

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي



مايو

(آيار)

2002

السنة العاشرة

العدد العاشر

العدد 226

www.edara.com

الإدارة الافتراضية

مهارات القيادة والاتصال والتفاعل عند بعد

المؤلف روبرت هارجروف



أعمالا سلبية فيعاقبهم، بل لكي يضبطهم يؤدون أعمالا رائعة فيحفزهم.

أي أن «مدير الدقيقة الواحدة» ينادي برقابة القائد لا برقابة المدير. وبالإدارة عن قرب لا بالإدارة عن بعد.

الإدارة الافتراضية

تجمع الإدارة الافتراضية بين الإدارة عن بعد من ناحية، والإدارة عن قرب من ناحية أخرى. فهي تعتمد على الأرقام والنتائج، بسبب غياب العلاقات الإنسانية المباشرة. إلا أنها أيضاً تعتمد على التفاهم والثقة التي يضعها المدير في الموظفين الذين يقودهم دون أن يعرفهم وربما دون أن يراهم.

بيئة العمل البديلة Alternative Workplace

بيئة العمل البديلة AW هي العالم الافتراضي الذي يتواجد فيه الموظفون بأعمالهم، وليس بأجسامهم. وفي هذه البيئة يتم الربط بين الموظفين بوسائل الاتصال المختلفة، وذلك بهدف توجيه إنجازاتهم والتنسيق بينها لتصب في مواقعها، دون الحاجة لتواجدهم الجسماني أو المكاني. فعندما يرسل لك مدير المبيعات في أحد فروع الشركة البعيدة تقريره عن المبيعات، وترد عليه بتعليقاتك وتوصياتك، دون أن تراه، فهذا أحد أشكال العمل الافتراضي.

الإدارة .. عن بعد

منذ قرن تقريبا كان «فريدريك تايلور»، أبو الإدارة الحديثة يدير عماله وموظفيه عن بعد، ومن وراء زجاج مكتبه، حاملاً بين يديه دفترًا ضخماً غريب الشكل، يسجل فيه ملاحظاته على العمال. صمم الدفتر خصيصاً للأغراض الإدارية التي ابتكرها «تايلور»، ليسجل فيه ملحوظاته السرية. كانت في السجل حفرة صغيرة بداخلها ساعة ميقاتية لا يراها إلا من يحمل الدفتر، دون أن يراها العمال من حوله. وبذلك تمكن «تايلور» من تسجيل توقيتات الأداء والمقارنة بينها ليختار أفضلها.

كان «تايلور» يفعل ذلك كله خفية، فهو يخفي الساعة عن العمال، ويخفي عملية التسجيل وتدوين الملاحظات وأهدافه أيضاً. ولم يكن يسمح لأحد بالاطلاع على دفتره. وهكذا استمر يحلل أداء العمال وسلوكياتهم دون أي مشاركة أو إفادة مرتدة من طرفهم.

الإدارة .. عن قرب

وبعد سبعين عاما تقريبا هزل العالم لظهور كتاب «مدير الدقيقة الواحدة» The One Minute Manager للكاتبين «كينيث بلانشارد» و«سبنسر جونسون»، الذي بدأ حركة «الإدارة الإنسانية». ودعا هذا النمط القيادي الأخاذ إلى مراقبة العاملين عن قرب. ودعا المدير أن يقترب من رؤوسيه. لا لكي يضبطهم يؤدون

* المجتمع المكاني يفرض على الحضور قيوداً عديدة في الولاء والرأي. بينما يفسح المجتمع الافتراضي مجالاً أكبر للتخلي عن الولاء الضيق للإدارة الشخصية المباشرة والتعبير عن الرأي.

* تسقط كثير من المخاوف التقليدية في المجتمع الافتراضي. فالمدير في المجتمع الافتراضي يكون أكثر عرضة للهجوم والتمرد عنه في المجتمع المكاني. وبذلك فإن الإدارة الافتراضية تتطلب من المديرين أن يكونوا أكثر علماً وفهماً مما هم عليه في البيئة المكانية.

المنظمة الافتراضية والمنظمة التقليدية

تقدر الإحصائيات عدد الموظفين الافتراضيين الذين يعملون داخل فضاء بيئة العمل البديلة في أمريكا وحدها بما لا يقل عن 30 مليون موظف. وقد أجرى مسح على عينة كبيرة منهم فجاءت النتيجة أن 78.7% منهم يؤكدون ارتفاع إنتاجيتهم في العالم الافتراضي عما كانت عليه في العالم الحقيقي.

في المنظمة الافتراضية تتزايد أعداد الموظفين المؤقتين وغير الدائمين، عما كانت عليه في المنظمة التقليدية.

وفي الشركات الافتراضية لا تصح غالبية توقعات الموظف التقليدي عن الأمان الوظيفي، ولا تصح أيضاً افتراضات المديرين التقليديين عن وجوب تمتع الموظف بالولاء للشركة.

