

## معرفة المزيد

### مقالات

Apgar, Mahlon, IV. «The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work.» *Harvard Business Review* ON–Point Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

على الرغم من تفاوت التقديرات إلى حدّ كبير، إلا أنّ بالإمكان القول، وبكل ثقة، إن ثلاثين إلى أربعين مليون شخص تقريباً يعملون في الولايات المتحدة؛ إما عن بُعد أو من منازلهم. ما الذي يحفّز المديرين على دراسة كيفية قضاء الأفراد أوقاتهم في المكتب أو في أيّ مكان آخر ينجزون العمل فيه؟ من ضمن الفوائد المحتملة للمؤسسات: تخفيض الكلفة، وزيادة الإنتاجية، وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. ناهيك عن قدرتها على الاستفادة من الحوافز الممنوحة من قبل الحكومة. وبالتالي، تجنب العقوبات المختلفة جرّاء التأخير في العمل. ولكن، وفي الوقت نفسه، لا يناسب اللجوء إلى هذا النوع من الإدارة البديلة الجميع. حيث قد تكون مثل هذه البرامج صعبة التطبيق، حتى لتلك المؤسسات التي يُظن بأنّ الإدارة الافتراضية تناسبها جداً. حيث يصعب تعديل السلوكات المتأصلة لدى أعضاء بعض الفرق الافتراضية وتغييرها، وكذلك الكثير من العوائق التي يصعب تخطيها. ناهيك عن وجود صعوبات في التعامل مع

التغيرات الثقافية والسعي نحو تطوير الأنظمة العاملة في المؤسسة والتي يفرضها اللجوء إلى الإدارة الافتراضية كبديل عن الإدارة العادية الشائعة.

Handy, Charles. «Trust and the Virtual Organization.»  
*Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*. Boston:  
Harvard Business School Publishing, 2000.

تُعدّ الإمكانيات التقنية للمؤسسات الافتراضية مغرية. ولكن آثارها الشخصية والإدارية تتطلب إعادة التفكير في المفاهيم القديمة للسلطة. وحيث يصبح بالإمكان إنجاز الكثير من الأعمال خارج نطاق المؤسسة، فإنّ الثقة تصبح ذات أهمية للمؤسسات. لذا، يقترح هاندي سبع قواعد للثقة: (1) لا يوجد ما يُسمى ثقة عمياء؛ فهي تحتاج إلى مجموعات صغيرة يعرف أعضاؤها بعضهم بعضاً جيداً. (2) تحتاج الثقة إلى حدود. لذا، حدّد هدفك، ثم اترك للموظف الحرية للمضي قدماً في تحقيقه. (3) تحتاج الثقة إلى تعلم وانفتاح على التغيير. (4) الثقة هي الحزم؛ فعندما يتضح أنه أسوأ استعمالها، عندها يجب على من أساء مغادرة العمل. (5) تحتاج الثقة إلى ترابط؛ يجب ترابط أهداف المجموعات الفرعية مع أهداف المجموعات الكبيرة؛ (6) تحتاج الثقة إلى تواصل. لذا، على العاملين الالتقاء شخصياً وجهاً لوجه؛ (7) تحتاج الثقة إلى قادة. وكما يرى هاندي (Handy)، هناك ثلاث مفردات تبدأ بحرف (I) (information, ideas, intelligence) أي (المعلومات، الأفكار، الذكاء) يمكنها أن تحسن جودة العمل، ولكن «هاندي»، في الوقت نفسه، يسأل السؤال التالي: هل هذه الأمور ستكون متاحة للجميع؟

يعتقد «هاندي» أن احتمالات وإمكانات هذه الأمور الثلاثة سوف تقيّد أولئك الذين يتعاملون معهم بشكل مباشر من خارج المؤسسة (أي من المجتمعات المحلية) وليس المؤسسات فقط.

Harvard Business School Publishing. «Communciating with Virtual Project Teams.» *Harvard Management Communication Letter*, December 2000.

