

دور إنموذج بلبن في قياس الأدوار السلوكية لأعضاء
مجالس الإدارة في المنظمات الخدمية
(دراسة حالة)

أ.م. سعد فرج حمادي

جامعة النهرين – كلية اقتصاديات الأعمال

المستخلص:

ان لمجالس الإدارة في المنظمات الخدمية وعلى اختلاف انواعها واحجامها دوراً بارزاً وفاعلاً في إدارة مختلف نشاطات المنظمة واتخاذ قراراتها وتحقيق اهدافها وضمان بقاءها وأستمرارها، وهذا يتطلب ان يكون مجلس الإدارة في تلك المنظمات وحدة متماسكة ومتجانسة يتمتع اعضاءها بعدد من الموصفات والخصائص للقيام بجميع المهام الموكلة له على وجه كامل ومميز. لذا هدف البحث وهو الأول من نوعه في العراق على حد علم الباحث الى التعرف على الأنماط السلوكية لأعضاء مجالس الإدارة في المنظمات الخدمية من خلال استخدام إنموذج نظرية بلبن والذي يتكون من تسعة أدوار أو انماط سلوكية لمعرفة مدى توازن فريق عمل المجلس من عدمه. واعتمد البحث فندق فلسطين الدولي في بغداد إنموذجاً. أما عينة البحث فتضمنت اعضاء مجلس إدارة الفندق. وللتحقق من فرضية البحث ، جرى استخدام استبانة تضمنت سبعة متغيرات تقيس وتكشف مدى توافر الأدوار السلوكية وبأستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام مصفوفة بلبن للحصول على النتائج الإحصائية. والتي اظهرت الى ان كل اعضاء مجلس الإدارة على المستوى الشخصي يمتلكون ثلاثة أدوار من أدوار بلبن التسعة مع أختلاف طبيعة الأدوار من عضو الى آخر داخل الفريق. في حيث اظهرت نتائج التحليل على المستوى العام لفريق مجلس إدارة الفندق خلوه من دورين من ادوار بلبن التسعة (دور المفكر ودور محقق الموارد)، وبذلك فان مجلس إدارة فندق فلسطين الدولي يتسم بضعف أو محدودية التوازن بين أعضائه من خلال عدم وجود لاعبين لبعض الأدوار كما في (محقق الموارد والمفكر)، والذي سينعكس بدوره على ضعف أداء المجلس ونجاحه.

الكلمات المفتاحية : مجالس الإدارة كفريق ، تحليل الإدراك الذاتي ، نظرية بلبن ، الأدوار التسعة.

Abstract:

The Administration Board in service organizations of all types and sizes a prominent and active role in the various activities organization, management decision-making, achieve their goals, and ensure their survival and continuity. This requires that the Administration Board in those unit organizations coherent and homogeneous enjoy its members a number of specifications and features to do all the tasks, and is a special. So aim of the research is the first kind in Iraq, to the knowledge of the researcher to identify the behavioral patterns of the board members in the service organizations through the use of model theory of Belbin, which consists of nine innings or behavioral patterns to see how the balance of Board team or not. And adopted the search Palestine international hotel in Baghdad model.

The research sample is members of the hotel management. To investigate the hypothesis, the use of a questionnaire included seven variables that measure and reveal the availability of behavioral roles using SPSS statistical program and use of a matrix Belbin for statistical results. This showed that all members of the Administration Board on a personal level have three innings of the roles of Belbin with nine different natures of the roles of member to another within the team. While the results of the analysis showed the overall level of the team the Board of management of the hotel is free from two roles of the roles of the nine Belbin (Plant role and resources investigator role), and thus, the Administration Board of the Palestine International Hotel is weak or limited balance between its members through a lack of players for some roles as in (resources investigator and Plant), which in turn will impact on the poor performance of the Board and its success.

Keywords: Board of Directors as a team, analysis of self-perception, Bilbain .theory, nine roles

المقدمة :

تُعد فرق العمل احدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف اعمالها من اجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها. وبرزت اهمية فرق العمل لم يتيح تبنيها من تحقيق لمجالات واسعة من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء. إن الاعتماد على أسلوب الفرق في الإدارة يعد أحد أساسيات تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لنجاح العمل في المنظمات بشكل عام. أن فرق العمل وبناءها موضوع متشعب له اوجه عديدة تتداخل فيه مفاهيم إدارية متنوعة خاصة مفاهيم التطور التنظيمي ومفاهيم السلوك التنظيمي.

تمثل مجالس الإدارة إنموذجاً حياً لفرق العمل، والتي تتكون من مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة. ومجلس الإدارة هو فريق يتكون من افراد يتقاسمون الاهتمام المشترك والهدف، ولكن ليس بإمكانهم بشكل إفرادي تحقيق ما يرغبون فيه بدون مساعدة بعضهم البعض ضمن الفريق .

ان مساهمة وفاعلية الفرد داخل مجلس الإدارة تبني من خلال إدراكه الذاتي المخزون، حيث توصف تلك المساهمة من خلال الميل للتصرف بترابط وتفاعل مع الآخرين بطريقة معينة. وقد تم تطوير بعض النماذج التي عالجت جوانب مرتبطة بفرق العمل، ومن أبرز هذه النماذج إنموذج نظرية بلبن (Belbin) لأدوار الفريق الناجح. وقد اسهمت نظرية بلبن بتركيزها على تحليل الادراك الذاتي المخزون لأعضاء

الفريق في تحقيق الأداء المتوازن من خلال تحديدها لنقاط القوة والضعف في الأدوار أو الأنماط السلوكية الواجب توفرها في اي فريق ناجح.

عليه هذا البحث يسلط الضوء على مشكلة تعاني منها إدارات المنظمات الخدمية بشكل عام ومنظمات الخدمة الفندقية بشكل خاص في العراق، إلا وهي ضعف اهتمام إدارات تلك المجالس بأهمية ايجاد إنموذج لقياس الخصائص السلوكية لأعضاءها ودور تلك الخصائص في تحقيق توازن او عدم توازن إداء المجلس. فضلاً عن دور تلك الخصائص في نجاح أو فشل عمل المجلس. لذا هدف البحث الى ايضاح اهمية إنموذج نظرية بلبن في قياس الخصائص السلوكية للأفراد العاملين في اي مجلس إدارة ودور تلك الخصائص في تحقيق اداء متوازن لأنجاز خدمات تؤدي الى تحقيق الأهداف.