الفرق بين الرسالة الإلكترونية والرسالة التقليدية

الرسائل الإلكترونية والافتراضية هي التي تتم عبر وسائل الاتصال الإلكتروني. أما الرسائل التقليدية المباشرة فهي تتم وجهاً لوجهه. وتقع الاتصالات الهاتفية في منتصف المسافة بين الاتصالات الافتراضية والمباشرة. والفرق بين الرسائل الإلكترونية والرسائل التقليدية المباشرة، هو كما يلي :

وتحتاج بيئة العمل الافتراضية البديلة إلى ثقافة اتصالات بديلة أيضاً. فعندما تدخل العالم الافتراضي عليك أن تنسى unlearn معظم ما تعلمته في ثقافة الاتصالات التقليدية في بيئة العمل العادية. وإليك أمثلة على ذلك :

من الإدارة المكانية .. إلى الافتراضية:

المكان هو البعد المادي الذي نحيا ونتحرك ونعمل فيه. فهو يمثل غرف الاجتماعات التي تجتمع فيها بالموظفين، والمكاتب التي نجلس إليها لنعمل؛ والأصوات التي نرسلها إلى أذان الآخرين لنبلغهم برسائلنا الشفهية. ووجودنا في هذا البعد المكاني يمدنا بنمط محدد من الإدارة المكانية. وتختلف الإدارة المكانية عن الإدارة الافتراضية التي يفرضها علينا العالم الافتراضي، الذي يتكون من شبكات الاتصال الإلكترونية. وذلك كما يلي :

* هناك سعة محددة لغرفة الاجتماعات، بحيث أنها لا يمكن أن تستوعب إلا عدداً محدوداً من الحضور. بينما تستوعب الوسائل الإلكترونية أعداداً هائلة من الحضور الافتراضيين الذين يمكنهم أن يتسلموا نفس الرسالة، في نفس الوقت.

* يلتزم كل فرد في الحضور المكاني الحقيقي بدوره في الحديث والتعليق والإضافة إلى النقاش. لا يلتزم الحاضرون الافتراضيون بأية أدوار. بل تمنح الإدارة الافتراضية الحاضرين إمكانية التعليق والتفاعل وقتما يشاءون، لدرجة أن ذلك قد يسبب عديداً من المفاجآت للإدارة، التي يجب أن تكون جاهزة لذلك في كل وقت.

* في الإدارة المكانية تنفض النقاشات أو الاتصالات بخروج الحضور من المكان، بينما في الإدارة الافتراضية لا تنفض النقاشات ولا الاتصالات، بخروج الحضور من وسيلة الاتصال. فالرسائل تظل معلقة، وتبقى موضع اهتمام وقراءة وإعادة قراءة تكرر. من هنا عليك التدقيق في صياغة رسائلك الإلكترونية، التي ترسلها للآخرين.

المؤلف

AUTHORS: **Robert Hargrove**

TITLE: **E-Leader: Reinventing Leadership in a Connected Economy**

PUBLISHER: **Perseus, 2001**

ISBN: **0738202649**

PAGES: **272 pages**

روبرت هارجروف:

رئيس مجلس إدارة مؤسسة «هارجروف وشركاه» المتخصصة في تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية. وقد سبق لنا أن لخصنا له كتاب «التوجيه البارِع». له أكثر من ستة كتب في مجال تطوير الموارد البشرية والفاعلية الشخصية ومنها.

Masterful Coaching : Extraordinary Results by Impacting People and the Way They Think and Work Together
Masterful Coaching Fieldbook
Mastering the Art of Creative Collaboration
Masterful Coaching Feedback Tool
Making Life Work

1- الرسائل الإلكترونية أكثر وحدة وتناسقا:

يمكنك أن تقول ما تشاء عبر الهاتف أو في الاتصالات وجهاً لوجه، فهذه الاتصالات تمكنك من استغلال ما يسمى بـ «الخاتمة». فالخاتمة تحدد الرسالة الأخيرة التي تريد توجيهها للمتلقي. ولذلك فالمثل الشائع يقول عنها (الكلمة الأخيرة). وهذا يعني أن الحوار يشمل عدداً من الكلمات المختلفة منذ بدايته ولكنها تتحدد في النهاية.

في الاتصالات الإلكترونية لا يمكنك تغيير كلمتك كما في الاتصالات التقليدية، بل يجب أن تتمتع رسالتك الإلكترونية بقدر من الوحدة بين الخاتمة والمقدمة وما بينهما.

إذا وجدت نفسك في الخاتمة تقول شيئاً لم تكن تعتزم قوله في البداية، فإنك تضطر إلى الرجوع إلى المقدمة لتغيرها. احرص على أن تكون رسائلك الإلكترونية طويلة، في البداية، إلى أن تصل إلى هدفك الحقيقي وهو الخاتمة، حيث تتبلور أفكارك وتصل إلى الكلمة الأخيرة التي تريد توصيلها إلى متلقي الرسالة. فإذا وصلت إليها، ابدأ من الخاتمة واكتب الرسالة مرة أخرى باختصار، من النهاية إلى البداية.

في الرسائل الإلكترونية لا أحد يستوقف أفكارك أو يقاطع استرسالك. فهي تحمل كل أبعاد شخصيتك (المرسل)، ولكنها لا تحمل كثيراً من المرسل إليه (المتلقي).

2- الرسائل الإلكترونية أقل انفعالا وأكثر احترافا:

تولد الرسالة الإلكترونية انفعالات عصبية أقل بكثير من تلك التي تولدها الرسالة المباشرة. تمكنك الرسالة الإلكترونية من إعطائها قدرًا أكبر من التركيز الذهني عما يحدث في الرسالة المباشرة. فالرسالة المباشرة كثيراً ما تخاطب تحيزاتك الشخصية وتستنفد قواك العصبية، حتى لو كانت إيجابية.

