

إدارة الفرق لدعم القرارات في المنظمات

لنتخيل معاً المشهد التالي؛ تم تعيينك للقيام بوظيفة مهمة، كبناء مركز مجتمعي جديد مستدام وعالي التقنية، في منطقتك المحلية. وبطبيعة الحال، ستحتاج إلى فريق عمل كفؤ يعمل على المشروع لتحقيق هذا الهدف. وعليه، فإن المنظمات ليست مجرد مجموعات من الأفراد يعمل كل فرد فيها على حدة وفق هواه، إذ من الواضح أن فوائد العمل الجماعي تفوق فوائد العمل الفردي. وما نستنتجه من ذلك، هو أن جميع المنظمات تتكوّن من أفراد ومجموعات مختلفة يتوجّب عليها العمل معاً وتنسيق أنشطتها لتحقيق أهدافها.

في الواقع، ترتبط كل الوظائف في المنظمة ببعضها البعض، أي يعتمد الأفراد على الأفراد، والإدارات على الإدارات الأخرى، لتبادل المعلومات أو الموارد اللازمة لإنجاز عملهم. وعندما تكون المهام مترابطة جداً، يكون العمل ضمن فريق هو المقاربة المثلى لضمان التنسيق، وتبادل المعلومات والمواد بطريقة تضمن نجاح المهام. وعليه، يتناول هذا الفصل المبادئ الرئيسة التي يتوجّب النظر فيها عند بناء فريق ناجح، وإدارة الفرق لدعم صنع القرار.

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- 1 فهم كيفية بناء الفرق الناجحة لدعم المنظمات.
- 2 فهم كيفية إدارة النزاعات في المنظمات.
- 3 فهم مهارات التفاوض.

الفرق الناجحة في المنظمات

1-1 ما هي الفرق؟ What are teams?

الفريق Team هو وحدة مكونة من فردين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم، وينسقون عملهم، لتحقيق هدف مشترك يلتزمون به ويتحملون مسؤوليته معاً. وينقسم تعريف الفريق إلى ثلاثة مكونات هي: تكون الفريق أولاً من فردين أو أكثر؛ ثانياً، تفاعل الأفراد في الفريق بانتظام مع بعضهم، إذ لا تعد المجموعات التي لا يتفاعل أفرادها فرقاً (مثل مجموعة أفراد يقفون في الطابور أو يستقلون المصعد)؛ وثالثاً تعاون الأفراد في الفريق على أداء المهام لتحقيق الهدف، سواء أكان ذلك تصميم هاتف ذكي جديد، أو بناء محرك، أو إكمال مشروع دراسي مثلاً.

يعتبر بناء الفريق والعمل الجماعي أمرين مختلفين. ويوضح الشكل 1-2 عناصر العمل الجماعي الفعال. إذ يتطلب العمل الجماعي تكوين مجموعات تتكامل فيها تخصصات ومهارات أفرادها؛ وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح؛ وتركيز الجميع على مهمة محددة للغاية؛ وإنشاء قنوات واضحة للتواصل وتبادل المعلومات حتى يتمكن أعضاء الفريق من مشاركة أهدافهم واحتياجاتهم فيما بينهم؛ وحث الجميع على نبذ الميل والنزعة إلى الفردية في العمل والسير يداً بيد في الاتجاه نفسه.

تعريفات

الفريق: هو وحدة مكونة من فردين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم، وينسقون عملهم لتحقيق هدف مشترك يلتزمون به، ويتحملون مسؤوليته معاً.

الدرس

1

الفصل 2

رابط الدرس الرقمي

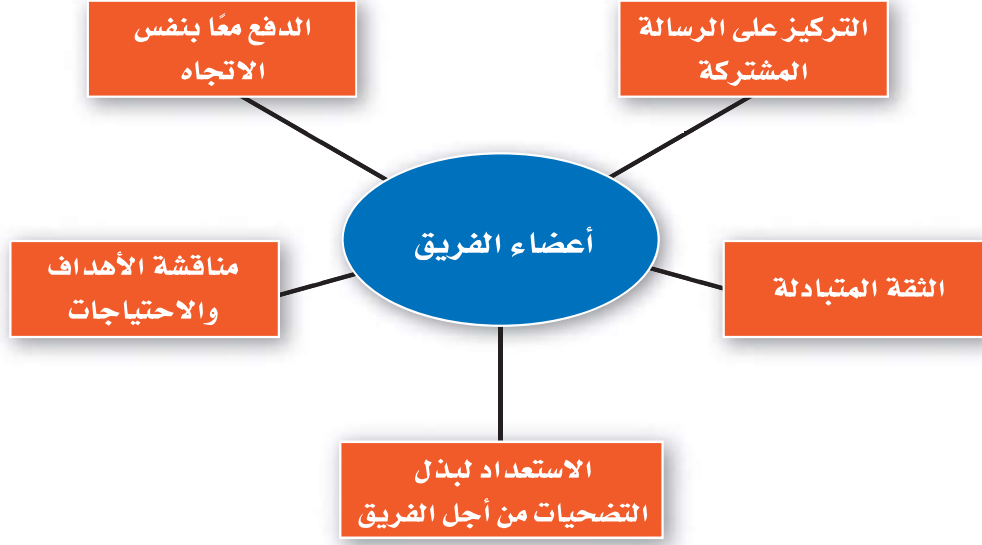


www.iien.edu.sa

لمحة سريعة

تُعدُّ الثقة
عنصرًا جوهريًا
في العمل
الجماعي، إذ
يتوجَّب على
جميع أعضاء
الفريق إظهار
الاستعداد
الكامل للتعاون
فيما بينهم في
سبيل تحقيق
الهدف الأسمى،
حتى لو كان
ذلك على
حساب الأهداف
الفردية. كما
يجب على كل
فرد أن يتق
بمبادرة الآخرين
بالمثل.

الشكل 1-2: متطلبات العمل الجماعي الفعال



أما الفرق الفعالة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات، فهي تلك التي يثق أعضاؤها ببعضهم، ويظهرون استعداداً كاملاً للتخلي عن أهدافهم الفردية، إذا لزم الأمر، في سبيل تحقيق هدف مشترك.



كيف يعمل هذان الموظفان بطريقة فعالة؟

2-1 مساهمات الفرق Contributions of teams

تعود الفرق الفعالة بفوائد متعددة على العمل والمنظمة، كما يوضح الشكل 2-2 والقائمة التالية. ولذلك، تؤدي مساهمات هذه الفرق إلى بلورة ميزة تنافسية أقوى، وتحقيق أداء تنظيمي عالٍ.

1. تعزيز الإبداع والابتكار Creativity and innovation

نظراً لتكوّن الفرق من أفراد يتمتعون بمهارات، ونقاط قوة، وخبرات، ووجهات نظر متنوعة، فهي تساهم في توفير مستوى أعلى من الإبداع والابتكار في المنظمة.

2. تحسين الجودة Improved quality

يتجلى أحد معايير الفعالية التنظيمية في ما إذا كانت المنتجات والخدمات تلبّي متطلبات المستفيدين المتعلقة بالجودة. ولعل أفضل مثال يمكن طرحه، هو القطاع الصحي، إذ تضم المنظمات التي تقدم أعلى مستويات الجودة في رعاية المرضى فرقاً من المهنيين ينسقون فيما بينهم بفعالية لضمان تقديم رعاية صحية متكاملة للمرضى.

3. مدى سرعة الاستجابة Speed of response

تتمتع الفرق شديدة الترابط بالقدرة على التصرف بسرعة في الظروف الشائكة. فمثلاً، قام فريق من منظمة تقنية معروفة بتبديل الأسعار، قبل 48 ساعة من إطلاق منتج جديد، وهو أمر غير مقبول في معظم المنظمات، وقد أثبت الفريق نجاحه بمهمته، بفضل تعاونه وترابطه. يمكن للفرق المترابطة أيضاً، تسريع تطوير المنتجات، والاستجابة بشكل أسرع لاحتياجات العملاء المتغيرة، وحلّ المشكلات المشتركة بين الإدارات بسرعة أكبر.

4. زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف Higher productivity and lower costs

تتمتع الفرق الفعالة بقدرة هائلة على إطلاق العنان لطاقت الموظفين. ويشير **التيسير الاجتماعي Social facilitation** إلى ميل الأفراد إلى تحسين أدائهم في ظل عملهم مع الآخرين. في الواقع، تتأثر كفاءة الفرد بمجرد تواجده مع الآخرين، ويتيح مزج وجهات النظر تطوير الأفكار الإبداعية.

لمحة سريعة

تعلّم ممن يلهمك، وراقب الأفراد الآخرين في فرق قد شاركت فيها في مدرستك، لترسخ المميزات الإيجابية التي يضيفونها على الفريق ككل.