هذا وقد تضمن البحث ثلاثة جوانب أساسية، أشار الجانب الأول منها الى منهجية البحث والدراسات السابقة. اما الجانب الثاني النظري اشتمل على مفاهيم مجلس الإدارة كفريق، والإدراك والإدراك الذاتي، إنموذج نظرية بلبن وإدواره التسعة المؤثرة في تحقيق الأداء المتوازن لفرق العمل. في حين تضمن الجانب الثالث الميداني عينة البحث وعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج التي تم التوصل اليها. واخيراً الاستنتاجات والمقترحات وهي خلاصة ما تمخضه عن تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

المحور الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث عن عدم امتلاك إدارات المنظمات الخدمية في العراق على اختلاف انواعها واحجامها لإنموذج يقيس الخصائص السلوكية التي تميز الأفراد الذين يعملون داخل مجلس الإدارة بدلاً من السمات الشخصية التي تكون أكثر ثابتاً إلى حد ما من السلوك الذي يمكن ان يتغير بسهولة اكثر مع امكانية التكيف مع التغيرات التي تؤثر عليه. والخصائص السلوكية لها دور بارز في نجاح او فشل مهمة اي مجلس إدارة وتكمن مشكلة البحث من خلال إثارة السؤال التالي :

ما هو الدور الذي تلعبه نظرية بلبن في تحقيق الأداء المتوازن لمجالس الإدارة في المنظمات الخدمية ؟

ثانياً : أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من موضوعه والمتمثل في امكانية تحديد الأدوار الموزعة على أعضاء مجلس الإدارة في اي منظمة خدمة وبشكل خاص منظمات الخدمة الفندقية. فضلاً عن المساهمات التابعة لكل دور، ونقاط الضعف التي من المحتمل أن تتواجد في الأشخاص الذين يقومون بهذا الدور. كما تظهر

اهمية البحث في امكانية قياس الخصائص السلوكية لاعضاء مجلس إدارة فندق فلسطين الدولي كإنموذج وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومعرفة قدراتهم الخاصة وفهم الدور الذي يلعبه كل عضو ضمن الفريق وتقديم المقترحات الملائمة التي قد تساعد مجلس الإدارة على اتخاذ قرارات تسهم في تحسين وتطوير أدائه لتحقيق الهدف الأساس.

ثالثاً : أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث كالآتي :

1. التعريف بنظرية بلبن لتحليل الإدراك الذاتي المخزون لفرق العمل ودورها في خلق مجالس إدارة أكثر توازناً تحقيق أهداف المنظمة.

2. اعتماد إنموذج البحث كدليل لقياس وتحسين أداء اعضاء مجالس الإدارة في المنظمات الخدمية.

رابعاً : فرضية البحث

أنطلاقاً من مشكلة البحث التي تم تحديدها يمكن صياغة الفرضية الرئيسة للبحث وعلى النحو التالي :

" يتصف نمط سلوك فريق عمل مجلس إدارة فندق فلسطين الدولي بأنه فريق عمل متوازن لاحتواءه على الادوار التسعة التي حددتها نظرية بلبن".

خامساً : حدود البحث

الحدود المكانية : تمثلت حدود البحث الحالية في اختيار فريق عمل يمثل مجلس إدارة فندق فلسطين الدولي وهو احد فنادق فئة خمسة نجوم في بغداد .

اما الحدود الزمانية : الحدود الزمانية للبحث امتدت من تشرين الأول 2015 الى كانون الثاني 2016.

سادساً : اساليب جمع البيانات والمعلومات

بهدف الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لبناء الاطار النظري للبحث وصولاً الى النتائج والاستنتاجات ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة اعتمد الباحث على الأساليب التالية :-

■ **الجانب النظري:** اشتقت بياناته ومعلوماته الضرورية لإرساء التصور النظري عن العديد من المصادر الممثلة بالمصادر العربية والاجنبية من دراسات وابحاث ذات صلة بالموضوع وصولاً الى اطار علمي يعتمد كأساس للجانب الميداني في البحث.

■ **الجانب الميداني :** اعتمدنا في ارساء تحليلات هذا الجانب الحيوي من البحث على اسلوب توزيع أسستيانية فريق بلبن لتحليل الإدراك الذاتي المخزون لفرق العمل للتعرف على واقع سلوكيات

اعضاء فريق مجلس الإدارة لفندق فلسطين الدولي وتحديد اي من الأدوار التسعة المتوفرة في مجلس إدارته .

سابعاً : وصف فقرات إستمارة الإستبانه

تضمنت الإستبانه جزئين وعلى النحو التالي :

الجزء الأول : معلومات تعريفية ، ويهدف هذا الجزء الى التعرف على عينة البحث .
الجزء الثاني : ويهدف التعرف على اختيارات اعضاء مجلس الإدارة للعبارات التي يعتقدون انها تصف سلوكهم بشكل أفضل بأستخدام إنموذج بلبن. ويتضمن الإنموذج (7) أبعاد أو اقسام رئيسية ولكل قسم (10) عبارات بحيث يصبح مجموع العبارات لجميع الأقسام (70) عبارة ، ولكل قسم عنوان.

وتعطي العناوين السيناريو القائم على العمل أو الحالة التي يمكن للفرد التعرف عليها لغرض وصف السلوكيات في سياق العمل وتشجيع الفرد على التفكير والأعتداد على أمثلة من تجاربه الخاصة.
يطلب من كل فرد في الفريق بعد استلامه إنموذج تحليل المخزون توزيع 10 علامات على الفقرات العشرة لكل قسم، ويتم تكرار هذا التوزيع لكل قسم من الإنموذج. ويجوز للفرد تخصيص (5) علامات لفقرتين من الفقرات العشرة أو تخصيص علامات قد تكون (3،3،2،2،2) يتم تكرار هذا لكل قسم. ويجوز تخصيص 10 علامات لعبارة واحدة او علامة واحدة لكل عبارة في قسم معين. وهذا التوزيع غير محبب ويفضل تجنبه كلما كان ذلك ممكناً، كون الإنموذج مهم للتأكد قدر الأماكن من أن المعلومات تمثل تفضيلات الفرد ودوره في الفريق. وأعطيت الرموز (X1-X70) للتعبير عن العبارة.

ثامناً: اختبار صدق واعتمادية الإستبانه

تم تطبيق اختبار كرونباخ الفا "*Cronbach, s Alpha*" لأختبار ثبات وصدق أداة القياس، ويوضح الجدول رقم (1) قيم ثبات أداة القياس لمتغيرات البحث. وكانت متغيرات كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الكلية (0.8) حيث كانت أعلى من النسبة المقبولة (0.7) وتعكس ثبات أداة القياس.