أما الرسالة الإلكترونية، فمهما كانت سلبية، إلا أن تأثيرها الانفعالي يظل ضعيفاً، مما يسمح بالتعامل معها بشكل موضوعي.

الرسالة الإلكترونية هي أقرب إلى الاحتراف والمهنية business-like من الرسالة المباشرة. فإذا أحسست بتوتر العلاقة بينك وبين أحد زملائك أو مديريك أو مرؤوسيك، فمن الأفضل أن تخاطبه برسائل افتراضية، وليست مباشرة. لأنها أقل انفعالا وأكثر موضوعية.

3- الرسائل الإلكترونية أوسع انتشاراً وأشد خطراً:

يمكنك دائماً إنكار مضمون رسائلك التقليدية، وخاصة لدى الأشخاص الذين لم يسمعونك بأذنانهم. ويمكنك أيضاً إعادة تفسير معنى رسائلك التقليدية وتأويلها وتحميلها ما لا تحتل لدى الأشخاص الذين سمعوك بأذنانهم. ولكن لا يمكنك ذلك في حالة الرسائل الإلكترونية.

فالرسالة الإلكترونية تعتبر دليلاً دامغاً ومسجلاً على أنك قلت ما كتبت. ولا يمكنك إنكاره. وللمتلقي كل الحق في تفسير ما يقرأ دون أن تملك أية وسائل أو أدوات لإعادة توجيه قناعاته أو مفاهيمه.

إذا كنت ممن ينفعلون في الحديث فحذار أن تعامل رسائلك الإلكترونية كما تعامل رسائلك التقليدية. وإياك أن ترسل رسائلك بمجرد انتهائك من كتابتها. بل راجع رسائلك، وأجلها لأطول مدة ممكنة قبل إرسالها. (وذلك بحفظها داخل أرشيف مسودات الرسائل الإلكترونية drafts folder).

رسالتك الإلكترونية ليست ملكاً لك. بل هي ملك لتسلمها (متلقيها). أفترض دائماً أنه قد يرسلها إلى أي طرف آخر دون علمك. فعليك ألا تضمن رسالتك ما يمكن أن يضرك. وأقصر طريق لتجنب ذلك هو الالتزام

مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الافتراضي

القائد الافتراضي	القائد التقليدي
قفزات وظيفية متعددة في اتجاهات عديدة	خط سير وظيفي ثابت وذو اتجاه واحد
أهدافه متتالية قصيرة الأجل	أهدافه طويلة الأجل (معاش التقاعد أهمها)
يعتمد على علمه وجرأته العملية	يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية
يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت.	يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمداً على نفسه أولاً.
يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات	يرتبط بالمؤسسة والأفراد
يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز	يهتم ويغرق في التفاصيل
يدير بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات	يدير بصوته العالي ويجيد الكلام
يخاطر بمشروعات جديدة وأحياناً يغادرها قبل أن تفشل	يتجنب المخاطرة ويسعى إلى هامش الأمان
أسويه في الاتصال وملاحظ ففته هي أهم أدواته الإدارية	مظهره وملاحظه هي أهم أدواته الإدارية
عولمي + محلي (عولجلي) Glocalist	محلي Localist
متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه.	أحادي المزاج، فهو إما سعيد أو حزين، طوال اليوم.
تواصلني ومنفتح على مؤسسات الآخرين	انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه
إما محاور وإما مستمع.	إما مجامل وإما صدامي (دون وسطية).
مضطر للتعلم ويتعلم بالعمد والاختيار.	غير مضطر للتعلم ويتعلم بالمصادفة أو الإكراه.
ينجز مهام متعددة في نفس التوقيت.	يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل لما يليها.
أدواره هي: مدير معلومات وشبكات وصانع معرفة	أدواره هي: مسوق وبائع ومدير أفراد

بالاعتبارات الموضوعية وعدم الخوض في الأمور الشخصية والخلافية.

ما هي الشركة الافتراضية؟

في أكتوبر عام 1991، وضع الطالب (لينوس تورفالدز) البالغ من العمر 21 عاماً على شبكة الإنترنت أول ثمار ابتكاره الجديد. كان (لينوس) يدرس الكمبيوتر، وابتكر لتوه برنامجاً لإجراء الحسابات المؤسسية والأكاديمية أسماه باسمه - (لينوس).

أتاح (لينوس) تنزيل برنامجه مجاناً لكل من يرغب في ذلك وطلب من الجميع اختبارته وتجربته وتعديله كلما تراءى لهم ذلك، مقابل إعلامه بالنتائج والمقترحات.

بالفعل تمكن المستخدمون لبرنامج «لينوس» من تطويره ومعالجة العديد من مشكلاته bugs واستمرت عملية التطوير والتعديل 3 سنوات، ليصبح بعدها هذا البرنامج هو المعروف الآن باسم (يونيكس) Unix والذي أصبح بفضل التطوير المستمر من أهم البرمجيات المؤسسية على الإطلاق.