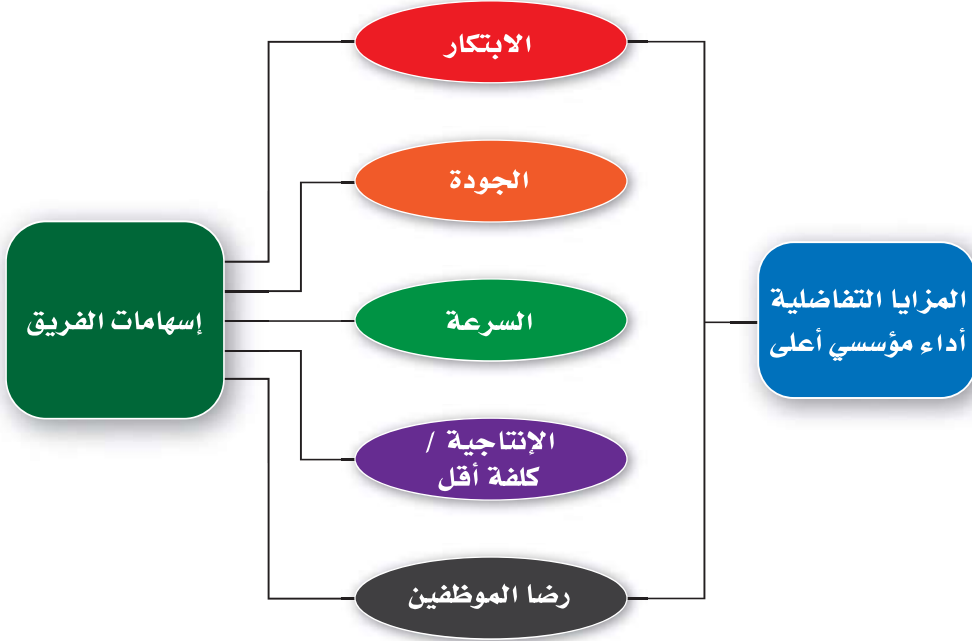
5. تعزيز الدافع والرضا Enhanced motivation and satisfaction

ومما لا شك فيه، يحتاج الأفراد إلى الشعور بالانتماء. لذلك، قد يسهم العمل ضمن فرق في تلبية هذه الاحتياجات، وفي خلق صداقة شخصية أكبر على مستوى المنظمة. تعمل الفرق أيضاً على تقليل الملل، وزيادة شعور الأفراد بالكرامة، والاعتزاز، وتقدير الذات، ومنحهم الفرصة لتطوير مهارات جديدة. بل في الواقع، يمتاز الأفراد الذين يعملون ضمن فريق فعال بالقدرة على مواجهة الإجهاد بشكل أفضل، كما يستمتعون بوظائفهم أكثر، ويتمتعون بمستوى أعلى من التحفيز والالتزام تجاه المنظمة.

تعريفات

التييسير الاجتماعي: الميل إلى تأثر دوافع الأفراد وأدائهم بوجود الآخرين حولهم.

الشكل 2-2: خمس من إسهامات الفرق

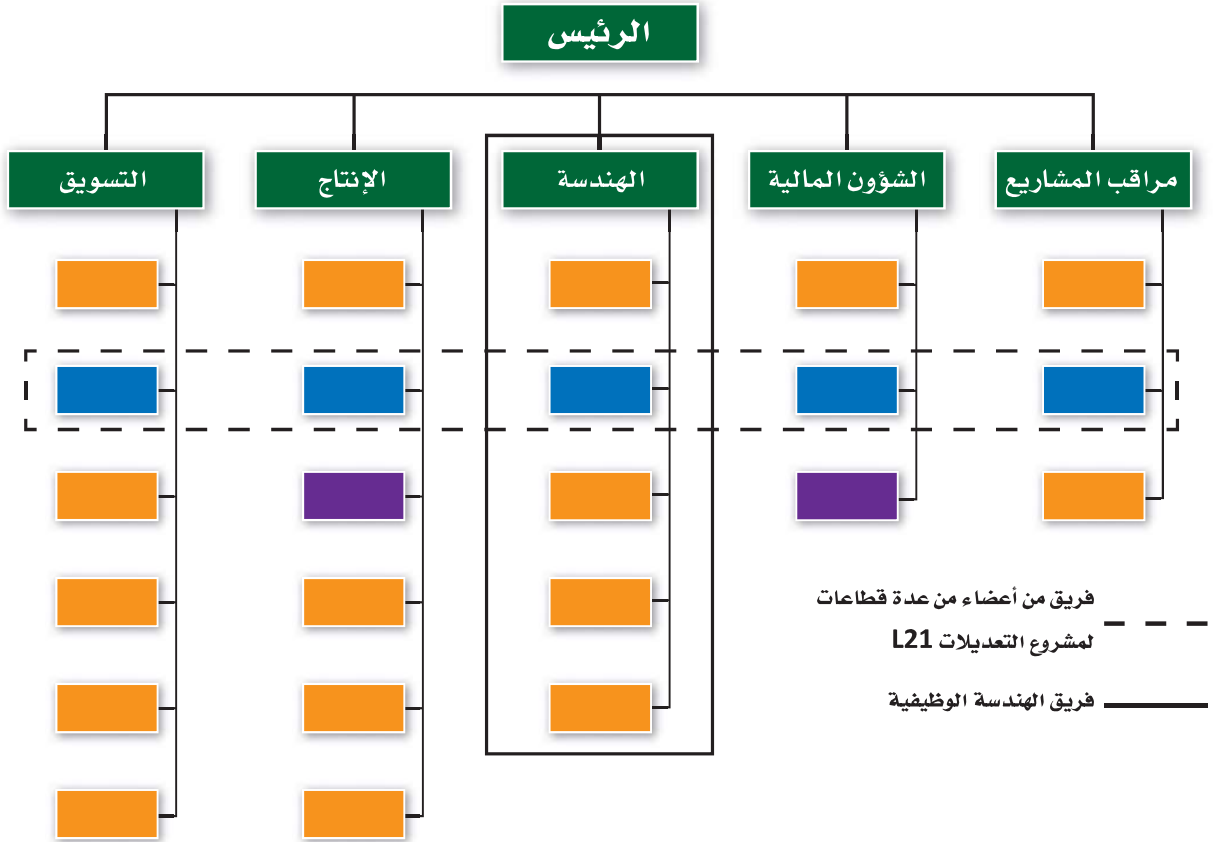


3-1 أنواع الفرق والفرق الافتراضية

Types of teams and virtual teams

توظف المنظمات أنواعاً عدة من الفرق لتحقيق الفوائد التي تمت مناقشتها سابقاً. وكما يوضح الشكل 3-2، تنقسم الفرق في المنظمات إلى نوعين شائعين: الفرق الوظيفية والفرق متعددة الوظائف. توظف المنظمات أيضاً فرق الإدارة الذاتية لتعزيز مشاركة الموظفين.

الشكل 3-2: الفرق الوظيفية والفرق متعددة الوظائف في المنظمات



1. الفرق الوظيفية Functional teams

يتألف **الفريق الوظيفي Functional team** من مدير ومرؤوسيه، وهم يخضعون جميعاً لسلسلة القيادة الرسمية، ما يبرر تسمية الفريق أحياناً بفريق القيادة. وقد يتألف الفريق الوظيفي في بعض الحالات من ثلاثة أو أربعة مستويات من التسلسلات داخل إدارة ما، ويتضمن عادةً إدارة واحدة في المنظمة. إضافةً إلى ذلك، قد تعتمد المنظمة إلى إنشاء فرق وظيفية مختصة بكل إدارة مختلفة، كإدارة التحليل المالي، وإدارة مراقبة الجودة، وإدارة الهندسة، وإدارة الموارد البشرية مثلاً، وذلك سعياً منها إلى تحقيق أهداف محددة من خلال الأنشطة والتفاعلات المشتركة ما بين أعضاء الفريق الواحد.

2. الفرق متعددة الوظائف Cross-functional teams

- أما **الفريق متعدد الوظائف Cross-functional team**، فيتكون من موظفين من المستوى الهرمي نفسه تقريباً ويتمتعون بخبرات في مجالات مختلفة. ومن الأمثلة الشائعة لأنواع الفريق متعدد الوظائف نذكر فرقة المهام، وهي عبارة عن مجموعة من الموظفين من إدارات مختلفة يتم تشكيلها للعمل على نشاط معين، ويتم حلّها فور إنجاز المهمة. فمثلاً، شكلت إحدى منظمات الطيران، بعد إعلان أحد مورديها توقفه عن العمل، فرقة مهام معنية بحل مشكلة التعامل مع عدم توفر القطع التي كان يوفرها المورد واللازمة للحفاظ على استمرار تجميع الطائرات وبمجرد الانتهاء من معالجة الأمر سيتم حل الفريق وارجاع الموظفين إلى إداراتهم.
- في المقابل، يتم إنشاء **فريق الأغراض الخاصة Special-purpose team**، وهو نوع آخر من أنواع الفريق متعدد الوظائف، خارج الهيكل التنظيمي الرسمي للقيام بمشروع يتسم بقدر خاص من الأهمية أو الإبداع. كما قد يُعرف فريق الأغراض الخاصة بفريق المشروعات. وعلى الرغم من اعتبار أعضائه أنفسهم جهة منفصلة، يُعدّ الفريق جزءاً من الهيكل التنظيمي الرسمي. وقد باتت المنظمات مؤخراً تستعين بشكل متزايد بفرق الأغراض الخاصة، حيث تجمع الأفراد معاً في مشروعات كبيرة ومعقدة، تتطلب العديد من الأفراد ذوي المهارات التكميلية. وبالتالي، بدلاً من العمل في وظائف محددة وطويلة الأجل، يُسخّر الموظفون مهاراتهم وقدراتهم ضمن فرق قصيرة الأجل تنجز مشروعات محددة.

