

# تحديد الأطر للنجاح في الفرق الافتراضية





لا يخفى على أحد أن تحقيق القيمة المثلى والقصى من فريقك الافتراضي يتطلب تأسيس قاعدة متينة للوصول إلى النجاح. وتتضمن هذه القاعدة: وضوح الأهداف والأدوار والعمليات، وتعريفًا واضحًا لمسؤوليات القيادة، ومعرفة واضحة لثقافة الفريق. والآن، لنلقي نظرة عن قرب لكل من هذه الجوانب.

## تحقيق وضوح الأهداف

### والأدوار والعمليات

تحتاج الفرق جميعها إلى أهداف ورؤى معرفة بوضوح تام. فعلى سبيل المثال، قد يكون هدف الفريق تطوير منتج جديد، أو ابتكار استراتيجية للولوج إلى سوق جديدة، أو اقتراح نظام تقنية معلومات جديد وذلك بعد تحليل مجموعة من البدائل.

ومع ذلك، قد يواجه الفريق الافتراضي صعوبة في تحقيق وضوح الأهداف كما هو الحال مع فريق يعمل في موقع واحد. حيث يقوم أعضاء الفريق الأكفيا بتوضيح أي غموض قد يشوب الرؤى، وتعديل الأهداف غير المحددة بصورة جيدة، وتحويل مشروع متعثراً إلى مشروع واقعي، بسبب وجود أعضاء الفريق في مكان واحد؛ حيث يسهل التواصل بينهم في أكثر من مكان؛ في الممرات، أو في موقف السيارات، أو حتى في أثناء تناول الغداء، وذلك لتسوية أي خلافات أو مشاكل عالقة تُعيق سير العمل.

إنّ الفريق الافتراضيّ لا يتّصف بالكمال المطلق، فهو لا يختلف عن أيّ فريق آخر؛ إنّهُ يدرس الأهداف ويعدّلها في أثناء سير العمل. ومع ذلك، على قائد الفريق وأعضائه، ومنذ البداية، التحديد الأمثل للأهداف والرؤى إذا كانوا يأملون في تحقيقها. ويجب أن تكون هذه الأهداف ملموسة، وقابلة للقياس مثل: إكمال تصميم نموذج للمنتج الجديد بحلول نهاية العام.

بتلك الطريقة، ومع نهاية هذا الجهد المبذول، يستطيع الفريق النظر إلى الوراء ومعرفة ما إذا تمكن من تحقيق أهدافه المرجوة أم لا.

وكما هو الحال بالنسبة إلى الأهداف والرؤى، فإنّه يجب العمل على تحديد أدوار أعضاء الفريق الافتراضيّ وبشكل لا يقبل اللبس منذ البداية. مثال على ذلك، مَنْ سيقوم بإجراء البحوث التسويقية للمنتج الجديد المقترح؟ من الذي سيعالج موضوع تطوير نموذج المنتج الجديد؟ من الذي سيقدر نوع النموذج المقترح (مثال، محاكاة على جهاز الحاسوب أم نموذج ملموس)؟ ولكن إن بقيت أدوار الأعضاء غير واضحة المعالم، فسينتهي بهم المطاف إلى الدخول في حالة من الإرباك، وتكرار جهود بعضهم بعضاً، أو قد يصل بهم الأمر إلى العمل على أهداف متضاربة.

سيساعد الاتفاق المبدئيّ في توضيح أدوار كلّ عضو على ضمان قيام كلّ منهم بمهمة منفصلة عن غيره، إضافة إلى اعتبار عمل كلّ فرد منهم على أنه جزء من الصورة الكلية. ومن مزايا العمل الجماعي هنا، قدرة الأعضاء على معرفة ما يجب القيام به، والتأكد من أنّ هناك مَنْ سيقوم بهذا العمل.

«إنَّ سرعة التواصل تُحدِّد سرعة جني النقود؛ فإذا كان بإمكانك الاستجابة لطلب الزبون خلال ست ساعات في أيِّ مكان من العالم وفي أيِّ وقت، فإن ذلك يعدّ ميزة تنافسيّة».

(بوب باكمان).