تخيل لو أن الطالب (لينوس) توجه ببرنامجه إلى إحدى الشركات الكبرى مثل (آي بي إم). وطلب منها تطويره. فما الذي يمكن أن يحدث؟

إذا افترضنا أن الشركة وافقت على البرنامج فوراً، فمن المتوقع أن يتم تخصيص ميزانية محددة لتطويره، ويتم إسناد هذه المهمة إلى فريق متخصص من المهندسين الذين سيتقاضون رواتبهم من الشركة. بعد ذلك سيأتي دور التخطيط والتنفيذ والمتابعة واجتماعات لجان الجودة .. الخ. وكل هذه الأنشطة ستحتاج إلى مصروفات وميزانيات. وما هي النتيجة المتوقعة في النهاية؟ هل كانوا سيصلون إلى نفس النتيجة التي اهتدى إليها الطالب الشاب وعدد ممن لا يعرفهم إلا بشكل افتراضي؟.

هذا هو المقصود بالشركة الافتراضية!

العادية يجتمع الموظفون من أجل الراتب والمنصب والأمان الوظيفي والاجتماعي أولاً، وليس من أجل فكرة أو قيمة معنوية.

4. تعتمد الشركة الافتراضية على الفرد. تعتمد الشركة الحقيقية على النظام. وكثيراً ما يخرق الأفراد هذا النظام فنضطر إلى إعادة بنائه من جديد.

5. في الشركة الافتراضية أنت مشغول بتجميع وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق ما تصبو إليه من إنجاز. في الشركة الحقيقية أنت مشغول بإقناع الأفراد وحفزهم على المشاركة، أو مشغول بإطفاء الحرائق وفض الصراعات ومعالجة الأخطاء وتقليص النفقات، فلا تجد وقتاً للإنجاز.

حقيقة الشركة الافتراضية

رغم تعارض مصطلح (افتراضي) virtual مع مصطلح (حقيقي) real إلا أن للشركة الافتراضية جوهرها حقيقياً. فأي شركة هي في حقيقتها تنظيم مؤسسي ذو آلية محددة لتنسيق وتوحيد الجهود باتجاه غرض مشترك ومحدد.

العجيب أن هذا ينطبق على الشركات الافتراضية أكثر مما ينطبق على الشركات الحقيقية. فهناك شركات حقيقية كثيرة تفشل في صياغة آلية أو نمط لتنسيق الجهود بها، كما يغيب عنها الهدف المشترك وتتضارب المصالح فيها فتفشل، دون أن تشعر الإدارة بضرورة التغيير.

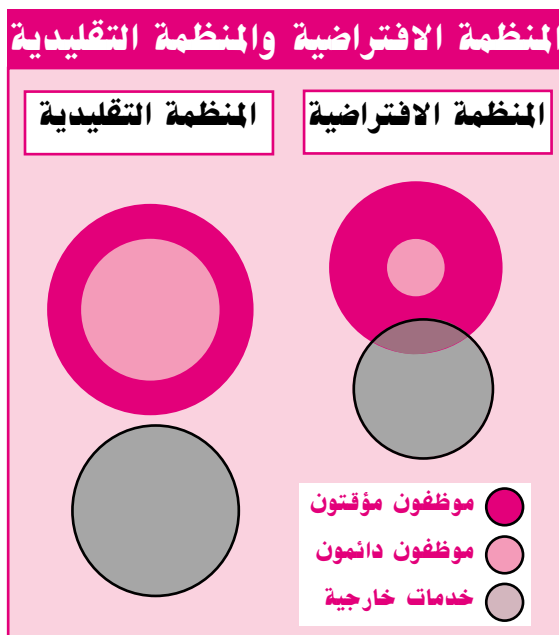
في الشركة الافتراضية يصعب حدوث مثل هذا الفشل. فهي تختفي وتتوقف عن الوجود في نفس اللحظة التي يخفي فيها الهدف المشترك. لأن الفشل يقاس بزيادة المصروفات عن القيمة المضافة المتولدة. وداخل الشركة الافتراضية لا توجد في الأصل أية مصروفات جديرة بالذكر. فمهما ضعفت القيمة المضافة المتولدة، فإن الشركة الافتراضية تظل رابحة.

افتراضات خاطئة عن العالم الافتراضي:

زادت في الآونة الأخيرة جاذبية الفضاء الافتراضي (التخيلي) لدى العديد من المديرين. فاندفع كثير منهم للأخذ بها انطلاقاً من افتراضات خاطئة، ومنها:

1- الفضاء التخيلي يصلح لكل الشركات:

هذا افتراض خاطئ. فالفضاء التخيلي أو الواقع الافتراضي لا يصلح لشركة إلا إذا تخلصت تماماً من الأمية الإلكترونية بين الموظفين. فضلاً عن ضرورة وجود مبرمجين ومتخصصين داخلين في



بين الشركة الحقيقية والشركة الافتراضية

1. الشركة الافتراضية هي ما قام به (لينوس) لتطوير برنامجه، أما الشركة الحقيقية فهي (آي بي إم).
2. الشركة الافتراضية لا تتحمل مصروفات تذكر، رغم أنها تنتج وتطور. الشركة الحقيقية تتحمل مصروفات في كل لحظة، حتى ولو لم تنتج أو تطور.
3. في الشركة الافتراضية يجتمع الأفراد حول فكرة ما وهدف مشترك وبكامل إرادتهم الحرة. في الشركة

والعاملين عبر الفضاء التخليبي. ولكن الأمر ليس بهذه البساطة. فلنكي يحدث التوافق بين الهندرة والواقع الافتراضي، يجب أن تكون نفقات الاتصالات وإقامة العالم الافتراضي أقل من رواتب الموظفين الافتراضيين. ويجب ألا تكون هناك حاجة ماسة لتواجد هؤلاء الموظفين في أماكن العمل الحقيقية. وإلا فإن الواقع الافتراضي سيعرقل عمليات الهندرة وإعادة الهيكلة ويضيف مزيداً من التكاليف.