لمحة سريعة

تتضمّن غايات
توظيف فرق
الأغراض
الخاصة، إنتاج
منتجات أو
خدمات جديدة.
وقد تحتاج إلى
تكوين مثل هذا
الفريق إذا
ما بدأ عملك
بالازدهار.

تعريفات

الفريق الوظيفي: فريق يتألف من مدير ومرؤوسيه وهم يخضعون جميعاً لسلسلة القيادة الرسمية.

فريق متعدد الوظائف: فريق يتكون من موظفين من المستوى التنظيمي نفسه تقريباً ومن مجالات خبرات مختلفة.

فريق الأغراض الخاصة: فريق يتم إنشاؤه خارج الهيكل الرسمي للقيام بمشروع يتسم بقدر خاص من الأهمية، كتطوير منتج جديد.

تتكون فرق الإدارة الذاتية عادةً من 5 إلى 20 عاملاً متعدد المهارات يتمتعون بالاستقلالية لأداء مجموعة من المهام.

3. فرق الإدارة الذاتية Self-managed teams

تم تصميم هذا النوع الثالث الشائع لزيادة مشاركة العمال في صنع القرار والإمساك بزمام وظائفهم، وذلك بهدف تحسين أدائهم. ولذلك، يقوم العمال ذوو المهارات المتعددة في الفرق الإدارة الذاتية **Self-managed teams** يتعاونون على وظائف لتطوير منتج أو خدمة كاملة، أو على الأقل جانب واحد كامل من منتج أو خدمة (مثلاً، تجميع المحركات أو معالجة طلبات التأمين). وغالباً ما يتضمن الفريق ذاتي الإدارة العناصر التالية:

- فريق يضم موظفين يتمتعون بمهارات ووظائف متعددة، إضافةً إلى مهارات مشتركة كافية لأداء مهمة تنظيمية كبرى. قد يضم الفريق العامل في مصنع ما مثلاً، أعضاء من إدارات المعمل، والآلات، والمطحنة، والتصنيع، والمبيعات، وأعضاء متعددي المهارات لأداء وظائف بعضهم البعض. ومن هذا المنطلق، لا بد من الإشارة إلى أن توظيف الفرق يزيل الحواجز بين الإدارات، ما يتيح التنسيق الممتاز لتطوير منتج أو خدمة.
- يُسمح للفريق بالوصول إلى الموارد اللازمة لأداء المهمة الكاملة، مثل المعلومات والمعدات والآلات والإمدادات.
- يتمتع الفريق بسلطة صنع القرارات، ما يعني تمتع الأعضاء بحرية اختيار أعضاء جدد، وحلّ المشكلات، وإنفاق الأموال، ومراقبة النتائج، والتخطيط المستقبلي. كما توحد الفرق ذاتية الإدارة شعور الموظفين بالتحدي، وتقدير العمل، وحس الانتماء القوي للمنظمة.

الفرق الافتراضية Virtual teams

ساهم التطور التقني، وتغير توقعات الموظفين، وعولمة المنظمات في ظهور أساليب عمل جماعي جديدة ومثيرة للاهتمام. أما **الفريق الافتراضي Virtual team** فهو مجموعة مكونة من أعضاء موزعين على نطاقات جغرافية أو تنظيمية مختلفة يرتبطون بشكل أساسي من خلال تقنيات المعلومات والاتصالات المتقدمة. ولا يقتصر نطاق عمل الفريق الافتراضي على نطاق جغرافي محدد، إذ يمكن أن يكون محلياً أو وطنياً أو دولياً مع أعضاء من منظمة واحدة أو أكثر. ووفق استطلاعات الرأي في الآونة الأخيرة، فقد باتت قرابة نصف المنظمات توظف فرقاً افتراضية، وقد أفاد حوالي 80% من الموظفين المشاركين في الاستطلاعات بأنهم عملوا في مرحلة ما ضمن فريق افتراضي. نتيجة لذلك، يتوقع معظم المديرين استمرار ازدهار ظاهرة توظيف الفرق الافتراضية. أمّا في ما يتعلق بأسلوب العمل في الفرق الافتراضية، فيستعين الأعضاء بالبرمجيات الجماعية، والبريد الإلكتروني، والمراسلة الفورية، والاتصالات الهاتفية، والرسائل النصية، ومواقع ويكي، والمدونات، ومؤتمرات الفيديو، وغيرها من الأدوات التقنية للتعاون وأداء عملهم، كما قد يجتمعون وجهاً لوجه في بعض الأحيان. وعلى الرغم من تكوّن بعض الفرق الافتراضية من أعضاء تنظيميين فحسب، فإنها غالباً تشمل عمالاً يمثلون المنظمة أو أعضاء من المنظمات الشريكة أو العملاء أو الموردين أو الاستشاريين أو غيرهم من الأعضاء الخارجيين. وتُصنّف فرق افتراضية عدة بأنها **فرق دولية Global teams**، أي فرق عابرة للحدود مكونة من أعضاء من جنسيات مختلفة تشمل أنشطتهم دولاً متعددة.

وتتمثل إحدى المزايا الأساسية للفرق الافتراضية في القدرة على تجميع مجموعة من الأفراد الأكثر موهبة لإنجاز مشروع معقد أو حل مشكلة معينة أو الاستفادة من فرصة استراتيجية محددة، ناهيك عن قدرة هذا المزيج المتنوع من الأفراد على تعزيز الإبداع والابتكار.

تعريفات

فريق الإدارة الذاتية: فريق يتكون من موظفين متعددي المهارات يتعاونون على الوظائف لتطوير منتج أو خدمة كاملة، ويقوده غالباً عضو منتخب في الفريق.

فريق افتراضي: فريق مكوّن من أعضاء موزعين على نطاقات جغرافية أو تنظيمية مختلفة، نادراً ما يجتمعون وجهاً لوجه، ويتفاعلون معاً لإنجاز عملهم في المقام الأول باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات المتقدمة.

فريق دولي: مجموعة مكونة من أعضاء من جنسيات مختلفة تشمل أنشطتهم دولاً متعددة.

لمحة سريعة

وإذا ما أردنا النظر إلى الأمور من الناحية العملية، فإتاحة المنظمات إمكانية التقاء الأفراد في مساحة افتراضية بدلاً من المساحة الفعلية، من شأنه توفير وقت الموظفين وتقليل نفقات السفر عليهم.



في أي نوع من الفرق تعمل هذه الموظفة؟

4-1 خصائص الفريق Team characteristics

وغالبًا ما تتلخص خصائص الفريق بحجمه وتنوعه.

1. الحجم Size

أظهر تحقيق حول حجم الفرق، استنادًا إلى بيانات من ثمانية وخمسين فريقًا لتطوير البرمجيات تراوح حجم الفرق الأفضل أداءً من ثلاثة إلى ستة أعضاء. في الواقع، يجب أن تكون الفرق كبيرة بما يكفي للتمتع بالمهارات المتنوعة اللازمة لإكمال المهام، وتمكين الأعضاء من التعبير عن المشاعر الجيدة والسيئة، وحلّ المشكلات بفعالية. وفي الوقت نفسه، لا بد أن تكون الفرق صغيرة بما يكفي للسماح للأعضاء بالشعور بأنهم جزء حيوي من الفريق، وبالتالي تعزيز التواصل والكفاءة.

2. التنوع Diversity

ونظرًا لمتطلب الفرق مجموعة متنوعة من المهارات والمعارف والخبرات، فمن المحتمل أن تكون الفرق غير المتجانسة **Heterogeneous teams** (أي الفرق المتنوعة) أكثر فعالية من الفرق المتجانسة **Homogeneous teams** (تلك التي تتكون من المهارات والمعارف والخبرات والخلفيات الاجتماعية نفسها). وبشكل عام، تدعم الأبحاث هذه الفكرة، وتظهر إنتاج الفرق المتنوعة حلولًا أكثر ابتكارًا للمشكلات. إضافةً إلى ذلك، فقد يساهم التنوع في توفير مستوى متوازن من تضارب الآراء، الذي بدوره يساهم في صنع قرارات أفضل. وقد أكدت الدراسات البحثية دور كل من التنوع الوظيفي والتنوع الديموغرافي في إحداث تأثير إيجابي في أداء فريق العمل. وعلى سبيل المثال تشير الأبحاث إلى أهمية عمل الرجل والمرأة معًا في تحسين الأداء. في المقابل، يمكن لتنوع الجنسيات والأعراق أحيانًا إعاقة تفاعل الفريق والحد من أدائه على المدى القصير؛ ولكن في ظل القيادة الفعالة، تتلاشى هذه المشكلات بمرور الوقت.