جدول (1) قيم كرونباخ الفا لمتغيرات البحث

IM	SH	CF	CO	TW	RI	PL	ME	SP	الأبعاد
0.822	0.893	0.865	0.891	0.820	0.872	0.844	0.811	0.881	الصدق
0.801	0.877	0.810	0.837	0.811	0.801	0.805	0.803	0.820	الثبات

* كرونباخ الفا: ان المقصود بثبات الأداة المستخدمة (معامل الثبات الفا) هي ان تعطي نفس النتائج أو قريبة منها فيما لو تكررت عملية القياس في ظروف مشابه وعلى نفس العينة أو عينة مماثلة لها. وتكون قيمته بين (0-1)، والقيمة المقبولة إحصائياً لمعامل الفا هي (0.7) أو أعلى من ذلك (Hair et al, 2007: 8).

تاسعاً : عينة البحث

تتكون عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة فندق فلسطين الدولي، والذي يتكون من رئيس مجلس الإدارة والمدير المفوض وأعضاء مجلس الإدارة وبعده (6). وبهذا يكون إجمالي حجم العينة (8) افراد يمثلون فريق عمل مجلس إدارة فندق فلسطين الدولي.

وفندق فلسطين (مريديان سابقاً) الدولي هو احد فنادق فئة خمسة نجوم في بغداد تم افتتاحه عام 1982. ويمتاز فندق فلسطين الدولي بموقع استراتيجي، إذ يقع وسط العاصمة بغداد ويطل على نهر دجلة. يحتوي الفندق على 202 غرفة. كما انه يتمتع بتجهيزات حديثة ويضم تشكيلة واسعة من الخدمات ويوفر مرافق عديدة لعقد الاجتماعات والمؤتمرات.

عاشراً : المعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science، للحصول على التكرارات. واستخدام مصفوفة تحليل الإدراك الذاتي لفريق بلبن لتحديد الأدوار السلوكية لأعضاء مجلس الإدارة.

احد عشر : الدراسات السابقة

1.دراسة (Dalonlouse, 1999) بعنوان The Application of Belbin's team role theory in information service enterprise. وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت نظرية بلبن يمكن أن تطبق بشكل فعال في مؤسسة خدمات المعلومات. تم تطبيق نظرية بلبن لفريق عمل لتقييم كيف يمكن للمستخدم النهائي لمكتبة جامعة جنوب أفريقيا ان يرى قيمة هذه النظرية وادوار فريق المكتبة من خلال تقييم وجهات نظرهم باستخدام استبيان في قسم واحد يمثل 10% من مجموع

الموظفين في المكتبة. وتوصلت الدراسة الى ان نظرية بلبن هي أداة جيدة لبناء فريق عمل ويمكن تطبيقها بصورة مجدية في مؤسسة خدمات المعلومات. وتفيد في التوظيف المستقبلي واختيار الموظفين الجدد. ويمكن استخدامها كأداة لتحسين التعاون في مكتبة جامعة جنوب أفريقيا. وتساعد أعضاء الفريق على فهم أنفسهم بشكل أفضل، ومساهمة اكبر في استخدام المواهب الفردية في تحديد وإيجاد حلول للمشاكل.

2. دراسة (Eric, 2005) بعنوان Role balance and team development: A study of team role characteristics under- lying high and low performing teams. وهذه الدراسة الى البحث في أدوار فريق بلبن لتحديد خصائص ادوار الفريق الكامنة ودورها في ارتفاع وانخفاض أداء الفرق. وتم تحليل الخصائص لـ 33 فريق تضم 342 أفراد. وأشارت النتائج الى ان خصائص الأدوار التي تتسم بالأبداع والتنسيق والتعاون ترتبط بشكل ايجابي مع أداء الفريق، ويكون هناك اختلاف في سلوك أعضاء الفريق عندما تصنف وفقاً لأداء الفريق بسبب امكانية أن يكون الأداء مرتبط مع مراحل تطوير الفريق. كما ان الأداء العالي للفرق يرتبط مع ثقة اعضاء الفريق بأنفسهم وديناميات الفريق في امكانية التطوير. ومن نتائج الدراسة انها اشارت إلى أن من بين الفرق الأكثر نمواً هي التي تتسم ببيروز دور الأخصائي اذ يرتبط هذا الدور مع أداء أفضل للفرق. في حين الخصائص المرتبطة بدور المنسق بشكل عام لها ارتباطاً إيجابياً مع الأداء.

3. دراسة (Olayinka Obagun, 2009) بعنوان An evaluation of Belbin's Team Role Self Perception Inventory: To Help the Project Office Construct an Optimal Team. وهدفت الدراسة الى تقييم مدى فهم نظرية بلبن ودور الإدراك الذاتي في امكانية المساعدة ببناء فريق مثالي لأي مشروع. وابرار نقاط القوة من استخدام إنموذج نظرية بلبن ومختلف نقاط الضعف التي يعاني منها النموذج في الشركات البريطانية. وتوصلت الدراسة الى هناك مزايا خاصة في وجود فريق كامل ومتوازن. وان غياب احد الأدوار التسعة لبلبن يضعف أي فريق، ولكن وجود عدد كبير جدا من نوع واحد ينتج أنواع يمكن التنبؤ بها من الفشل. واوصت الدراسة الى ان اربعة أشخاص يمكن استخدامهم لإنتاج فريق عمل فعال.

4. دراسة (Nicoleta & Petru, 2015) بعنوان Are balanced groups better? Belbin roles in collaborative learning groups. وهدفت الدراسة الى اختبار تأثير توازن دور الفريق على

جودة العمل الجماعي في مجال التعلم الجماعي، وبأستخدام عينة من 459 طالباً نظمت في 84 مجموعة. وأظهرت النتائج أن توازن ادوار الفريق كمجموعة يؤثر إيجاباً على أداء الفريق في المراحل الأولية للمشروع الجماعي ولكن ليس في المراحل اللاحقة. كما واطهرت نتائج الدراسة الى ان توازن ادوار الفريق ذات تأثير على التعلم الجماعي اذ ما تم ادراك التوازن على اساس العمل الجماعي وليس على اساس الأدوار الفردية للمجموعة.

مما سبق ان جميع الدراسات ركزت على فهم نظرية بلبن ودور الإدراك الذاتي في امكانية المساعدة ببناء فريق مثالي لأي مشروع. واهمية انماط السلوك ودورها في ارتفاع وانخفاض أداء الفرق. ويجد الباحث ان ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة انه ركز على استخدام نظرية بلبن لمعرفة مدى توفر الادوار التسعة في انماط سلوك اعضاء مجالس إدارة المنظمات الخدمية وبشكل خاص في المنظمات الخدمية الفندقية في العراق.