صيانة وتشغيل الشبكات الداخلية. وهذه كلها تخصصات وظيفية جديدة. مما يعني أنها تعتمد على فئات عمرية صغيرة لم تكدر تنخرط في العمل بعد.

2- الفضاء التخليبي يسهل عملية الهندرة:

يعتقد بعض المديرين أن الهندرة ما هي إلا تقليص أعداد الموظفين الدائمين، وزيادة أعداد الموظفين المؤقتين

تطور تقنيات المعلومات:

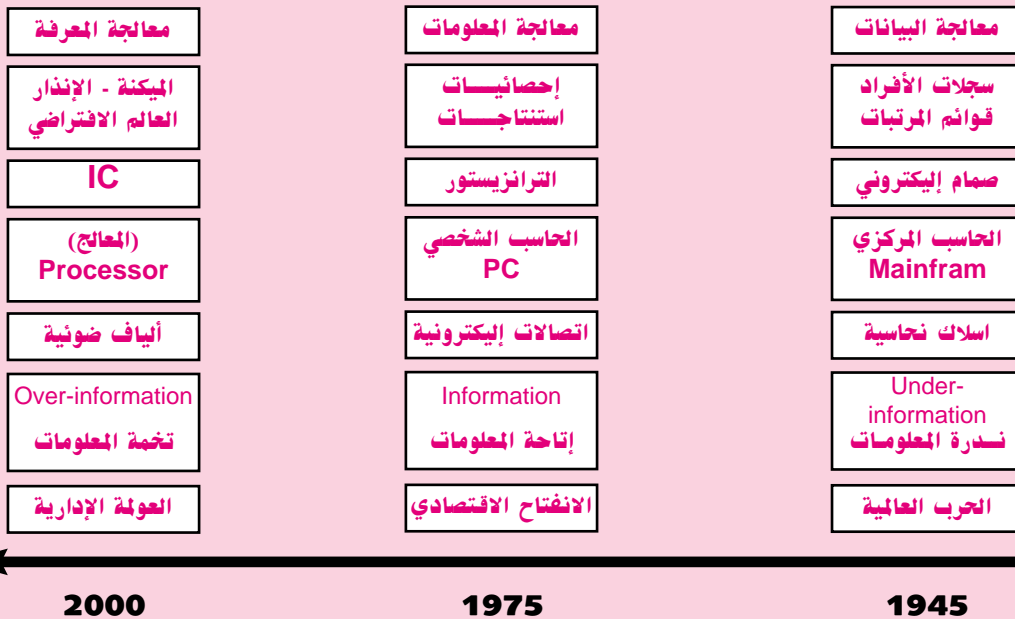
تقنيات المعلومات information technology هي الوسائل التي تنتقل عن طريقها المعلومات وتخزن ويتم معالجتها بها. وهي تتكون من برمجيات تشغيل software وعتاد hardware. ويرمز لها بالحروف الأولى IT وقد شهدت هذه التقنية تطوراً باهراً منذ نشوئها في الأربعينيات من القرن العشرين، وحتى الآن. وذلك عبر المراحل الثلاث التالية:

1- مرحلة معالجة البيانات data processing: وفي هذه المرحلة سادت أجهزة الحاسب المركزية كبيرة الحجم mainframe والتي تعمل بصمامات إلكترونية كبيرة الحجم. وتركز الاهتمام على تسجيل وتدوين البيانات فحسب. وبذلك اقتصر استخدامها على سجلات الأفراد وقوائم المرتبات ودفاتر الحسابات فقط.

2- مرحلة معالجة المعلومات information processing: وفي هذه المرحلة تطورت تقنية تصنيع الحاسب الآلي، بفعل اكتشاف أشباه الموصلات (الترانزستور) والتي خطت بعتاد الحاسب الآلي نحو التصغير، حتى ظهر الحاسب الشخصي. وبذلك أمكن ابتكار برمجيات أقوى وحفظ المزيد من المعلومات. وأمكن للحاسب إجراء عدد من الحسابات والاستنتاجات والإحصائيات، وبدأ يظهر مفهوم الذكاء الاصطناعي.

3- مرحلة معالجة المعرفة knowledge processing: وهي المرحلة التي نعيشها حالياً، حيث حدثت طفرة كبيرة في مجال الذكاء الاصطناعي، بعد تطوير دوائر ال IC. وبهذا أمكن وضع وحدات الذكاء الاصطناعي في أجهزة لا تستخدم كحاسبات، مثل أجهزة التشخيص والإنذار والري والتصنيع. وأمكن للذكاء الاصطناعي منافسة الذكاء البشري في بعض المجالات، مثل الميكنة وصياغة الخطط وتصحيح النصوص المكتوبة.. الخ. وتناوب ذلك مع ظهور الإنترنت والواقع التخليبي VR.