لمحة سريعة

غالبًا ما يكون التنوع من حيث المجال الوظيفي، والمهارات، وأساليب التفكير، والخصائص الشخصية، مصدرًا للإبداع.

تعريفات

فريق غير متجانس: فريق متنوع يتكون من أعضاء يتمتعون بمجموعة متنوعة من المهارات والمعارف والخبرات والخلفيات الاجتماعية.

فريق متجانس: فريق مكون من أفراد يتمتعون بالمهارات والمعارف والخبرات والخلفيات الاجتماعية نفسها.

5-1 أساليب صنع القرارات في الفريق

Team decision making methods

ترتبط عملية صنع القرارات بعدد من الأساليب المساعدة، ومنها:

1. العصف الذهني Brainstorming

يقوم العصف الذهني Brainstorming على تفاعل مجموعة ما وجهاً لوجه بهدف اقتراح أكبر عدد ممكن من الأفكار المرتجلة لحل مشكلة ما. وعلى الرغم من إثبات مدى فعالية العصف الذهني في وضع مجموعة واسعة من البدائل بشكل سريع، فإنه لا يزال يشوب هذا الأسلوب بعض العيوب. فعالباً ما يرغب الأفراد في المجموعة الموافقة على ما يقوله الآخرون مثلاً. وفي المقابل، قد يشعر آخرون بالقلق بشأن إرضاء الرئيس أو إقناع الزملاء. كذلك، قد يواجه العديد من المبدعين ببساطة عقبات اجتماعية تحد من مشاركتهم أو تصعب عليهم صياغة الأفكار ضمن مجموعة. في الواقع، كشفت إحدى الدراسات أن استخدام "العصف الذهني" بشكل فردي، قاد أربعة أفراد يعلمون بشكل منفصل إلى التوصل إلى ضعف عدد الأفكار التي توصلت إليها مجموعة مكونة من أربعة أفراد عند عملهم معاً.

2. العصف الذهني الإلكتروني Electronic brainstorming

ويُعدّ العصف الذهني الإلكتروني Electronic brainstorming أحد الأساليب الحديثة التي تقوم على مبدأ العمل ضمن مجموعة لتخطّي بعض العقبات. ويجمع العصف الذهني الإلكتروني الأفراد معاً في مجموعة تفاعلية عبر الإنترنت، حيث يكتب أحد الأعضاء فكرة، ويقراها آخر، ويضيف أفكاراً أخرى، ويستمرّ العمل على هذا المنوال. وتشير الدراسات إلى توليد استخدام العصف الذهني الإلكتروني أفكاراً تفوق أفكار العصف الذهني الفردي بنسبة تقارب 40%، وتوليد أفكار أكثر بـ 200% مما يولده استخدام العصف الذهني التقليدي، وذلك بحسب حجم المجموعة. كما يساهم هذا الأسلوب في الحد من الحواجز الاجتماعية المحتملة، خاصةً إذا كانت هوية الأفراد المشاركين مجهولة إذ يدفعهم ذلك إلى المشاركة بحماس أكبر. كذلك يسمح العصف الذهني الإلكتروني للأفراد بكتابة أفكارهم على الفور، وبالتالي تجنب احتمال نسيان فكرة جيدة أثناء انتظار الفرد فرصة للتحدث في مجموعة وجهاً لوجه. ومن أحد مميزات العصف الذهني الإلكتروني الأخرى إمكانية إجراؤه مع مجموعات مكونة من موظفين من جميع أنحاء العالم، ما يزيد من تنوع البدائل.

3. تقنية المجموعة الاسمية (NGT) The Nominal Group Technique

وكما تمت الإشارة سابقاً، للعصف الذهني نصيبه من النقد، إذ يزعم البعض منع الأفراد الانطوائيين من المشاركة، وتأثر المجموعة بسهولة بأفكار بعض الأفراد المهيمنين. لذلك، وكاستجابة لهذه المزاعم، تم تطوير عدد من بدائل العصف الذهني، كتقنية المجموعة الاسمية مثلاً. وتُعدّ تقنية المجموعة الاسمية (NGT) **Nominal group technique** أسلوباً آخر من أساليب العصف الذهني، يسعى إلى معالجة عيوبه من خلال عملية ممنهجة، إذ يُطلب من أعضاء المجموعة تدوين أفكارهم بشكل مستقل، بدلاً من طرحها في العلن، لينتقلوا بعدها إلى تقييم الأفكار وترتيبها حسب الأولوية، واختيار الأفضل من خلال التصويت. وتمتاز هذه التقنية بتركيزها على تحديد المشكلة، وإيجاد الحلول، ثم التوصل إلى القرار الصائب في نهاية المطاف. وتُعدّ وسيلة لضمان مشاركة الجميع في خلق الأفكار، وصنع قرارات سريعة من خلال التصويت.

4. طريقة دلفي The Delphi method

أما **طريقة دلفي Delphi method**، فهي أحد الأساليب الأخرى حيث تقوم لجنة من الخبراء بالتعبير عن آرائها، واقتراح الحلول الممكنة لمشكلة ما من خلال الميسر، وهو فرد يجمع ويدير المقترحات التي يتم رفعها إلى اللجنة لتخضع لمرحلة أخرى (أو جولات) من التقييم، وذلك حتى تتوافق الآراء. وفي بعض الحالات، تخضع الاقتراحات لجولات متعددة إلى حين بلورة الحلّ وصقله. وخلال سير العملية، يعبر كل فرد عن آرائه وأفكاره بشكل مجهول، وذلك في سبيل منع عوامل التحيز أو الشخصيات المسيطرة ووجهات النظر المهيمنة من التأثير في آراء الآخرين.

لمحة سريعة

يمكن تكيف
طريقة دلفي
لتناسب مع
مجموعات غير
مجهولة في
بيئات تنظيمية.

تعريفات

العصف الذهني: أسلوب يقوم على تفاعل مجموعة ما وجهاً لوجه بهدف اقتراح أكبر عدد ممكن من البدائل لصنع قرار ما.

العصف الذهني الإلكتروني: أحد الأساليب التي تجمع الأفراد معاً في مجموعة تفاعلية عبر شبكة حاسوب بدلاً من التقائهم وجهاً لوجه.

تقنية المجموعة الاسمية (NGT): أسلوب آخر من أساليب العصف الذهني حيث يُطلب من أعضاء المجموعة توليد الأفكار التي يتم ترتيبها لاحقاً، والتصويت لاختيار الأفضل من بينها، وبالتالي التوصل إلى قرار سريع.

طريقة دلفي: أسلوب ممنهج تقوم فيه لجنة من الخبراء بتقديم مدخلات شخصية يتم رفعها لتخضع للتقييم، لتُقدّم بعدها، مدخلات فردية إضافية وفقاً لنتائج التقييم، وهكذا دواليك حتى يتم التوصل إلى حلّ نهائي.

من المرح إلى الجد

كذلك تستخدم تطبيقات العوالم الافتراضية للتدريب على التعامل مع حالات الطوارئ عبر تمارين تفاعلية لبناء الفريق، إذ يمكن من خلال هذه التطبيقات محاكاة كارثة ما مثل إعصار أو فيضان، وتسجيل الاستجابات عليها. ويسمى ذلك التدرّب باستخدام المحاكاة. يمكن للمنظمة بأكملها التعلّم من الحدث الذي تتم محاكاته في العالم الافتراضي، وبتاحة الفرصة لأعضائها للتدرّب واقتراح الأخطاء أثناء تدرّبهم افتراضياً، وذلك دون تكبد عواقب حقيقية في العالم الواقعي.

يتلخّص أحد أهداف رؤية السعودية 2030 في تطوير التقنيات المبتكرة والحديثة داخل المملكة. ويتضمن ذلك عوالم افتراضية ثلاثية الأبعاد تسمح للمستخدمين بالتفاعل مع بعضهم البعض عبر الإنترنت. وقد بدأت معظم هذه التطبيقات كألعاب. في الواقع، يُعدّ قطاع الألعاب واحداً من أسرع القطاعات نمواً في جميع أنحاء العالم، إذ يستقطب شركات ناشئة جديدة وكذلك شركات عريقة. وقد اعتمدت منظمات تقنية متعددة، تطبيقات العالم الافتراضي لاستخدامها ضمن فرقها.