المحور الثاني : الجانب النظري

اولاً : مجلس الإدارة كفريق

ان مجالس الإدارات نموذجاً حياً لفرق العمل في المنظمات الخدمية، ويتألف مجلس الإدارة من عدد من الأفراد يمثلون رئيس واعضاء المجلس ويتولى مجلس الإدارة (أعلى سلطة في المنظمة) مهمة وضع استراتيجية وخطط المنظمة وهو مركز اتخاذ القرارات الإدارية والفنية في مجال العمل، وشأنه في ذلك شأن أي مؤسسة خدمية تقوم بالعمليات الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة. يُعرف فريق العمل على انه مجموعة صغيرة من الأفراد يساهمون في تحقيق هدف مشترك، والذين يعتمدون على بعضهم البعض مع الشعور المتبادل للمسؤولية ولديهم مهارات متكاملة فيما بينهم (Belbin,2000:112).

الفريق يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكلة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على انجازها، ولا تستطيع مجموعة من الأفراد أن تعمل كفريق إلا بعد أن يحدث التعارف بين أعضائها ويتم تحديد الأدوار لكل عضو فيها داخل نطاق عمل الفريق وفي اتجاه تحقيق الهدف. ومن الضروري أيضاً أن يكون كل فرد من أفراد الفريق مؤهلاً للقيام بالعمل الذي يتحمل مسؤوليته، بجانب توافر الرغبة للمشاركة والتعاون مع بقية الأعضاء للسعي لتحقيق الهدف (مارجيريسون، 2005 :234).

في حين عرف (الصيرفي، 2007: 11) الفريق على انه "مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل".

يرى الباحث أن بعض أنماط السلوك هي صفة مميزة تميز الأفراد الذين يعملون داخل الفريق، وبالتالي لا بد من الاعتراف بوجود بعض الفروق المهمة بين الأفراد والجماعات. لذا نجد ان كل عضو من اعضاء مجلس الإدارة له مساهمة ودور يؤديه داخل المجلس. وبالتالي فان اعضاء فريق مجلس الإدارة يقومون بأدوار عديدة لتحقيق الأداء العام. وان أبرز ما يميز الفريق الاعتماد المشترك بين أعضائه.

ثانياً : مفهوم الإدراك:

الإدراك هو عملية إستقبال وانتقاء وتفسير لمثير أو أكثر في بيئتنا المحيطة، فنحن نرى من نخالطهم أقاربنا وزملائنا وأصدقائنا ورؤسائنا، ونستمع لما يقولون وننتقل معلومات ومثيرات من مصادر شتى محيطة بنا فنستقبلها وفقاً لقدرات حواسنا، ثم نفسرها وفقاً لدرجة وضوح وإكتمال وجاذبية هذه المعلومات أو المثيرات، وكذا وفقاً لحاجاتنا ودوافعنا وتوقعاتنا وخبراتنا السابقة (Moorhead & Ricky, 1989: 20).

ويمكن التعامل مع الإدراك باعتباره عملية استقبال وتنظيم وتفسير وترجمة المدخلات التي ترد إلى الفرد من البيئة المحيطة حيث يتم عمل مقارنات وتفاعلات بين ما يرد من معلومات أو بيانات وبين مثيلاتها المخزون في الذاكرة على نحو يؤدي إلى سلوك محدد (Hughes et al, 1999: 111).

ثالثاً : الإدراك الذاتي:

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وانتباهنا لما يحيط بنا من أشياء وأشخاص ونظم اجتماعية، ونحن نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما نفهمها وندرکها وليس كما هي عليه في الواقع، وعلى هذا فإن أسلوب إدراكنا للأشياء من حولنا يحدد سلوكنا تجاه هذه الأشياء وتجاه هؤلاء الناس، وحواسنا هي وسيلة للانتباه إلى المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة من العمليات الذهنية التي تمثل التمثيل الذهني أو العقلي لتلك المثيرات، فنقوم باختيار بعضها، ثم نقوم بتنظيمها، ثم نفسرها، لكي يؤدي ذلك في النهاية إلى التصرف بشكل معين (Northouse, 2001: 91).

إن مهارات إدراك الذات هي حجر الأساس في التفكير والذي يساعد على اتخاذ خيارات أفضل. إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح فرق العمل وحتى نتفهم سلوك الأفراد في فرق العمل يجب أن نقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه، ذلك لأن إدراك

الفرد لهذا الواقع يؤثر لدرجة كبيرة على درجة إستجابته للمواقف. وعلى الجانب الآخر، كلمة الذاتي تعني الفردي، أي ما يخص شخصاً واحداً، فإن وُصِفَ شخص بأن تفكيره ذاتي فهذا يعني أنه اعتاد أن يجعل أحكامه مبنية على شعوره وذوقه (Ted & Matthew, 2002: 66).

رابعاً : نظرية بلبن:

صمم بلبن وفريقه نظرية الإدراك الذاتي المخزون " Self - Perception Inventory " لقياس الخصائص السلوكية للأفراد عند العمل في فرق، ودور تلك الخصائص في نجاح أو فشل مهمة اي فريق. وطور نظاماً للأدوار الرئيسة التي يتسم بها اي فريق إداري ناجح، ولأن الأدوار غالباً ما ترتبط بالأفراد الذين يمارسونها، فإنها تميزهم عن غيرهم من خلال أنماط السلوك التي تعد صفة مميزة للأفراد الذين يعملون في مجال معين. لذلك ينظر للأدوار على أنها تستمر جزئياً بسبب النتائج التي تترتب عليها (وهي وظيفة الدور) من ناحية ، ولأنها تكون داخل نظم اجتماعية أكثر اتساعاً من ناحية أخرى (Belbin,2000:114).

تستند الأدوار التي حددها فريق بلبن على أنماط معينة من سمات الشخصية والأنماط الفكرية والسلوكيات التي تميز الأفراد الذين يعملون داخل إطار معين. الفرضية الأساس لنظرية الأدوار لفريق بلبن هو بسيط جداً، " يمكن لهذه الأنماط أن تكون لها تأثير على أداء الفريق، فعندما يصبح الأفراد العاملين في فريق على بيئة من نقاط القوة ونقاط الضعف ومعرفة قدراتهم الخاصة وفهم الدور الذي يلعبه الفرد ضمن الفريق فإنها تساعدهم على التعامل بشكل افضل مع متطلبات بيئة الفريق لتحقيق الهدف الأساس.