تواكبت هذه التطورات مع تقدم صناعة الاتصالات، فقد بدأت سلكية، ثم إلكترونية، ثم أصبحت أليافاً ضوئية. تواكب تطور تقنيات المعلومات أيضاً مع أحداث تاريخية ذات دلالة كبرى لفهم معناها الحضاري. فمرحلة معالجة البيانات التي عانى فيها العالم من شح المعلومات شهدت الحرب العالمية الثانية؛ والمرحلة الثانية التي ركزت فيها تقنيات المعلومات على معالجة المعلومات بدأ فيها الانفتاح الاقتصادي؛ أما المرحلة الثالثة التي ركزت على معالجة المعرفة فقد انهارت فيها المركزية التي تمثلت في سقوط الاتحاد السوفيتي، وبدأت موجة خصخصة القطاع العام في عديد من دول العالم، وكانت العولمة انعكاساً لخروج أنماط الإدارة وقنوات تدفق المعلومات عن السيطرة. ودانت السيطرة للمؤسسات والدول والمجتمعات التي تملك مفاتيح الإدارة الرقمية والقيادة الافتراضية.



3- الفضاء الإلكتروني يسهل الاتصال بين الموظفين والمؤسسة:

ليس بالضرورة. فكثيراً ما يؤدي سوء تخطيط الفضاء الافتراضي إلى سوء الاتصالات بين الموظفين والشركة. فعدم تواجد الموظفين بأشخاصهم في مكان واحد يضعف الروابط الاجتماعية بينهم من ناحية، وبينهم وبين الشركة من ناحية ثانية. وبذلك تضعف الرغبة في الاتصال بالرغم من القوة التقنية لأدوات ووسائل الاتصال المتاحة. لمعالجة هذه الظاهرة، يتحتم على الشركة الافتراضية أن تؤكد ولاء الموظفين والإدارة لشبكة الاتصال وليس للأفراد. ويتم ذلك بتسهيل تبادل المعلومات والشفافية. وهذا يعني تعزيز ولاء الموظفين لشبكتهم الإدارية، لا لمديريهم وأقسامهم وحدها.

4- الفضاء الافتراضي يعتمد على تقنيات اتصال ومعلومات عالية:

ليس صحيحاً أن شراء بعض أجهزة الكمبيوتر والاتصالات يقيم عالماً أو مؤسسة افتراضية. جوهر المؤسسات الافتراضية هو المحتوى الذي يتم تداوله وتطويره وإدارته وتشغيله. لب العالم الافتراضي هو جودة الاتصالات ودرجة مهنتها واحترافها، والكيفية التي توظف فيها عند التخطيط والتنظيم والتنفيذ. فجوهر الإدارة الافتراضية يكمن في قدرتها على تطوير قدرات موظفيها.

هل أنت بحاجة إلى إنشاء عالم افتراضي؟

منذ عام 1994 وأعداد الشركات التي تتبنى أسلوب

الإدارة الافتراضية تتزايد. من أبرز هذه الشركات (أ تي أند تي)؛ (أي بي إم) و (أمريكان إكسبريس). بل إن معظم الشركات متعددة الجنسيات تتحول يوماً بعد يوم للعالم الافتراضي لإدارة مصانعها وفروعها المبعثرة في أماكن متفرقة من العالم الحقيقي.

فكيف تكتشف هذه الشركات أنها بحاجة للإدارة الافتراضية؟

يمكنك معرفة ما إذا كانت الإدارة الافتراضية ملائمة لشركتك، من خلال الأسئلة التالية:

(س1) هل شركتك تقليدية تعتمد على العينيات tangibles أم إنها تقنية تعتمد على المعلومات information؟

الشركات التقليدية وأبرزها الصناعية التي تعتمد على المواد العينية والمنتجات المموسة تحتاج تواجد الموظفين معظم ساعات العمل بالشركة لأداء أنشطة ومهام محددة.

أما الشركات التقنية التي تعتمد على المعلومات فهي تدار بخبرة ومعرفة موظفيها والتي يمكن نقلها افتراضياً عبر وسائل الاتصال، دون حاجة لتواجدهم الجسدي.

(س2) هل يمكن تحويل شركتك لتصبح معلوماتية لا مادية؟

حتى وقت قريب، كان مديرو كل من (أي بي إم) و(أ تي أند تي) يعتقدون أنهما شركتان تقليديتان تعتمدان على العينيات والمؤسسات. ولكن هذه النظرة تغيرت بتقدم وسائل الاتصال ونقل المعلومات، حتى أصبحت النسبة الكبرى من موظفي الشركتين تعمل عبر العالم الافتراضي وليس العالم الحقيقي.

حدود الإدارة الافتراضية

كارثة مكوك الفضاء تشالنجر

عندما يكون قرارك مسألة حياة أو موت، فمن الأفضل دائماً الانتقال من الإدارة الافتراضية إلى الإدارة الحقيقية. ذلك هو ما تعلمه الأمريكيون من كارثة المكوك (تشالنجر). فما حدث في هذه الكارثة هو درس واضح عن حدود وقصور الإدارة الافتراضية في إدارة المشروعات المعقدة.

في شهر يناير من عام 1986 التقط الفرق الثلاث المسنولة عن اتخاذ القرار النهائي بشأن إطلاق المكوك (تشالنجر). لكنهم التقوا عبر اجتماع هاتفى teleconferencing، تم في (ناسا)، من ثلاثة مواقع مختلفة. كان الفريق الأول في مركز كينيدي للفضاء في ولاية فلوريدا؛ والفريق الثاني في مركز مارشال للملاحة الفضائية في ولاية ألاباما؛ بينما كان الفريق الثالث في وحدة «مورتون ثوكول» في ولاية يوتا.