جرب بنفسك

جرب تطبيق الأساليب المختلفة لخلق الأفكار وصنع القرارات مع مجموعة من زملائك، بما في ذلك العصف الذهني، والعصف الذهني الإلكتروني، وتقنية المجموعة الاسمية، وطريقة دلفي. بعد ذلك، اشرح الطريقة التي أثبتت فعاليتها مبرراً إيجابياً. **متروك للطالب**

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة :

1. أي مما يلي هو الفريق الذي يتم إنشاؤه خارج الهيكل الرسمي للقيام بمشروع يتسم بقدر خاص من الأهمية، كتطوير منتج جديد؟
 - أ. فريق الإدارة الذاتية.
 - ب. الفريق متعدد الوظائف.
 - ج. الفريق الدولي.
 - د. فريق الأغراض الخاصة.
2. يُعرف الفريق العابر للحدود والمكون من أعضاء من جنسيات مختلفة تغطي أنشطتهم دولاً متعددة ب:
 - أ. الفريق المحلي.
 - ب. الفريق الدولي.
 - ج. الفريق الإقليمي.
 - د. الفريق الوطني.

إدارة النزاعات في الفرق

النزاع Conflict هو إحدى سمات تعاملات الفرق، ويمكن أن ينشأ بين أعضاء الفريق الواحد أو بين فريق وآخر، وهو عبارة عن تفاعل مضاد يحاول فيه أحد الأطراف صدّ نوايا الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه. عندما يعمل الأفراد معاً ضمن فرق، فالنزاع يمكن توقّعه. ويُعدّ التصريح عن النزاعات، ومحاولة حلّها بشكل فعال، أحد أكثر مهام قائد الفريق صعوبة، وأكثرها أهمية أيضاً، لحفاظها على تماسك الفريق وأدائه.

الدرس

2

الفصل 2

رابط الدرس الرقمي



www.iien.edu.sa

تعريفات

النزاع: تفاعل عدائي يحاول فيه أحد الأطراف عرقلة نوايا أو أهداف الطرف الآخر.

1-2 أنواع النزاعات Types of conflicts

لنزاعات الفرق نوعان هما: تعارض المهام وتعارض العلاقات.

1. تعارض المهام Task conflict

يشير **تعارض المهام Task conflict** إلى الخلافات بين الأفراد حول الأهداف المراد تحقيقها أو محتوى المهام المراد تنفيذها. فقد يختلف مثلاً، مشرفان في المتجر نفسه، حول استبدال صمام جهاز التكييف على الرغم من الضوضاء المزعجة التي يصدرها. كذلك، قد يختلف عضوان في فريق الإدارة العليا، حول ما إذا كان الاستحواذ على منظمة جديدة أو الدخول في مشروع مشترك هو أفضل وسيلة للتوسع دولياً.

2. تعارض العلاقات Relationship conflict

يشير **تعارض العلاقات Relationship conflict** إلى عدم التوافق بين الأفراد، الأمر الذي يخلق التوتر والعداوة الشخصية بينهم. ففي إحدى المنظمات التي تمر بوقت عصيب، وجد أعضاء الفريق أن وجهات نظرهم وأساليب عملهم المختلفة كانت مصدرًا للنزاع. عادةً ما يرتبط تعارض العلاقات بعواقب سلبية تؤثر على فعالية الفريق.

لمحة سريعة

تشير الأبحاث بشكل عام، إلى إمكانية الاستفادة من تعارض المهام إذ يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل ومعالجة المشكلات.

تعريفات

تعارض المهام: التعارض الذي ينتج عن الخلافات حول الأهداف المراد تحقيقها أو محتوى المهام المراد تنفيذها.
تعارض العلاقات: التعارض الذي ينتج عن عدم التوافق بين الأفراد مما يخلق التوتر والعداوة الشخصية بينهم.



كيف يمكن لهُذين الموظفين إدارة نزاع بطريقة فعالة؟

2-2 أسباب النزاعات Causes of conflicts

يمكن لعوامل عدة المساهمة في نشوب النزاع ، ومن بينها التنافس على الموارد ، مثل المال أو المعلومات أو الإمدادات. فعندما يتنافس الأفراد أو الفرق على الموارد النادرة ، يصبح النزاع أمرًا حتميًا. وغالبًا ما يحدث النزاع لمجرد سعي الأفراد وراء أهداف مختلفة ، فاختلاف الأهداف أمر طبيعي في المنظمات.

كما قد تتعارض مثلاً ، أهداف مندوبي المبيعات مع بعضهم البعض أو مع مدير المبيعات. كما قد تتعارض أهداف قسم المبيعات مع أهداف قسم التصنيع ، وما إلى ذلك. كما قد ينشأ الصراع أيضًا بسبب انقطاع التواصل. إذ يمكن أن يتراجع التواصل في أي فريق ، فالفرق الافتراضية والدولية معرضة بشكل خاص لانقطاع التواصل. ويمكن أن تكون مشكلات الثقة مصدرًا رئيسًا للنزاع في الفرق الافتراضية ، وذلك إذا شعر الأعضاء أنهم مستبعدون عن عمليات التواصل المهمة.

لمحة سريعة

يزيد غياب
الإشارات غير
اللفظية في
التفاعلات
الافتراضية من
احتمالية سوء
الفهم.

3-2 أساليب التعامل مع النزاعات Styles of handling conflicts

تقوم الفرق وكذلك الأفراد بتطوير أساليب محددة للتعامل مع النزاعات بناءً على رغبتهم في إرضاء مصالحهم الخاصة مقابل مصالح الطرف الآخر. يظهر الشكل 2-4 نموذجًا يصف خمسة أساليب للتعامل مع النزاعات. حيث يكمن البعدان الرئيسان في مدى حزم الفرد وتعاونه لمعالجة النزاع:

1. الأسلوب المهيمن Dominating style

يعكس الأسلوب المهيمن (طريقتي فقط) التشبث باعتماد الطريقة الفردية في حل النزاع. ويجب استخدام هذا الأسلوب في الحالات التي تستدعي إجراءات سريعة وحاسمة بشأن القضايا المهمة غير الشائعة، مثل حالات الطوارئ أو متطلبات خفض التكاليف العاجلة.

2. أسلوب التسوية Compromising style

يعكس أسلوب التسوية (حل وسط) قدرًا معتدلاً من الإصرار والتعاون. ويتم استخدامه عندما تكون أهداف كلا الطرفين متساوية في الأهمية، أو عندما يكون للخصمين قوة متساوية، ويبيدي كلاهما رغبة في التنازل، أو عندما يحتاج الأفراد إلى الوصول إلى حلول مؤقتة أو مناسبة تحت ضغط الوقت.

3. الأسلوب المتكيف Accommodating style

يعكس الأسلوب المتكيف (سنتبع طريقتك) درجة عالية من التعاون، ويمكن استخدامه عندما يدرك الأفراد خطأهم، أو عندما تكون القضية أكثر أهمية للآخرين منك، أو للحفاظ على الانسجام بشكل خاص.