كيف يمكنك الجمع بين أعضاء فريق عندما يكونون في عدة قارات، وتَحكمهم أوقات مختلفة؟ أدخل جيلاً جديداً من المنتجات القائمة على الإنترنت تسمى «أماكن العمل الافتراضية».

تقدم هذه المنتجات مواقع محمية بكلمات سرّ الدخول، وتشمل خدماتها ما يلي: خدمة الرسائل الإلكترونية، والتخزين الإلكتروني، وغرف الدردشة، وكذلك جدولة المواعيد. يذكر هذا المقال بعض إيجابيات هذه الخدمات وسلبياتها، كما يقدم لائحة بعناوين المواقع الإلكترونية التي ستساعدك على فهم أفضل لهذه الخدمات المقدمة.

Harvard Business School Publishing. «Creating Successful Virtual Organizations.» *Harvard Management Communication Letter*, December 2000.

في كثير من المجالات، يختلف عالم أعمال اليوم عما كان عليه قبل عقد من الزمان. فأنت تعمل مع أشخاص لم ترهم، وربما لم تلتق بهم من

قبل على الإطلاق. يحضر زملاؤك إلى العمل ويذهبون على مدار ساعات اليوم وهم يرتدون مختلف أنواع الثياب. وقد لا يكونون موظفين حقيقيين يعملون في المؤسسة نفسها. يؤدي هذا النوع من التعقيد في العمل إلى شيء واحد: أصبح التواصل الجيد أكثر صعوبة، وأكثر ضرورة من أي وقت مضى. يتوجه هذا المقال إلى الخبراء طلباً لآرائهم بخصوص قواعد التواصل في العصر الافتراضيّ.

Majchrzak, Ann, Arvind Malhotra, Jeffrey Stamps, and Jessica Lipnack. «Can Absence Make a Team Grow Stronger?» *Harvard Business Review*; May 2004.

تكشف دراسة مقارنة شاملة، وبصورة ملحوظة، بأن ليس من الضرورة جمع أعضاء الفريق الواحد في مكانٍ واحدٍ لإنجاز العمل. ويشير المؤلف إن العشرات من الفرق الافتراضية التي قام المؤلفون بدراستها لم تعاني من أي عوائق أو أزمات نفسية أو عملية عانى منها أقرانهم في الفرق العادية. لقد تمتع أعضاء الفرق الافتراضية بالحرية، وقاموا بالمساهمة حتى في غير مجالات اختصاصاتهم.

وبدلاً من الاعتماد على المؤتمرات الحوارية المرئية أو البريد الإلكتروني فقط، لجأ أعضاء الفرق الافتراضية الناجحون إلى استخدام متقدم ومميز لغرف التخاطب المتاحة عبر الإنترنت. وقد نجحت هذه الفرق في التغلب على أي اختلافات بفاعلية من خلال المؤتمرات الحوارية الهاتفية،

كما اعتاد قاداتها على تعزيز التعاون الوثيق بين أعضاء الفريق، وتقوية الشعور بالهوية والانتماء.

Ross, Judith A. «Trust Makes the Team Go Round». *Harvard Management Update*, June 2006.

في كل يوم، يكتشف العديد من المديرين، البارعين والمتميزين، أنّ إدارة الفرق الافتراضية ليست كإدارة الفرق الموجودة في المكان الواحد؛ وجهاً لوجه. حيث ضُخمت الاختلافات الثقافية واللغوية وكذلك النزاعات. عادة ما يسهل إخفاء الأخطاء والمشاكل، وعدم التفاهم، والقيام بافتراضات مغلوطة. وقد تتحول هذه الأخطاء والفوضى إلى كوارث حقيقية عندما لا تشعر الفرق بالحرية للتحدث عنها ومعالجتها بكلّ صراحة ووضوح. لا داعي للذعر، فحدوث هذه المشاكل ليس حتمياً طالما تذكر القادة إبقاء تركيزهم منصباً على عنصر واحد حاسم في أثناء بنائهم للثقة وإدارة العمليات الافتراضية: ألا وهو الثقة. واستناداً إلى دراسة مؤتمر الأمناء في نوفمبر 2005، قامت مجموعة من الخبراء الممارسين للقيادة بدراسة مستفيضة، وبينوا وجود ستّ خطوات لتعزيز الثقة في الفرق الافتراضية والعمليات التي تحدث في أماكن متفرقة.