التقت الفرق الثلاث لتتداول عن بعد. كان الفريقان الأول والثاني يؤيدان إطلاق المكوك على الفور رغم برودة الجو. أما الفريق الثالث فكان يعارض الإطلاق، لأنه يعرف أن الفواصل المعدنية التي تربط الصاروخ المساعد بجسم المكوك لا تتحمل برودة الرياح، فهي مصممة للتعامل مع الحرارة العادية. ولكن الفريقين الأولين سخرا من اعتراضات الفريق الثالث وتحفظاته. وطلبوا منه معاودة التفكير في اعتراضه، والإسراع باتخاذ قرار الإطلاق.

انسحب الفريق الثالث من الاجتماع الهاتفي رغبة في التشاور. وعندما عاد الفريق الثالث إلى الاجتماع الهاتفي تكلم صوت جديد معلناً تراجع الفريق عن الاعتراض، وموافقته على الإطلاق. وكان هذا يعني حدوث انقسام بين أعضاء الفريق الثالث حول قرار الإطلاق وانسحاب بعض المهندسين من الاجتماع. ولكن أحداً من الفريقين الآخرين لم يعلم ما حدث من خلاف بين مهندسي (مورتون ثوكول) في يوتا. ذلك لأنهم لم يروا الإشارات والتعبيرات الجسدية غير المنطوقة للفريق الثالث. فكان أن صدر قرار الإطلاق وأصيب الفواصل المعدنية بشروخ وانفجر الصاروخ ليقتل جميع رواد الفضاء على متن المكوك.

(س3) ما نوع الثقافة المؤسسية السائدة لديك؟

إذا كانت ثقافة مؤسستك تقوم على شفافية المعلومات والندية والتنافسية بين الموظفين، فسيساعد هذا على تحويل المؤسسة نحو الإدارة الافتراضية.

أما إذا كانت الثقافة السائدة تميل إلى السرية والشللية وحجب المعلومات، فإن احتمالات انهيار العالم الافتراضي تصبح كبيرة.

(س4) هل يمكن استلام وتسليم المهام افتراضياً؟

إذا أمكن تسليم المهام وتحديد كميات العمل اللازمة لإنجاز عملية ما بشكل افتراضي، فيمكن معها التحول للإدارة الافتراضية. لكن هناك بعض المهام التي تستدعي تواجد من يؤدونها بشكل دائم في أوقات محددة. وهذه المهام في الغالب يصعب تحديد كمياتها أو مواعيد تسليمها. وفي هذه الحالة فإن المؤسسة تحتاج لأسلوب العمل التقليدي للتعامل مع هذه المهام.

أسلوب (أ تي اند تي) في التحول نحو الإدارة الافتراضية

البداية: في ديسمبر 1996، قرر مدير المبيعات (ريتشارد ميلر) بدء برنامج لإدارة قسم المبيعات بشكل افتراضي.

الخطوة:	الأهداف:
1. إعادة تصميم مواقع العمل المكانية بمباني الشركة، طبقاً لأسلوب العمل الافتراضي.	- زيادة فاعلية قسم المبيعات.
2. إعادة تقييم الطاقة الاستيعابية لمباني الشركة.	- تقليص النفقات من خلال:
3. تحديد المهام المطلوب تنفيذها تبعاً لخطة المبيعات.	- تخفيض المدفوعات للإيجارات.
4. تحديد الأعداد المطلوبة من الموظفين الجدد لتنفيذ الخطة.	- تخفيض التكاليف الثابتة للمكاتب.
5. إعادة توزيع الموظفين القدامى والجدد على أماكنهم بعد إعادة تصميمها بطاقتها الاستيعابية الجديدة.	- التخلص من العقارات الشاغرة
6. التخلص من العقارات الشاغرة والتجهيزات غير المستغلة، وتشغيل أمانها.	- التخلص من التجهيزات غير المستغلة.

الإنجازات

- توزيع الأجهزة والأثاث المكتبي على الأماكن طبقاً لنوع الأعمال والمهام المتوقع أداؤها في هذه الأماكن، وليس تبعاً لمن سيستخدمها.
- تخصيص أماكن عامة لالتقاء الموظفين بشكل جماعي في أوقات تناول الطعام بعيداً عن النظام الوظيفي، بهدف تعزيز روح التعاون والولاء بينهم.
- تخصيص وسيلة اتصال بسيطة مثل اللوحات البيضاء الكبيرة التي تحتوي على أقلام للكتابة، لتبادل وكتابة الرسائل عليها بين الموظفين في نوبات العمل المختلفة.
- يضم قطاع المبيعات حالياً حوالي 2000 موظف. ويولد هذه القسم حوالي 4000 مليون دولار سنوياً؛ وينفق حوالي 200 مليون دولار سنوياً (منها 6% فقط نفقات الإيجارات العقارية).
- 60% من أفراد المبيعات والدعم الفني يتواجدون دائماً خارج مباني الشركة - إما لدى العملاء أو في الطريق إلى العملاء.
- تنسيق الأوقات التي يتحتم فيها تواجد أفراد المبيعات داخل مباني الشركة لأداء المهام غير الافتراضية، والتي تتطلب تواجدهم الجسماني.
- تحديد المهام الافتراضية التي تركز على المعلومات، والتي لا تتطلب تواجد الأفراد جسدياً داخل الشركة.
- توفير وسائل الاتصال الافتراضية لأفراد المبيعات كي يستخدموها في إنجاز المهام الافتراضية.
- توزيع الأفراد على الأماكن والمكاتب الشاغرة في ساعات عمل محددة. فلم تعد الأماكن ترتبط بالأشخاص، بل أصبحت ترتبط بالأعمال. ولم يعد أي موظف يعرف من سيجلس إلى جواره خلال نوبة العمل التالية.