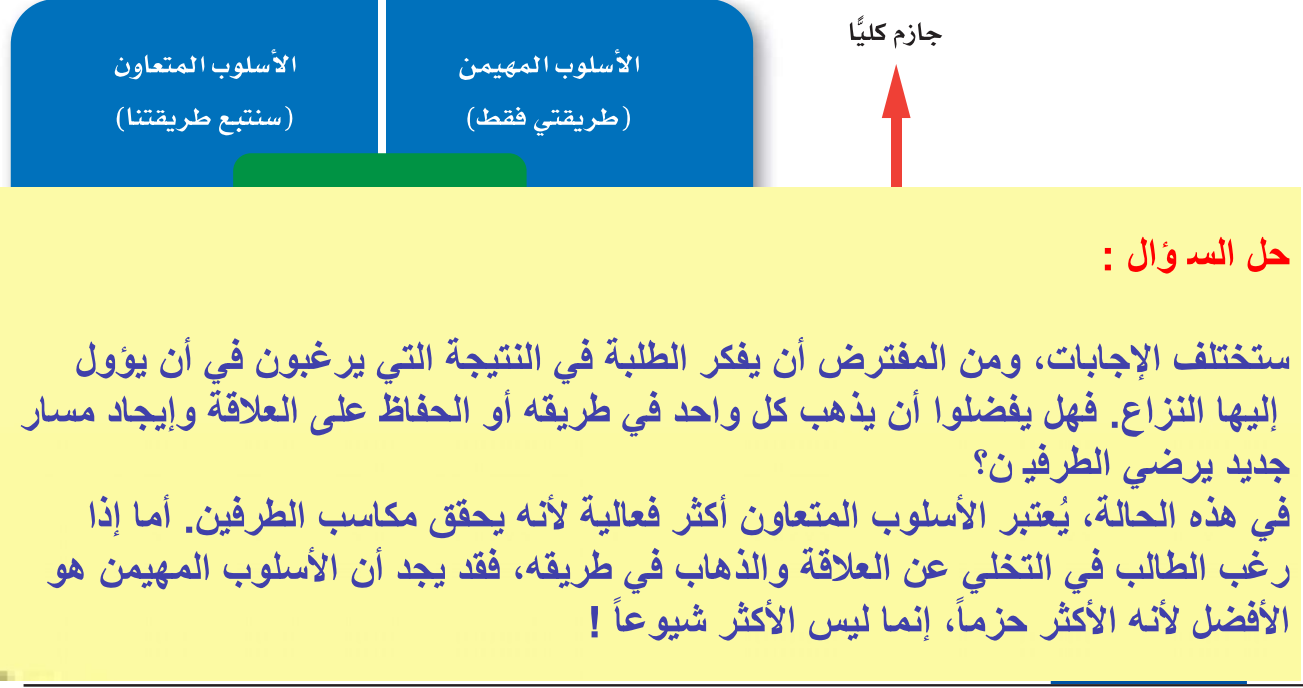
4. الأسلوب المتعاون Collaborating style

يعكس الأسلوب المتعاون (سنتبع طريقتنا) درجة عالية من الإصرار والتعاون. إذ يمكن الأسلوب المتعاون كلا الطرفين من الفوز، على الرغم من تطلبه درجة كبيرة من المساومة والمفاوضات. ويكتسب الأسلوب المتعاون أهمية خاصة عندما تكون اهتمامات كلتا المجموعتين مهمة للغاية بحيث لا يمكن التنازل عنها، أو في الحالات التي تستدعي دمج الأفكار من مختلف الأفراد في حل شامل، أو عندما يكون التزام كلا الجانبين ضروريًا للتوصل إلى توافق في الآراء.

5. الأسلوب المتجنب Avoiding style

لا يعكس الأسلوب المتجنب (مستحيل وجود طريقة) لا الإصرار ولا التعاون. ويكون مناسبًا عندما تكون المشكلة تافهة، أو عندما تكون فرصة الفوز منعدمة، أو عند الحاجة إلى التأخر لجمع المزيد من المعلومات، أو عندما يكون التعطيل مكلفًا.

الشكل 2-4: نموذج أساليب التعامل مع النزاع



تخيل موقفًا في حياتك يضعك في نزاع مع أصدقائك. ربما كان السبب رغبتك في لعب لعبة مختلفة أو التنازع حول طريقة حل مشكلة معينة. ضع في اعتبارك كلاً من الأساليب الخمسة الواردة في هذا الدرس للتعامل مع النزاعات، وانظر كيف يمكن تطبيقها لحل المشكلة. اشرح الطريقة التي تعتقدها أكثر فعالية، وبرر إجابتك. **الحل بالأعلى**

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة :

1. أي مما يلي ليس أحد الأسباب الرئيسية للنزاع؟
 - أ. سعي الأفراد وراء أهداف مختلفة.
 - ب. التنافس على الموارد.
 - ج. سوء التواصل.
 - د. مشاركة الأهداف نفسها بين أعضاء الفريق.

2. يُعرف أسلوب معالجة النزاع الذي يعكس درجة عالية من التعاون باسم:

- أ. الأسلوب المتجنب.
- ب. أسلوب التسوية.
- ج. الأسلوب المهيمن.
- د. الأسلوب المتعاون.

التفاوض

التفاوض Negotiation هو أحد أبرز أنماط إدارة النزاع، حيث يدخل الأفراد في مناقشات متبادلة للنظر في مختلف البدائل التي تمكنهم من الوصول إلى قرار مشترك مقبول لكلا الطرفين. يتم استخدام التفاوض في حالة النزاعات الرسمية، بين منظمة وعملائها مثلاً.

تعريفات

التفاوض: هو استراتيجية لإدارة النزاع يدخل فيها الأفراد في مناقشات متبادلة، للنظر في مختلف البدائل التي تمكنهم من التوصل إلى قرار مشترك مقبول لكلا الطرفين.

1-3 أنواع التفاوض Types of negotiation

قد تشرع الأطراف المتنازعة في التفاوض انطلاقاً من وجهات نظر ونوايا مختلفة، ما يعكس إما أسلوباً تكاملياً أو أسلوباً توزيعياً.

1. التفاوض التكاملي Integrative negotiation

يقوم **التفاوض التكاملي Integrative negotiation** على إرضاء الطرفين، لا سيما مع عزمهما على التوصل إلى حلّ إبداعي يمكن أن يفيد كليهما. و عوضاً عن النظر إلى النزاع على كونه قضية خاسرة، ينظر الناس إليه من زوايا متعددة من خلال النظر في إمكانية التنازل، فيحاولون "تكبير الجائزة" بدلاً من توزيعها وتقسيمها. ويهدف التفاوض التكاملي إلى إدارة النزاعات من خلال التعاون والتسوية، ما يعزز الثقة والعلاقات الإيجابية طويلة الأمد.

2. التفاوض التوزيعي Distributive negotiation

من ناحية أخرى، يفترض **التفاوض التوزيعي Distributive negotiation** أنّ حجم "الجائزة" ثابت، فيحاول كل طرف الحصول على أكبر قدر ممكن منها. وفي هذه الحالة يسعى أحد الطرفين إلى الفوز، ما يعني خسارة الطرف الآخر. باتباع أسلوب الربح والخسارة هذا، يكون التفاوض التوزيعي تنافسياً وعدائياً.



أي نوع من التفاوض سيستخدم هذين الموظفين؟



تعريفات

التفاوض التكاملي: هو أسلوب تعاوني يرغب الأطراف بموجبه في التوصل إلى حلّ إبداعي يفيد طرفي النزاع.

التفاوض التوزيعي: هو أسلوب تنافسي وعدائي يسعى فيه كل طرف إلى الفوز قدر الإمكان، حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر.

2-3 قواعد الوصول إلى حل يرضي الجميع

Rules for reaching a win-win solution

يعتمد تنفيذ حل يرضي الجميع من خلال التفاوض التكاملي على أربع استراتيجيات رئيسية:

1. فصل الأفراد عن المشكلة Separate the people from the problem

يهدف التفاوض بشكل تكاملي ناجح، لا بد أن يركّز الأفراد على المشكلة ومصدر النزاع، عوضاً عن مهاجمة أو محاولة تشويه سمعة بعضهم البعض.

2. التركيز على المصالح الأساسية عوضاً عن المطالب الحالية

Focus on underlying interests, not current demands

المطالب هي ما يسعى كل فرد إلى تحصيله من المفاوضات، فيما تمثل المصالح الأساسية "السبب" وراء هذه المطالب. فكّر في شقيقتين تتجادلان حول آخر برتقالة في وعاء الفاكهة. ستصر كل منهما على الحصول على البرتقالة وسترفض التنازل (عن مطلبها). لو سألت إحداهما الأخرى عن سبب رغبتها في البرتقالة، لاكتشفت الأختان رغبة إحداهما في أكلها، والأخرى تريد القشر لاستخدامه في مشروع (إعادة تدوير واستخدام). وبذلك، من خلال التركيز على المصلحة الأساسية، يمكن للشقيقتين الوصول إلى حلّ يعطي كلاهما ما تريد.

3. الاستماع وطرح الأسئلة Listen and ask questions

الاستماع وطرح الأسئلة هو استراتيجية جيدة لمعظم المفاوضات. يمكنك معرفة المزيد عن موقف خصمك، ونقاط ضعفه، واحتياجاته من خلال التزام الصمت أو طرح الأسئلة. يسعى المفاوضون الأذكياء إلى معرفة نقاط ضعف الجانب الآخر حتى يتمكنوا من التغلب عليها.

4. الإصرار على إسناد النتائج إلى معايير موضوعية

Insist that results be based on objective standards

لكل طرف في التفاوض مصالح خاصة به، ويرغب بطبيعة الحال في تحسين نتائجها. لذا يتطلب التفاوض الناجح التركيز على معايير موضوعية، والالتزام بمعايير منصفة، بدلاً من استخدام أحكام ذاتية للتوصل إلى أفضل الحلول.

لمحة سريعة

تذكّر إمكانية وقوف المطالب حاجزاً أمام التفاوض الفعال، فيما تطرح المصالح مشكلات يمكن حلّها بشكل إبداعي.

لمحة سريعة

بدلاً من اتخاذ موقف "ليست مشكلتي"، حاول تبني مشكلة الطرف الآخر على كونها مشكلتك، والتوصل إلى حلّ للمساعدة في التوصل إلى اتفاق.

