها هو تصنيف Myers-Briggs. في هذا التصنيف يتم توزيع الأفراد في واحد من أربعة أقسام تحتوي على خصائص متضادة:

- إنطوائي (introvert) أو اجتماعي (extrovert)
- يعتمد على التحسس (sensing) أو البديهية (intuitive)
- يعتمد على التفكير (thinking) أو المشاعر (feeling)
- judging or perceiving

ولمعرفة القسم الأنسب ، يجب على الفرد أن يجيب على عدة أسئلة ، ومن خلال إجابته سيتعرف على القسم الذي ينتمي إليه.