في النهاية، يحتاج مكان العمل الافتراضيّ عمليات تمتاز بالشفافية والوضوح (طرائق اتخاذ القرار، منهجيات العمل، خطط العمل، الإجراءات) والمُخرجات (المُنجزات، السجلات، المعالم الفارقة، النتائج، الوثائق). ولبيان أهمية وضوح العمليات، قد نسأل: هل سيعتمد الفريق اللجوء إلى «حكم الأغلبية» أم «حكم الإجماع» لاتخاذ قراراته؟ ما الإجراءات التي سيتبعها الأعضاء لإبقاء بعضهم بعضاً على اطلاع بشأن سير الأعمال؟ ومن الأمثلة على وضوح المخرجات

ماذا كنت ستفعل؟

التعامل مع الكلاب؟

يشعر توم، مدير دائرة تطوير المنتجات في مؤسسة تعمل في مجال البضائع الرياضية، بالحماس، حيث اختير لقيادة فريق يتمتع بخبرات، ومواهب، ومهارات متقدمة. كلّف توم بتطوير نوع جديد من أطواق التدريب الخاصة بكلاب الصيد. إلى جانب الحماس الذي يشعر به توم، فهو أيضاً

يشعر بالتوتر لأن أعضاء الفريق الذي سيقوم بإدارته ليسوا في مكان واحد، بل في مدن مختلفة حول العالم، وثقافتهم مختلفة كذلك، كما أن مناطقهم الزمنية مختلفة أيضاً. يتساءل توم: كيف سيتمكن أعضاء الفريق من التواصل فيما بينهم، في الوقت الذي سيكون فيه بعض أعضاء الفريق مستيقظين، في حين أن الآخرين في أماكن أخرى نائمون. وهل سيتمكن أعضاء الفريق من التعاون مع اختلاف ثقافتهم؟ إضافة إلى ذلك، كيف سيتمكن أعضاء الفريق من متابعة العمل الجاري؟

إن لهذه المجموعة المثيرة للإعجاب من المواهب فرصة واحدة للنجاح الباهر. ومع ذلك، يعلم توم جيداً أن العمل الافتراضي يعيق أداء الفريق. لقد عمل توم في الماضي ضمن فريق افتراضي، وقد انهار المشروع بسبب فشل بعض أعضاء الفريق في إبلاغ الأعضاء الآخرين عن المشاكل التي تعرضوا لها في أثناء العمل على الجزء الخاص بهم.

ماذا كنت ستفعل؟ سيقتراح عليك المرشد حلاً في قسم ما الذي عليك فعله.

---

والنتائج، وما العلامات المميزة التي على الفريق تحقيقها؟ وما المدة الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً، ومنذ بداية المشروع؟

تعني الشفافية المتعلقة بالأهداف والعمليات وغيرها أنّ أعضاء الفريق جميعهم يتفهمون ويوافقون على العملية والنتائج المرجوة. كما يساعد ذلك أعضاء الفريق على تحقيق نتائج متناغمة؛ حيث يعلم كلّ عضو في الفريق ما يحاول الفريق تحقيقه، وكيف سيكون ذلك.

إنّ الوضوح، على هذه الصعد جميعها، يُشجع على الالتزام بوحدة الفريق وأهدافه، وهذا الأمر بالغ الأهمية في نجاح الفريق. من طبائع البشر الالتزام بالأشياء التي يرونها ذات أهمية كبيرة لهم، مثل المشاريع المهمة بالنسبة إليهم، أو إنجازات ذات أهمية قصوى لنجاحهم. وإذا فقد الالتزام عند أعضاء الفريق، فسيصرفون طاقاتهم وأوقاتهم نحو أهداف أخرى، ولن يشاركوا مع الفريق إلا بقدر ما يسمح به جداول مواعيد أعمالهم.

إنّ الطريقة العملية المثلى للحصول على الالتزام ضمن فريق افتراضيّ هي القدرة على اختيار أعضاء الفريق بانتقائية. وبسبب محدودية المهارات المطلوبة، يجب على قادة الفرق الافتراضيّة اختيار من تتوافر لديهم الرغبة الحقيقية في أهداف الفريق. توفر «خطوات تأليف أعضاء الفريق الافتراضيّ» اقتراحات إضافية عن كيفية تجميع أعضاء الفريق وتكوينه.

## تعريف مسؤوليات القيادة

إضافة إلى وضوح الأهداف والأدوار والعمليات، تحتاج الفرق الافتراضيّة إلى توضيح مسؤوليات القيادة. حيث يعود السبب الحقيقي لوجود

فريق افتراضيّ إلى القدرة على وضع مجموعة من الأفراد ذوي خبرات ومهارات خاصة، ولكنهم لا يعملون معاً ضمن بيئة جغرافية واحدة.