لحل النزاع، يجب أن يحدد الطلبة أسلوب التفاوض التكاملي على أنه الأفضل. فمن جهة أولى لا بد من فصل الأفراد عن المشكلة - فقد تم تحديد الموعد النهائي الهام، غير أن الميزانية لا تسمح بالتعويض مقابل ساعات العمل الإضافية. ويجب أن ينظر الطلبة في المصالح الكامنة - فقد يتطلع الموظف مثلاً إلى ترقية أو إلى اكتساب مهارات جديدة تمكنه من جني المزيد من المال في المستقبل؛ كذلك، في حال لم يتم إطلاق المنتج الجديد في السوق في الموعد المحدد، قد تخسر المنظمة حصتها السوقية. وأيضاً يجب أن يحدد الطلبة أهمية الاستماع إلى الآخر وطرح الأسئلة للتعرف أكثر على مخاوف الطرف الثاني. وفي النهاية، يجب أن تستند النتائج إلى معايير الأهداف. فعلى سبيل المثال، قد يتمثل الحل النهائي في موافقة الموظفين على العمل لساعات إضافية لإطلاق المنتج قبل الموعد النهائي، وذلك من دون أي تعويض، على أن يذكر هذا ضمن وثيقة أهدافهم ومراجعة أدائهم ليبقى دليلاً يمكن الاستفادة منه أثناء الترقيات في المستقبل.

تخيّل موقفاً يستدعي منك التفاوض من أجل تسوية نزاع في مكان العمل. نظراً لاقتراب الموعد النهائي لإطلاق المنتج الجديد، يريد صاحب العمل منك العمل لساعات إضافية دون تعويض. وقد اقترب موعد تجديد عقدك. ماذا ستفعل لحل النزاع؟ صف طريقة تطبيق كل من الاستراتيجيات الأربع للتوصل إلى حلّ مريح للجانبين في هذا السيناريو. **الحل بالأعلى**

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة :

1. في أي استراتيجية تفاوض يسعى كل طرف إلى تحصيل أكبر قدر ممكن من المطالب، عادةً على حساب الطرف الآخر؟
 - أ. التفاوض التكاملي.
 - ب. التفاوض العدائي.
 - ج. التفاوض التوزيعي.
 - د. التفاوض المقارن.
2. أي مما يلي ليس استراتيجية أساسية للوصول إلى حلّ يرضي الجميع؟
 - أ. التركيز على المصالح الأساسية.
 - ب. فصل الأفراد عن المشكلة.
 - ج. الاستماع وطرح الأسئلة.
 - د. التغلب على الأفراد المعارضين.

التقنية في العمل

ميرو: منصة التعاون الافتراضي للفرق

Miro: the visual collaboration platform for teams

يوجد حاليًا العديد من مساحات العمل التعاونية الجديدة عبر الإنترنت في أنحاء العالم، والتي تتيح للأفراد الذين يعملون عن بُعد، في مواقع مختلفة، فرصة الالتقاء معًا كفرق افتراضية. من بين هذه المنصات نذكر، ميرو (Miro) وتريلو (Trello) وسلاك (Slack)، وهي منصات مجانية الاستخدام ضمن الخطة الأساسية، وتتيح العديد من خيارات الاشتراكات المدفوعة لاستخدام الأدوات الأكثر تعقيدًا.

تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لمساحات العمل عبر الإنترنت في القدرة على التعاون بسهولة مع أي فرد، وفي أي مكان، وبصرف النظر عن الموقع، من الرياض إلى الدمام، وإلى مواقع دولية أخرى في جميع أنحاء العالم. ومن الفوائد الأخرى، إمكانية تنظيم المعلومات وتقديمها بشكل مرئي، بصيغة يسهل الوصول إليها، فبدلاً من الاطلاع على رسائل البريد الإلكتروني التي لا نهاية لها أو شرائح العرض التقديمي، يمكن تجميع المشروعات، وتصنيفها، وتوضيحها بشكل أكثر سهولة. وبالمثل، توفر مساحات العمل عبر الإنترنت قدرًا أكبر من التفاعل والتخصيص، ما يسمح للفرق بالتعاون بشكل أكثر سلاسة من خلال القدرة على إضافة التعليقات، وتعيين المهام، والسماح لعدة مستخدمين بتحرير العمل. فغالبًا ما تتكامل مساحات العمل عبر الإنترنت مع تطبيقات البرامج الأخرى، مثل جداول البيانات والتقويمات والتخزين السحابي. وتشير منصة ميرو، التي تضم 35 مليون مستخدم حول العالم، إلى مساحة عملها على الإنترنت بأنها "لوحة بيضاء".

1. زُر الصفحة الرئيسية لمنصة ميرو Visit the Miro homepage

افتح متصفح الويب الخاص بك، وانتقل إلى www.miro.com، وشاهد عرض الفيديو.

2. أنشئ حسابًا على المنصة Set up an account

في الصفحة الرئيسية، انقر فوق الزر "تسجيل مجاني"، ثم اتبع التعليمات لإعداد اسم مستخدم وكلمة مرور. تسمح الخطة الأساسية بثلاثة ألواح بيضاء قابلة للتحرير، وأعضاء فريق غير محدودين.

3. أنشئ لوحة بيضاء Create a whiteboard

بعد تفعيل حسابك على البرنامج سيكون بإمكانك إنشاء أول لوحة بيضاء والبدء باستخدام مجموعة من النماذج الجاهزة والتي يمكن تخصيصها.

4. ادعُ أعضاء الفريق الآخرين للتعاون Invite other teammates to collaborate

يمكن أن تكون الألواح البيضاء مفيدة للأفراد الذين يعملون بشكل مستقل، من خلال تنظيم عملهم ومساعدتهم في تصور الأفكار، إلا أنها تهدف بشكل أساسي إلى دعم تعاون الفريق. ادعُ زملاءك في الفصل وتدرّب على استخدام الأدوات.

جرب بنفسك

تدرّب على استخدام منصة ميرو. تخيل تنظيم زملاءك في الفصل حدثًا لعرض المشروعات في نهاية الفصل الدراسي. قم بإعداد حساب ومساحة عمل مع زملائك في الفصل لتنظيم الحدث، باستخدام أداة اللوح الأبيض لتصوير أفكاركم.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة:

1. أي مما يلي لا يمثل ميزة من مزايا مساحات العمل عبر الإنترنت؟

أ. تسهيل التعاون مع الناس في جميع أنحاء العالم.

ب. التفاعل وجهاً لوجه في العالم الحقيقي.

ج. التفاعل وتخصيص مساحات العمل.

د. تنسيق مرئي يسهل الوصول إليه.

2. تُعرف مساحة عمل ميرو عبر الإنترنت بـ:

أ. لوحة ملاحظات.

ب. لوحة بيضاء.

ج. مساحة بيضاء.

د. مركز فكري.

التقنية في العمل

مراقبة الإنترنت Internet monitoring

في إطار سعي المنظمة إلى معرفة المزيد عن عملائها، نجد العديد من المنظمات تقوم بمراقبة الإنترنت بحثاً عن الأنشطة والتعليقات المتعلقة بمنتجاتها وخدماتها، وذلك من خلال الاستعانة بأدوات كتنبهات جوجل (Google Alerts)، كما يوضح الشكلان 2-5 و 2-6. وعلى نحو آخر، تخدم أدوات مراقبة الإنترنت الأخرى الوظيفة نفسها، كأداة منشئ ماب (Mentionmapp) مثلاً، التي تراقب التعليقات والاتجاهات الرائدة على تويتر؛ أو أداة سوشال منشئ (Social Mention) التي تراقب مواقع التواصل الاجتماعي؛ وبرانند 24 (Brand24) المصممة للمنظمات. أما تنبيهات جوجل، فيجري عملها كالتالي: لنفترض مثلاً أنك تعمل في مجال المبيعات أو التسويق أو خدمة العملاء؛ يمكنك تعيين كلمات رئيسة أو موضوعات تريد أن تتبناها تنبيهات جوجل، مثل اسم منتجك أو منطمتك، لتقوم بعدها تنبيهات جوجل بمراقبة الويب بالكامل، وإرسال ما توصلت إليه من نتائج عن طريق البريد الإلكتروني. وتكون النتائج عبارة عن روابط لصفحات الويب، والمدونات، والمقالات عبر الإنترنت، ومقاطع الفيديو، والمراجعات التي تشير إلى منطمتك. وفي حال علّق العملاء على منتجاتك، فيمكنك الاتصال بهم لإظهار التقدير أو عرض حل لمشكلتهم. وقد ثبت شيوع هذا الأسلوب الاستباقي بين المستهلكين الذين غالباً ما يكونون محبطين عند محاولة الاتصال بممثلي خدمة العملاء في المنظمات الكبيرة.

1. زُر صفحة تنبيهات جوجل الرئيسية Visit the Google Alerts homepage

افتح متصفح الويب، وُزُر www.google.com/alerts، ثم أدخل كلمة رئيسة واحدة أو أكثر ذات صلة بالتنبيه الذي تريد تلقيه. لتتبع محتوى الويب الذي يشير إلى منطمتك مثلاً، أدخل اسم منطمتك.