بعد الإدارة الافتراضية	قبل الإدارة الافتراضية	
27 ألف	45 ألف	المساحة (بالأمتار)
0,7 مليون دولار	1,2 مليون دولار	تكلفة الإيجار السنوي
4,5 مليون	6,4 مليون	الإيجار السنوي (بالدولار)
26 دولار	26 دولار	الإيجار السنوي للمتر المربع
225	196	عدد الأفراد
120	230	عدد الأمتار لكل فرد
3100 دولار	6100 دولار	الإيجار السنوي المدفوع عن كل فرد
11200 دولار	10600 دولار	تكلفة الاتصالات للفرد

التوفير	التكاليف			نسبة الاستخدام فرد / مكتب	نوع المكتب
	التكاليف الثابتة للفرد (سنوياً)	التكاليف الثابتة للفرد	عدد الأمتار المتاحة للفرد		
العائد السنوي	12000	12000	225	1: 1	تقليدي
—	9000	7500	125	3: 1	مختلط
1.4	6000	5000	30	10: 1	افتراضي



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492
5515636 - عمان

اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء

لبنان - مجموعة مراد ت: 6743449 - بيروت

السعودية - شركة مصادر ت: 6504053 - 6521147 - جدة

السعودية - شركة مصادر ت: 4749929 - 4749887 - الرياض

الإمارات - شركة إمارة كوم ت: 2977111 - 2977117 - دبي

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب
العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز
على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
المضتار الإداري

وتضم مقتطفات و خلاصات ومقتبسات شهرية
باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.

البصيرة الافتراضية Virtual Insight

تتعامل البصيرة العادية مع الواقع بقوانينه الطبيعية الثابتة،
وتتعامل البصيرة الافتراضية مع الواقع المتخيل بقوانينه
الإلكترونية والاتصالية التي تتغير كل يوم. يحتاج المدير
الافتراضي إلى اكتساب هذا النوع الجديد من الاستبصار، أو
قرون الاستشعار. وهذه بعض الأفكار التي قد تفيد في تكوين
بصيرة افتراضية نافذة:

* اهتم بالدقة وتحليل المعلومات أكثر من العناوين
والكليشيهات. فقبل أن ترد مثلا على البريد الإلكتروني، يجب
أن تعرف كل الأطراف التي تلقت نفس الرسالة.

* لا تلم موظفا لأنه أرسل لك رسالة إلكترونية تافهة. لا بد
من تشجيع كل أنماط الاتصال لأن النظام الإلكتروني مؤهل
لاستيعاب الكيف والكم. فعندما يتعلق الأمر بالاتصالات
الإلكترونية يصعب التمييز بين الهام والعاجل.

* انشر المعلومات غير السرية على شبكة المعلومات
والاتصالات الداخلية intranet حتى لا يضيع الموظفون الوقت
في البحث عنها. ولكي تحد من السلطات غير الشرعية لكثير
من مديري الوسط الذين يعتمدون إخفاء المعلومات.

* غير أنماط وهيكلية الإدارة بسرعة كبيرة. أعد توزيع
الصلاحيات وافتح قنوات تدفق المعلومات. فالإدارة الافتراضية
تقوم على الشفافية والتغيير المستمر، وهي ضد الإدارة الهرمية
والاتجاهات الأحادية في الاتصال.

* لتكن أولوياتك الإدارية كما يلي: المعلومات والمعرفة أولا.
الشبكة والاتصال ثانيا. الشركة والأداء ثالثا. الموظفون رابعا.
فلا تسمح لأحد أن يحتكر المعلومة أو يملك مفاتيح الشبكة،
لأن الشبكة أهم من الموظفين. لماذا؟ لأن الموظفين يختفون أو
هم غير موجودين بدون الشبكة.

* لتشجيع الابتكار، اسمح بارتكاب الأخطاء، لأن الوقوع في
الخطأ أقل خطرا من الخوف منه. الوقاية تعني المنع، والمنع
يؤدي إلى الإخفاء والإخفاء يؤدي إلى الجهل والجهل يؤدي
إلى تكرار نفس الأخطاء. بينما يؤدي الخطأ الافتراضي إلى
التعلم الذي يؤدي في النهاية إلى الخبرة.

* ركز في الثواب والعقاب على الأهداف وحدها، دون العلاقات
أو النوايا. في مرحلة الإدارة التقليدية يتأثر المدير بالتفاعل
المباشر مع الموظفين. في الإدارة الإلكترونية ينصرف
الاهتمام إلى النتائج والأرقام، لا إلى المظهر الخارجي والتأثير
الكاريزمي للشخصية. فالإدارة الافتراضية تنهي عصر
القيادة والتأثير بقوة الشخصية، وتدير بالقيادة الرقمية بعيدا
عن تأثير النوع والجنس واللون والمظهر.

* ستحتاج لمواهب متعددة ومتنوعة لأنك ستحتاج إلى أداء
أكثر من مهمة في نفس الوقت. المهارة الأساسية للمدير
الافتراضي هي تعدد المهارات والمهام والأفكار. لقد مضى
زمن التركيز على مهمة واحدة أو التميز من خلال مهارة
فريدة.