## الكتب

Duarte, Deborah L. and Nancy Tennant Snyder. *Master—ing Virtual Teams: Strategies, Tools and Techniques That Succeed*. San Francisco: Jossey—Bass, 1999.

صمم هذا الكتاب لقادة الفرق الافتراضية أو من يعملون معها. وقد قسّم هذا الدليل إلى أبواب تغطي الأمور كلّها بدءاً من تشكيل الفرق إلى المحافظة على استمرارية عملها. يعتمد المؤلفون على خبراتهم الأكاديمية وتخصصهم في مجال بيئة الأعمال التجارية، ويقدمون أمثلة من واقع الحياة، إضافة إلى كثير من قوائم التقييم والأمثلة العملية.

Fisher, Kimball and Mareen Duncan Fisher. *The Distance Manager: A Hands—on Guide to Managing Off—Site Employees and Virtual Teams*. New York: McGraw—Hill 2001.

إنّ الإدارة عن بُعد تزوّد المديرين بالمهارات المطلوبة لإدارة الموظفين، غير الموجودين معهم والفرق الافتراضية، بما في ذلك كيفية تحفيز الموظفين وإلهامهم، وكيفية التدريب للوصول إلى أعلى حالات التميز في الأداء، وكيفية تشكيل فريق مترابط من أعضاء متباعدين جغرافياً، وكيفية التعامل مع أشخاص غير تابعين لك بشكل مباشر، وغير ذلك.

Lipnack, Jessica and Jeffrey Stamps. *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*. New York: John Wiley & Sons, 2000.

يبين لك المؤلفون الذين يتمتعون بالخبرة، ولهم باع طويل في إدارة المؤسسات التي تُدار بشكل افتراضيّ كيفية قيادة الفرق الافتراضيّة في المؤسسة التي تعمل بها على نحو فاعل والمحافظة عليها؛ يُقدم المؤلفون قاعدة (90/10) التي تؤكد على أنّ نجاح الفريق الافتراضيّ يعتمد بنسبة 90% على أعضاء الفريق ذاتهم، في حين يعتمد نجاح الفريق بنسبة 10% فقط على التقنية.

## برامج التعلّم الإلكتروني

Harvard Business School Publishing. *Managing Virtual Teams*. Boston: Harvard Business School Publishing 2000.

سيساعدك هذا البرنامج على العمل بنجاح بصفتك قائداً لفريق افتراضيّ والعمل معه. ستتعلم عن العوامل الأربعة التي تُكوّن فريقاً افتراضياً، يمتاز بالكفاءة والفاعلية.

- الأشخاص البارزون
- التواصل الفاعل
- التقنية المناسبة
- رؤية مشتركة وعملية

من خلال لعب الأدوار، وإرشادات الخبراء وتوجيهاتهم، وأنشطة التطبيق المباشر في العمل، ستساعدك ورشة العمل هذه على فهم قدرتك على العمل وتحسينها، والتواصل من خلال قنوات التواصل الافتراضيّة.

كما ستساعدك عمليات التقييم القبلي والبعدي والمصادر الإضافية على إكمال ورشة العمل هذه التي من شأنها أن تعينك على القيادة الفاعلة لفريق افتراضي.

## مراجع قيادة الفرق الافتراضية

لقد كانت المراجع التالية خير عونٍ لنا في تأليف هذا الكتاب:

Crandall, N. Fredric and Marc J. Wallace, Jr. *Work and Rewards in the Virtual Workplace: A New Deal for Organizations and Employees*. New York: AMACOM, American Management Association, 1998.

Goldsmith, George and Cory LeFebvre. *Virtual Work: Real Results*. The Interactive Manager Series. Interactive multimedia CD-ROM. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.

Harvard Business School Publishing. *Creating Teams with an Edge*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Lipnack, Jessica and Jeffrey Stamps. *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology*.

New York: John Wiley & Sons. 2000.