لذا فان تحليل الإدراك الذاتي المخزون لأعضاء الفريق يقيس السلوك بدلاً من السمات الشخصية، لكون السمات او الصفات الشخصية تكون أكثر ثابتاً إلى حد ما من السلوك الذي يمكن ان يتغير بسهولة اكثر مع امكانية التكيف مع التغيرات في أي من تلك العوامل التي تؤثر عليه (McIntyre & Swailes, 2000 : 19).

نتيجة لذلك يتوقع بلبن ان دور اعضاء الفريق او دور الفريق قد يتغير مع مرور الوقت. في حين من غير المرجح ان تتغير سمات الفرد بشكل كبير او ان يكون عكس سماته، ولكن ممكن التوقع ان تكون هناك بعض التعديلات في صفاته تماشياً مع تغير الدور الوظيفي أو بيئة العمل، أو نتيجة لتغيير رئيس في حياته (Belbin,2000:113).

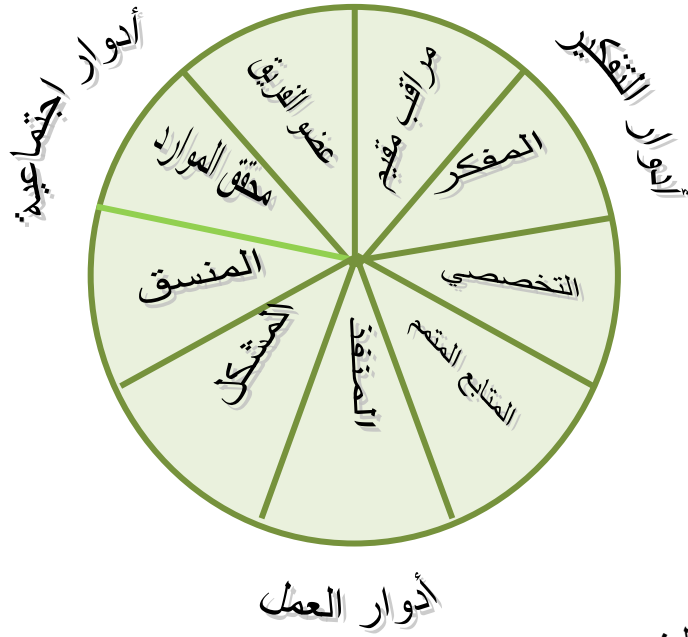
أشار بلبن من خلال تحليل الإدراك الذاتي المخزون لفرق العمل يمكن تميز سلوك كل عضو ومدى مساهمته داخل الفريق. كما يوفر معلومات مفيدة للغاية وقابلة للتحقق بشأن أي فرد داخل فريق محدد.

اذ يمكن ملاحظة السلوك، ويمكن أن يفسر ويستخدم للتنبؤ المستقبلي لمعرفة ردود الأفعال والسلوك لأي عضو من أعضاء الفريق. كما وأكد بلبن وجود فروقات فردية بين أعضاء أي فريق عمل ، وعدم مساهمة أي فرد داخل الفريق يؤكد ضعف شخصيته. وان مصدر قوة الفريق المحتملة هو في الأداء المتوازن (المشاركة والتكامل في الأدوار)، وهو افضل من الفرق ذات الأداء غير المتوازن. ولهذا يستخدم تصنيف بلبن لتحسين الأداء ولخلق فرق اكثر توازناً تجتمع فيها كل الأدوار وتتكامل لتحقيق الهدف (Aritzeta, et al, 2007:1).

خامساً : وصف الأدوار التسعة للفريق:

أشار بلبن الى ان التعرف على أدوار فريق العمل هو الخطوة الرئيسية لنجاح إدارة الفريق. ففي الأبحاث الأولية لفريقه عام (1981) تم تحديد ثمانية أنماط سلوكية اي تحديد ثمانية أدوار في الفريق (المنفذ، المنسق، المشكل، المفكر، محقق الموارد، المراقب المقيم، عضو فريق، المتابع المتمم) وقد تم تنقيح مخطط الأدوار ليشمل نمط تاسع - الاختصاصي - والذي تم اضافته عام (1988) بعد العديد من الدراسات التي اجراها فريق بلبن. كما ان نتائج دراسته اظهرت امكانية امتلاك عضو الفريق لمزيج من اثنين او ثلاثة ادوار. وان كل عضو فريق لديه نقاط قوة وعيوب. واعتبر العيوب على انه " الضعف المسموح به " وعدم وجود عضو فريق مثالي " اي الشخص الذي يمكن ان يؤدي جميع الأدوار (Belbin Associates, 2009 : 10). لذا يمكن تصنيف الأدوار الى ثلاثة مجموعات هي :

- أدوار مفضلة: هذه الأدوار المريحة التي يلعبها الفرد ، والتي تأتي بشكل طبيعي.
- أدوار يمكن التحكم بها: هذه الأدوار التي يمكن للفرد أن يلعبها إذا لزم الأمر لصالح الفريق.
- أدوار أقل تفضيلاً: هذه الأدوار التي يتعرض لها الفرد لا تفترض بشكل طبيعي أو بشكل مريح. ومن المتوقع عموماً أن الفرد يتجنب المساهمة في هذه المناطق، خشية الوقوع في مطبات سلوكية. ويمكن أيضاً لأدوار الفريق التسعة من تصنيفها إلى ثلاث مجموعات سلوكية هي :
- الأدوار الموجهة للفعل (العمل) : المتابع المتمم ، المنفذ، المشكل.
- الأدوار الموجهة للناس (الاجتماعية) : منسق ، محقق الموارد، عضو الفريق.
- أدوار التفكير (العقلانية) : المراقب المقيم، الاختصاصي.



شكل (1) الأدوار التسعة لفريق بلبن

Belbin Associates 2009:Method, Reliability & Validity, Statistics & Research
A Comprehensive Review of Belbin Team Roles, P 10

اضاف بلبن الملاحظات التالية :

✓ 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.

كنتيجة أساسية لبحثه، يقول بلبن بأن كل فرد في الفريق يتصرف بطريقة يمكن تصنيفها من ضمن (9 أدوار) مختلفة. كما وجد بلبن بأن الموازنة بين تصنيفات الأدوار لمختلف الأعضاء ستكون مؤثرة على نجاح أو فشل أداء الفريق. أي ان التوازن هو مفتاح نجاح الفريق من البداية الى النهاية.