## خطوات تشكيل فريق افتراضيّ

لقد وصلت أخيراً إلى المرحلة التي شعرت عندها بالحاجة إلى تشكيل فريق افتراضيّ لمعالجة موضوع محدد. أين ستبدأ؟ يمكن للخطوات التالية مساعدتك على:

1. **تحديد الغاية.** إنّ أفضل مؤشر على نجاح الفريق الافتراضيّ هو وضوح هدفه، إضافة إلى وضوح عملية المشاركة من قبل المجموعة التي ستحقق ذلك. حدّد مع أعضاء الفريق الهدف بلغة واضحة ومقنعة. مثلاً، «إنّ هدفنا هو بناء موقع على شبكة الإنترنت، يستوعب التجارة الإلكترونية لثلاثة من خطوط الإنتاج، إضافة إلى القيام بتحديث الموقع وتوسيعه بكلفة أقل، ويعزز من خبرات زبائننا». تأكد أنّ كلّ عضو من أعضاء الفريق يفهم مفردات الهدف بالطريقة نفسها، وأنّ جميعهم متفقون تماماً على ذلك.

2. **تحديد المهارات المطلوبة والمزايا الشخصيّة.** اسأل نفسك: ما المهارات، وما درجة المعرفة، والخبرة اللازمة لنجاح الفريق؟ انظر إلى ما هو أبعد من القدرات التقنية، لتبحث عن مواهب لحلّ المشاكل، والقدرة على العمل بفاعلية مع الآخرين، وكذلك القدرة على تفهم

الجانب السياسي والمعلوماتي (اللوجستي) العام للشركة. كما عليك الأخذ بالحسبان القدرة على إجادة مهارات جديدة إذا دعت الضرورة، إضافة إلى القدرة على تبادل المعلومات والكتابة بشكل متقن، والتكلم بشكل واضح عبر الهاتف. زد على ذلك، الحاجة إلى أعضاء فريق يتمتعون بالميزتين الشخصيتين الآتيتين:

- درجة عالية من الدافعية والانضباط؛ حيث سيتحمل أعضاء الفريق مسؤولية إتمام العمل في الوقت المحدد، وطلب المساعدة إذا دعت الحاجة. كما أنّ الفريق الافتراضي لا يكون مناسباً لمن يحتاجون إلى درجة عالية من الإشراف والتوجيه.
- ذو عقول منفتحة على التقنية الجديدة؛ إذ قد يحتاج الأعضاء إلى تقنية جديدة، ولكنها بسيطة، وتساعد أعضاء الفريق جميعهم على الاتصال والتواصل مع بعضهم بعضاً.

3. تحديد الأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات والمزايا المطلوبة. عليك البحث عن الأشخاص في داخل المؤسسة وخارجها من أجل اقتناص الأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات والمزايا المطلوبة التي حددتها. لا مانع من الأخذ بالحسبان زملاء العمل، ومن يعلمون لديك، الموردين، وعملاء وحتى المستشارين. اتصل مع زملاء لك تثق بهم، ليقدّموا لك المشورة والنصيحة والرأي السديد بشأن الأعضاء المناسبين والمحتملين لفريقك.

4. اختيار أعضاء الفريق الافتراضي. عند اختيار أعضاء الفريق، قم بما يلي:

- وجّه الدعوة إليهم للانضمام إلى الفريق.
- اطلب إلى الأفراد التّطوُّع.
- اطلب إلى الأشخاص المهتمين بالمشروع ترشيح أفراد ممن لديهم المهارات والمزايا المناسبة للمشروع.

وكما هو الحال مع أيّ فريق آخر، حيث يجتمع عدد كبير من الأفراد ذوي الكفاءة معاً، يجب المشاركة في القيادة؛ حيث لا يملك أيّ عضوفي المجموعة الإجابات كافة.

وفي حال الفرق الافتراضية، تتبدل قيادة الفريق استناداً إلى نوع المهمة التي يتم العمل على إنجازها. لذا، عليك بصفتك قائداً لفريق افتراضي أن تكون مستعداً للمشاركة في التوجيه والسيطرة التي تبذلها في المشروع، لما لذلك من أهمية بالغة. وبطريقة مماثلة، يجب على أعضاء الفريق إبداء الاستعداد لتقديم التوجيه والإرشاد والخبرات الإدارية عندما تستدعي الحاجة.

مثال، لنفرض أنّ فريقاً افتراضياً كُلف بتطوير مُنتج جديد. كيف يُمكن لأعضاء الفريق المشاركة بالقيادة؟ في هذه الحالة، سيتحمل أكثر أعضاء الفريق خبرة تقنية مسؤولية تقييم واختيار المكونات الإلكترونية

المناسبة للمنتج. في حين، سيقوم أكثر أعضاء الفريق معرفةً وخبرةً في مجال تقييم حاجات العملاء باتخاذ القرارات المتعلقة بخصائص المنتج. أمّا أكثر الأعضاء خبرة في مجال التسويق فسيحمل مسؤولية تنظيم حملات دعائية لتسويقه. وفي حال نشوء نزاع مع أحد المزودين بشأن سعره، يقوم أكثر أعضاء الفريق مهارة وكفاءة في مجال مهارات التفاوض بحلّ هذه الإشكالية وفضّ النزاع.