في الجدول (2) توضيح الأدوار التسعة لتصنيف بلبن. فضلاً عن المساهمات التابعة لكل دور وأيضاً نقاط الضعف التي من المحتمل أن تتواجد في الأشخاص الذين يقومون بهذا الدور وعلى النحو الاتي:

جدول (2) أدوار فريق بلبن

نقاط الضعف Weaknesses	المساهمات Contributions	الدور Team role
انشغاله بالتواصل بشكل فعال ، يتجاهل الحوادث العرضية ، يهتم بالقضايا الرئيسية أكثر من التفاصيل.	مبدع ، واسع الخيال ، غير تقليدي ، يحل المشاكل الصعبة .	المفكر Plant
متقاتل، يفقد الاهتمام بمجرد مرور الحماس الأولي .	منفتح ، متحمس، صريح، يطور الاتصالات ، يستكشف الفرص.	محقق الموارد Resource investigator
يتفرغ للعمل الشخصي ، حاد الذكاء ، مراوغ.	ناضج ، واثق ، رئيس جيد ، يوضح الاهداف، يعزز اتخاذ القرار، مفاوض جيد	المنسق Coordinator
ميل للاستفزاز ، يسيء لمشاعر الآخرين.	متحدي، مفعم بالحوية، التتامي مع الضغط، لديه الدافع والشجاعة للتغلب على العقبات.	المشكل Shaper
يفتقر إلى القدرة على إلهام الآخرين ، جاف وممل ، حاسم.	واقعي ، استراتيجي ومميز ، يرى كل الخيارات ، يحكم بدقة .	المراقب المقيم Monitor Evaluator
غير حاسم في حالات الأزمة، ويعارض الأشياء التي قد تؤدي الآخرين.	معتدل ، مدرك ، دبلوماسي، يستمع ، يعزز ، يتفادى الاحتكاك مع الآخرين.	عضو الفريق Team worker
غير مرن الى حد ما ، بطيء في الاستجابة لإمكانيات جديدة .	منضبط ، موثوق به ، المحافظة والكفاءة ، يحول الأفكار إلى سلوك عملي .	المنفذ Implementer
يميل للقلق بدون مبرر ، يكره التفويض.	مثير ، ايجاد الضمير ، قلق ، يبحث عن الخطأ والسهو ، يعطي الانتباه لاكمال العمل.	المتابع المتمم Completer Finisher
يساهم على جبهة ضيقة فقط ، يركز على التفاصيل الفنية.	عقلية فردية ، البدء الذاتي ويمد بالمعرفة والمهارات بانجاز المهام الصعبة.	الأختصاصي Specialist

Belbin Associates 2009, A Method, Reliability & Validity, Statistics & Research: Review of Belbin Team Roles, P 9.

سادساً : مجالس الإدارة الناجحة والأقل نجاحاً وفق نظرية بلبن

لاحظ بلبن بأن نجاح فريق عمل اي مجلس أو عدمه يعتمد على توزيع الأدوار على أعضاء الفريق بشكل محدد. وادناه موجز لأهم هذه الملاحظات:

(1) المجالس الناجحة كانت فرقاً 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 مقيم (Monitor Evaluator) والذي دائماً يجد عيوب وثغرات في أعمال الفريق قبل فوات الأوان .

(2) الفرق الأقل نجاحاً يوجد لديها خلل في التوازن بين الأدوار المختلفة ، مثل:

• الفرق التي لديها منسق واحد (coordinator) واثنين أو أكثر يلعبون دور (Shaper). فالمنسق في مثل هذه الفرق لن يستطيع أن يؤدي أدواره بسبب هؤلاء الـ Shapers لأنهم عادةً يتدخلون في هيكل وقيادة الفريق.

• الفرق التي لديها اثنان 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 مُنهي (completer) وعدة مراقبين ومنفذين، ولكن لا يوجد لديها منسق. مثل هذه الفرق ستنتعمق كثيراً في التفاصيل وبالتالي سيكون نموها بطيئاً جداً. فهي تحتاج إلى منسق يجعل الأمور تسير بسرعة أكثر باتجاه الهدف.

ان توزيع الأدوار من المحتمل أن يتغير أثناء العمل. ففي البداية سيحتاج الفريق إلى مفكر أو أكثر حتى يعطون الفريق بعض الأفكار والاقتراحات التي تساعد الفريق على إنهاء العمل بنجاح. وبعدها سيحتاج الفريق إلى منقذ أو منفذين يقومون بتحويل هذه الأفكار إلى واقع. وخلال جميع المراحل يجب أن يكون هنالك منهي لتنفيذ العمل، ومنسق يراقب جميع هذه الأحداث والاسهامات من باقي الأعضاء، وسيكون دوره الوظيفي هو القائد.

في حين دور Teamworker على سبيل المثال من الممكن أن يساعد في حل خلافات بين أعضاء الفريق. والأختصاصي من الممكن أن يحتاجه الفريق إذا كانت هنالك حاجة إلى خبرات ومهارات تقنية محددة. فضلاً على ذلك 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 العمل (Lane,2000:3).

المحور الثالث : تحليل عينة البحث

بعد تحليل الإدراك الذاتي المخزون لأعضاء مجلس إدارة الفندق بموجب نظرية بلبن تم تحديد الأدوار التي تميز سلوك كل عضو على حده ومدى مساهمته داخل الفريق. وكذلك تحديد مستوى المعدل العام لأعضاء مجلس الإدارة ككل.

أولاً : الادوار على المستوى الشخصي لفريق مجلس إدارة الفندق

يظهر الجدول (3) نتائج تحليل الإدراك الذاتي المخزون لمصفوفة بلبن على المستوى الشخصي لأعضاء مجلس إدارة الفندق وعلى النحو التالي :

جدول (3) مصفوفة المعدل الشخصي لأدوار أعضاء فريق مجلس الإدارة

IM	SH	CF	CO	TW	RI	PL	ME	SP	أعضاء المجلس
IM		CF		TW					رئيس المجلس
IM			CO					SP	المدير المفوض
IM		CF					ME		عضو المجلس 1
	SH			TW				SP	عضو المجلس 2
IM		CF	CO						عضو المجلس 3
		CF		TW			ME		عضو المجلس 4
IM	SH							SP	عضو المجلس 5
IM				TW				SP	عضو المجلس 6

جدول (3) من اعداد الباحث

1- رئيس مجلس الإدارة : ان نمط سلوك رئيس مجلس الإدارة في مكان العمل يظهر أدائه لثلاثة أدوار من أدوار الفريق التسعة وهي : دور المنفذ ، والمتابع المتمم ، وعضو الفريق. وتؤشر هذه الأدوار الثلاثة مدى مساهمته في إدارة الفريق. اذ يظهر رئيس المجلس وهو يمثل قائد الفريق تمتعه بسمة دعم بناء روح الفريق الواحد، وتمتعه بمهارة الاستماع والاتصال، منضبط ومعتدل بأفكاره ، مثابر ومتابع ، ويهتم بأكمال الأعمال. في حين ظهرت اوجه ضعفه في بقية الأدوار.

2- المدير المفوض (مدير الفندق) : اتسم نمط سلوكه في مكان العمل بأدائه لثلاثة أدوار ايضاً هي : دور المنفذ، ودور المنسق، ودور الاختصاصي. وبذلك يميل سلوكه داخل الفريق الى توضيح

الأهداف لتعزيز اتخاذ القرار، ومهارته بأنجاز المهام، قلق ولكنه منضبط ومفعم بالحيوية ويتحلى بالشجاعة للتغلب على العقبات مع التركيز على المسائل التقنية. في حين ظهرت اوجه ضعفه في بقية الأدوار.

3- عضو المجلس الأول : ان نمط سلوكه يظهر أداءه لثلاثة أدوار داخل الفريق هي : دور المنفذ، ودو المتابع المتمم، ودور المراقب المقيم. وبذلك فهو يتمتع بسلوك منضبط وقلق في نفس الوقت، ويبحث عن الخطأ والسهو لحماية الفريق قدر الأمكان من الأخطاء أو التقاعس، واقعي، استراتيجي يرى كل الخيارات ويحكم بدقة. في حين ظهرت اوجه ضعفه في بقية الأدوار.

4- عضو المجلس الثاني : يساهم داخل الفريق بأدائه لثلاثة ادوار هي : دور المشكل، ودور عضو الفريق، ودور الاختصاصي. وهذا يعني ان سلوكه يميل الى التحدي، ولديه دافع كبير لتحقيق أنجاز، ولكنه معتدل في نفس الوقت ويتفادى الاحتكاك مع الآخرين لتعزيز روح الفريق والتغلب على العقبات، ويمتلك عقلية فردية تركز على المسائل التقنية.

5- عضو المجلس الثالث : يساهم داخل الفريق بأدائه لثلاثة ادوار هي : دور المنفذ، ودور المتابع المتمم ، ودور المنسق. لذا فان سلوكه يتسم بالنضج والسيطرة على النفس والمثابرة والقدرة على التنظيم والسيطرة على الطريقة التي تمكن الفريق من تحقيق أهدافه. يعطي عناية خاصة للتفاصيل الدقيقة للتأكد من ان الفريق محمي قدر الأمكان من الأخطاء لأنجاز العمل.

6- عضو المجلس الرابع : يساهم داخل الفريق بأدائه لثلاثة ادوار هي: دور المتابع المتمم، ودور عضو الفريق ، ودور المراقب المقيم. وبذلك فهو يميل في سلوكه الى تحديد وتحليل المشاكل والخيارات بشكل واقعي واستراتيجي حتى يتسنى للفريق اتخاذ قرارات متوازنة، وقدرته على الجمع بين الشعور بالقلق مع النظام، والاستجابة لأعضاء الفريق بما يعزز روح الفريق الواحد.

7- عضو المجلس الخامس: يساهم داخل الفريق بأدائه لثلاثة ادوار هي : دور المنفذ، ودور المشكل، ودور الاختصاصي. وبهذا فان سلوكه مفعم بالحيوية والقدرة على التحمل والثقة بالنفس وأنجاز المهام الصعبة بأستخدامه للتقنيات التي قد لا يعرفها الآخرون. وهو منضبط ومعتد بنفسه، ولكنه مبدع وبحول الأفكار الى إجراءات عملية وتنفيذ ما اتفق عليه.

8- عضو المجلس السادس : يساهم داخل الفريق بأدائه لثلاثة ادوار هي : دور المنفذ، ودور عضو الفريق، ودور الاختصاصي. لذا يتسم سلوكه بالأنضباط ومهارة الاتصال والاستماع الجيدة ، وبدعمه لأعضاء الفريق والأخذ بمقترحاتهم وتحويلها الى سلوك عملي. كما ويمد أعضاء الفريق بالمعرفة والمهارات التقنية لأنجاز المهام الصعبة.

ثانياً : الأدوار على المستوى العام لفريق مجلس إدارة الفندق

جدول (4) اجمالي الأدوار لأعضاء مجلس الإدارة

إجمالي مجموع الأدوار لأعضاء مجلس الإدارة		
ت	الأدوار	العدد
1	المشكل Shaper	2
2	المنفذ Implementer	6
3	المتابع المتمم Completer Finisher	4
4	المنسق Coordinator	2
5	عضو الفريق Team worker	4
6	محقق الموارد Resource Investigator	-
7	المفكر Plant	-
8	المراقب المقيم Monitor/Evaluator	2
9	الأختصاصي Specialist	4

الجدول (4) من اعداد الباحث

يظهر الجدول (4) نتائج تحليل الإدراك الذاتي المخزون لمصفوفة بلبن على المستوى العام لفريق مجلس إدارة الفندق، وعلى النحو التالي :

1- المعدّل العالي لفريق عمل مجلس إدارة الفندق تمثل في دور المنفذ (Implementer). اذ بلغ مجموعه (6) توزع على ستة اعضاء من مجلس الإدارة وهو اعلى معدل حصل عليها هذا الدور من الادوار التسعة لفريق بلبن داخل فريق عمل مجلس الإدارة.

2- دور المتابع المتمم Completer Finisher، ودور عضو الفريق Teamworker، ودور الأختصاصي Specialist في المرتبة الثانية وبمجموع (4) ادوار.

3- دور المشكل Shaper، ودور المنسق Coordinator، ودور المراقب المقيم Monitor Evaluator في المرتبة الثالثة وبمجموع (2) دور.

4- واطهرت نتائج التحليل ان مجلس إدارة الفندق يخلو من دورين من ادوار بلبن هما دور المفكر Plant، ودور محقق الموارد Resource Investigator .

مما سبق فإن هناك بعض الفروق المهمة بين الأفراد والجماعات عندما يتعلق الأمر بالسلوك. وكل عضو في فريق مجلس الإدارة يتصرف بطريقة يمكن تصنيفها من ضمن 9 تصنيفات مختلفة أي ضمن الأدوار التسعة لبلبن. وأن كل عضو في فريق مجلس الإدارة له أكثر من دور واحد أو مساهمة في الفريق. وإن كل عضو في فريق مجلس الإدارة لديه نقاط قوة في ثلاثة أدوار مختلفة وعيوب أي نقاط ضعف في بقية الأدوار. واعتبرت العيوب في تلك الأدوار على أنه "الضعف المسموح به".