## تقييم ثقافة الفريق

إذا كان أعضاء الفريق من مناطق مختلفة في العالم، أو أنهم يشتركون مع المجموعة للمرة الأولى، فمن المُستحسن القيام بما يُسمى «التَّحَقُّق من ثقافة الأعضاء» لضمان أن كلاً منهم يتمتع بالتوجهات، والميول، والتصرفات، والقيم نفسها التي تساعد على نجاح الفريق ككل. اطلب إلى أعضاء الفريق التعبير عن شعورهم تجاه:

- ظروف العمل. إلى أي مدى سيُسمح لأعضاء الفريق بالتنقل؟ ما المصادر التي ستُمنح لهم لإنجاز العمل؟
- ساعات العمل. كم عدد ساعات العمل اليومية، أو الأسبوعية، المتوقع من أعضاء الفريق القيام بها؟ في أيّ وقت من الصباح أو المساء يُتوقع وجود الأعضاء لحضور اجتماع عبر الهاتف؟ مثال، إذا كان أحد أعضاء الفريق الافتراضي يقيم في تايوان، في حين يقيم العضو الآخر في ألمانيا، فمتى يستطيع الفريق إجراء الحوار

هاتفياً دون أن يكون أحد الأعضاء مشتركاً بالحوار عند منتصف الليل (وفق توقيته)؟ وقد تتفاوت التوقعات الخاصة بالعمل خلال عطلات نهاية الأسبوع، أو خلال العطل الرسمية، أو أوقات عمل الساعات الإضافية. وبصفتك قائداً لهذا الفريق الافتراضي، عليك أن تفكر ملياً

## ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكر قلق توم حيال كيفية تمهيد الطريق  
لنجاح الفريق الافتراضي الذي يتولى قيادته؟

إليك ما يقترحه المرشد:

يمكن تشبيه دور القائد بدور المدرب الرياضي؛ إذ عليه قيادة فريقه الافتراضي إلى هدف واضح مشترك. إن الكثير من المهام التي يحتاج توم إلى إنجازها تشبه مثيلاتها من المهام التي عليه القيام بها لقيادة أي فريق أيّاً كان. وعندما يقوم الفريق بالعمل الافتراضي، فإن فرص حدوث الأخطاء تزيد بصورة كبيرة. في البداية، على توم وأعضاء فريقه أن تكون رؤاهم واضحة، وأهدافهم قابلة للتنفيذ. ثم عليهم العمل بصورة مشتركة لتحديد الأدوار والمسؤوليات، إضافة إلى إجراءات واضحة لسير العمليات. يجب على توم القيام بالتحقق من «ثقافة الأعضاء»، وإشراكهم في إقرار اتفاقيات العمل الخاصة بشروط العمل، وبساعاته، والسلطة والتفويض، وآليات التواصل،

بالإضافة إلى الأنشطة المتأثرة بالجوانب الثقافية. ولمساعدة الأعضاء على بناء مجتمع افتراضي، كفريق، يجب التوافق التام على أنماط التواصل فيما بينهم، مثل المؤتمرات الهاتفية الأسبوعية، أو الدردشة عبر الإنترنت. فهذا من شأنه خلق بيئة عمل آمنة متعاونة في أثناء إنجاز المشروع.

بهذه التساؤلات وتشجيع أعضاء الفريق على توضيح توقعاتهم، وتطوير طرائق تُمكن أعضاء الفريق من تخطي هذه العقبات، وتحمل أعباء العمل في أوقات غير أوقات العمل المُتعارف عليها.

- **السلطة والتفويض.** من الذي سيكون مسؤولاً عن اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل؟ من له سلطة توزيع الأعمال على أعضاء معينين من الفريق؟
- **أنماط التواصل.** ما افتراضات أعضاء الفريق وتوقعاته بشأن طرق التواصل المقبولة والمناسبة، وبالأخص الاختيار بين الأسلوبين؛ المؤدب وغير المؤدب؟ مثال، إن المدير الذي لا يحافظ على القدر الكافي من البعد الشخصي بينه وبين باقي أعضاء الفريق، أو أنه لا يقوم بتحديد علاقة كل واحد منهم بشكل دقيق، يخسر احترام العاملين معه. في هذا النوع من الثقافات، لا يُفضل أن يقوم المدير بطلب المشورة من أعضاء الفريق لغايات اتخاذ القرار، بل أن يقوم بذلك بمفرده.

وإذا وُضِّحت هذه القضايا قبل أن يبدأ الفريق بالعمل، ومراجعتها  
كلما برزت مشكلة ما، عندها يستطيع الفريق الافتراضي تجنب سوء الفهم  
والاستياء لاحقاً.