إن نتائج التحليل الإدراكي الذاتي المخزون على المستوى العام لأعضاء مجلس إدارة فندق فلسطين الدولي، تشير إلى أن نمط سلوك فريق عمل مجلس إدارة الفندق يتسم بضعف أو محدودية التوازن في أدائه من خلال عدم وجود لاعبين لدورين من أدوار بلبن التسعة هما (دور المفكر ودور محقق الموارد). وبذلك فإن إجابات عينة البحث تشير إلى رفض الفرضية الرئيسة يتصف نمط سلوك فريق عمل مجلس إدارة فندق فلسطين الدولي بأنه فريق عمل متوازن لاحتوائه على الأدوار التسعة التي حددتها نظرية بلبن.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج تحليل الإدراك الذاتي المخزون على المستوى الشخصي أن كل أعضاء مجلس إدارة الفندق يمتلكون ثلاثة أدوار من أدوار بلبن التسعة مع اختلاف طبيعة الأدوار من عضو إلى آخر داخل الفريق وعيوب أي نقاط ضعف في بقية الأدوار.
2. أظهرت نتائج تحليل الإدراك الذاتي المخزون على المستوى العام أن فريق عمل مجلس إدارة الفندق يتسم بضعف أو محدودية التوازن من خلال عدم وجود لاعبين لدورين من أدوار بلبن كما في دور (محقق الموارد) إذ يخلو الفريق من عضو غير تقليدي مبدع ولديه خيال واسع وقدرة على حل المشاكل الصعبة بطرق غير تقليدية. فضلاً عن خلو الفريق لدور (المفكر) أي لعضو يكتشف الفرص ويطور الاتصالات ومفاوض جيد يجس الآخرين للحصول على المعلومات ويدعم وينتقي أفكار الآخرين ويطورها.
3. إن نظرية بلبن لتحليل الإدراك الذاتي المخزون من خلال آلية عملها يساعد مجالس الإدارات التعرف على المهارات المختلفة الموجودة لدى الأعضاء واستغلال هذه المهارات بشكل مثالي لتحقيق الهدف بشكل مثالي وبدون مشاكل.

ثانياً : التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها التحليل الذاتي المخزون لأعضاء مجلس إدارة الفندق يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- ضرورة قيام أعضاء الفريق وعلى المستوى الشخصي بتحسين وتطوير قدراتهم الذاتية لتجاوز العيوب أو نقاط الضعف الظاهرة لديهم في بعض الأدوار.

2- العمل على سد النقص الحاصل في ادوار فريق مجلس إدارة الفندق للوصول إلى حالة التوازن ومن ثم الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة على مستوى الإدارة. ونعتقد إن ذلك يمكن إن يتحقق من خلال :-

✓ إعادة النظر بتشكيلة الفريق الحالية، وربما رفده بلاعبين جدد ذوي قدرات ومهارات تغطي جميع الأدوار المطلوبة، وتعيد التوازن للفريق لضمان تحقيق أهدافه.

✓ التدريب النوعي لأعضاء فريق مجلس الإدارة لتطوير خبراتهم المعرفية وتعزيز مهاراتهم التفاعلية والاتصالية لتعويض النقص الحاصل بالأدوار وعلى افتراض الإبقاء على نفس فريق العمل الحالي.

3- بما ان نموذج تحليل الإدراك الذاتي المخزون يساعد الإدارات العليا على اكتشاف المهارات، فمن المفيد استخدامه مسبقاً على الأعضاء المرشحين لعضوية فريق إدارة مجلس في أي منظمة لاكتشاف الدور الذي يمكن ان يلعبه كل عضو مرشح داخل الفريق. وبهذه الطريقة يمكن الحصول على أشخاص داخل الفريق لتأدية جميع الأدوار التسعة المطلوبة لفريق متوازن لتحقيق الهدف بشكل مثالي.

4- إمكانية اعمام التجربة على مختلف المنظمات الخدمية الربحية وغير الربحية والمنظمات الصناعية، والاستفادة من نموذج بلبن لمعرفة جوانب القوة وجوانب الضعف لتفاديها في مجالس إدارتها، وتكوين إدارة فرق عمل تتصف بالتوازن في أداء أعضائها لتحقيق أهدافها المرجوة.

المصادر :

المصادر العربية:

1. الصيرفي، محمد (2007)، "بناء فريق العمل"، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية .
2. مارجيريسون، تشارلز (2005)، "قيادة فريق دليل النجاح لنظم إدارة الفريق"، دار المريخ للنشر، الرياض.

1. Aritzeta Aitor ; Senior Barbara and Stephen Swailes (2007),” Belbin’s Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building”. Journal of Management Studies, 44(1), 96–118.
2. Belbin Associates (2009), “Method, Reliability & Validity, Statistics & Research, A Comprehensive Review of Belbin Team Roles”. Retrieved from www.belbin.com.
3. Belbin Meredith R., (2000),” Beyond the Team “(Butterworth Heinemann) , Oxford.
4. Dalonalous Van Heerden (1999)” The Application of Belbin’S team role theory in information service enterprise”. Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Magister information’s in the Faculty of Arts at the Rand Afrikaans University.
5. Eric Chong (2005) “Role balance and team development: A study of team role characteristics under- lying high and low performing teams”. Victoria Management School .Victoria University of Wellington. Working Paper Series Vol. 1, No.4.
6. Hair, J.; Black, W.; Babin, A. and Tatham, R. (2007). “Multivariate Data Analysis” .6nd Edition. Prentice –Hall, New Jersey.
7. Hughes, Richard L.; Robert C.Ginnett, and Gordon J. Curphy. (1999), “Leadership: Enhancing the Lessons of Experience”, Irwin/McGraw-Hill.
8. Lane, A., (2000), “T205 Systems thinking: Principles and Practice, Concept File 3: ‘Groups and teams at work”, The Open University.
9. McIntyre Bhatti and Swailes B., (2000), “The Reliability of the (Belbin) Team Role Self-Perception Inventory: Cronbach’s alpha and impassive scales.
10. Moorhead, Gregory, and Ricky W.Griffin., (1989), “Organizational Behavior “. Houghton Mifflin Company.
11. Nicoleta Meslec and Petru L. Curseu (2015)” Are balanced groups better? Belbin roles in collaborative learning groups”. Article in Learning and Individual Differences 39, pp. 81–88.
12. Northouse Peter G., (2001), “Leadership: Theory and Practice”, Thousand Oaks, California.
13. Olayinka Obagun (2009) “An evaluation of Belbian’s Team Role Self Perception Inventory: To Help the Project Office Construct an Optimal Team”. University of Dundee. CEPMLP Annual Review.

14. Ted O'Donoghue and Matthew Rabin., (2002), "Self Awareness and Self Control Department of Economics Cornell University", published by Russell Sage Foundation Press.