2. حدّد نوع التنبيه الذي تريد أن تتلقاه

Select the type of alert you want to receive

يمكنك اختيار واحد من ستة أنواع من التنبيهات، والتي تتنوع ما بين: كل شيء، وهو الخيار الذي يتتبع المقالات الإخبارية، ومواقع الويب، والمدونات؛ الأخبار، وهو الخيار الذي يتتبع أحدث المقالات الإخبارية؛ المدونات، وهو الخيار الذي يتتبع أحدث منشورات المدونات؛ الفيديو، وهو الخيار الذي يراقب أحدث مقاطع الفيديو عبر الإنترنت؛ المناقشة، وهو الخيار الذي يتتبع المناقشات في مجموعات جوجل؛ والكتب، وهو الخيار الذي يتتبع المحتوى في كتب جوجل.

3. حدّد وتيرة التنبيهات Select a frequency

اختر عدد المرات التي تريد تلقي التنبيهات فيها. فمثلاً يمكنك تلقي التنبيهات مرة يومياً أو مرة أسبوعياً، وذلك بمجرد عثور تنبيهات جوجل على تطابق مع الكلمة الرئيسية التي سبق أن عينتها.

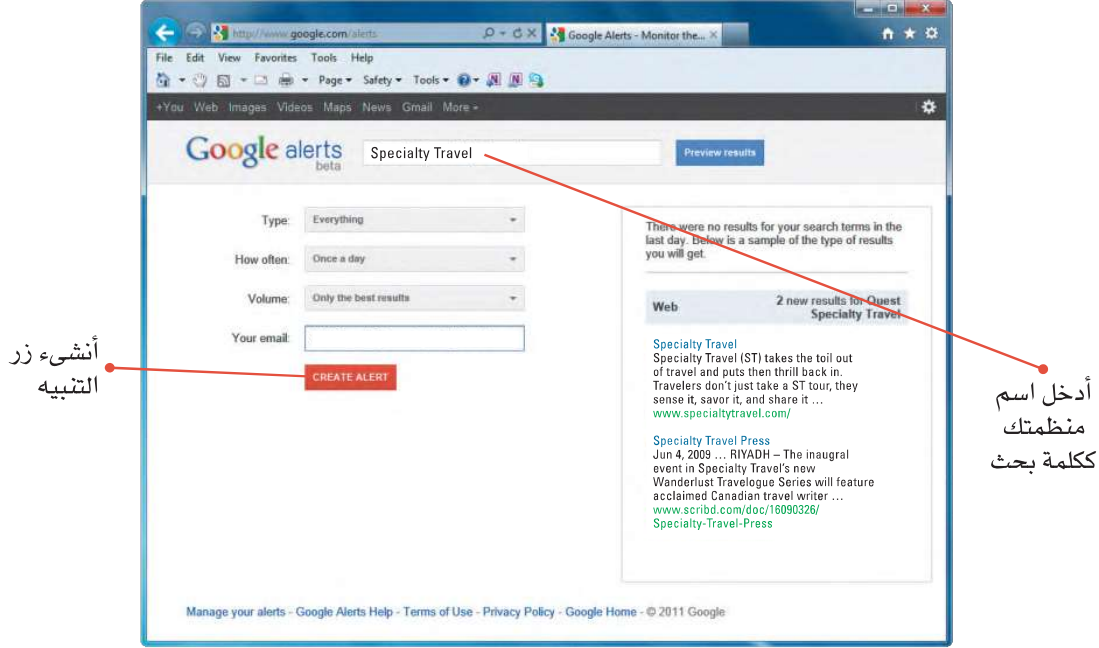
4. أدخل عنوان بريد إلكتروني Provide an e-mail address

أدخل عنوان البريد الإلكتروني الذي تريد تلقي تنبيهات جوجل عليه.

5. قم بإتمام عملية ضبط التنبيهات Finish creating the alert

انقر على زر "ضبط تنبيه"، كما يوضح الشكل 5-2. من بعدها، ستتحقق تنبيهات جوجل من عنوان بريدك الإلكتروني، وسترسل إليك تنبيهات محدثة وفقاً للوتيرة التي حددتها.

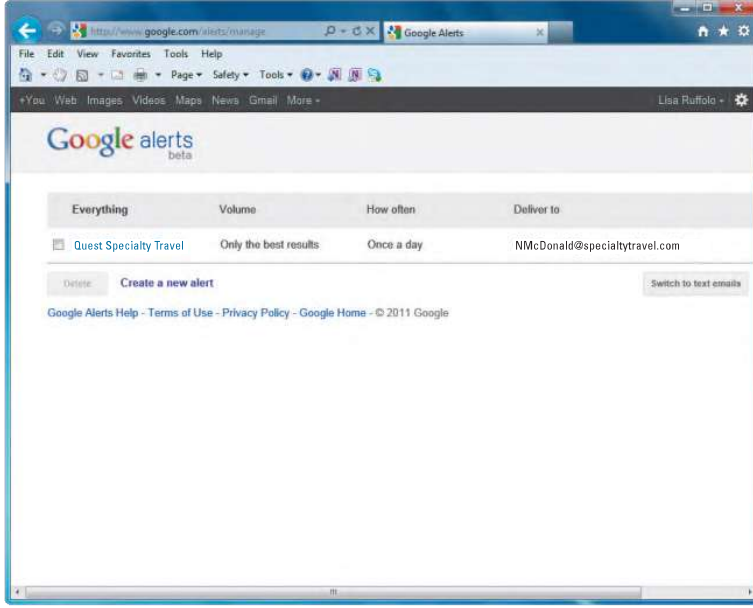
الشكل 5-2: ضبط تنبيهات جوجل



6. قم بإدارة التنبيهات الخاصة بك Manage your alerts

في حال تلقيك معلومات كثيرة جداً أو قليلة جداً، راجع إعدادات التنبيهات في صفحة "إدارة التنبيهات"، كما يوضح الشكل 6-2.

الشكل 2-6: إدارة تنبيهات جوجل



جرب بنفسك

تدرّب على ضبط تنبيهات جوجل. افتح متصفح الويب (<https://www.google.com/alerts>)، ثم حدّد التنبيه الذي تريد تلقيه حول نشاط منظمة تود العمل فيها. أكتب على دفترتك، اسم المنظمة التي تتبع نشاطها من خلال جوجل، ثم انسخ نص البريد الإلكتروني الذي وصلك في المجموعة الأولى من التنبيهات.

أسئلة مراجعة

اختر الإجابة الصحيحة :

1. ما الذي يدفع المنظمات إلى توظيف أدوات مراقبة الإنترنت؟

- أ. لمنع الموظفين من استخدام الويب.
- ب. لتعلم كيفية الإصغاء بعناية.
- ج. لمعرفة المزيد عن عملائها.
- د. لتعلم كيفية البحث في الويب.

2. أي من التنبيهات التالية لا ينتمي إلى خيارات تنبيهات جوجل؟

- أ. المدونات.
- ب. الأخبار.
- ج. الطقس.
- د. الفيديو.

تدريبات إضافية

أسئلة التفكير الناقد

1. تخيل نفسك عضوًا محتملاً في فريق مسؤول عن تصميم غلاف جديد لعلامة تجارية شهيرة من التمور العربية. في رأيك، هل ستتسم مهارات التعامل مع الآخرين بالقدر نفسه من الأهمية إذا كان لقاء الفريق حضورياً أو افتراضياً؟ برر إجابتك في كلتا الحالتين؟ هل يتطلب لقاء الفريق بنوعيه مهارات متفاوتة في التعامل مع الآخرين؟ برر إجابتك.

متروك للطالب

2. بطبيعة الحال، لا يشترط فعالية جميع الفرق، إذ يمكن فشل الكثير من الفرق في إنجاز المهام الموكلة إليها. في رأيك، ما الأسباب التي تجعل فريقاً ما غير فعال؟

- ١- الافتقار إلى القيادة. ٢ - وجود شخصيات مزعجة داخل الفريق. ٣ - نقص التدريب المناسب. ٤ - انعدام الثقة. ٥ - انعدام المساءلة. ٦- عدم وجود أهداف محددة. ٧- الافتقار إلى الحافز. ٨ - التفكير السلبي .
- ٩- ضيق الوقت. ١٠ - نقص الموارد.
- ١١ - ضعف مهارات وقدرات أعضاء الفريق. ١٢ - صراعات على السلطة.

3. فكر في المجموعة أو الفريق الأكثر تماسكاً الذي كنت يوماً جزءاً منه. ما المشاعر التي غمرتك عندما كنت جزءاً من هذا الفريق؟ كم من الوقت قضيت مع الأعضاء الآخرين؟ ما الذي جعل من هذه المجموعة متماسكة؟

المقدرة على التأقلم السريع مع الفريق واحترام الأعضاء جميعهم ومحاولة تطوير الجوانب الشخصية والجوانب التي تنفع المصلحة العمل. قضاء وقت أكثر مع الفريق وذلك كونه فريق ناجح وفعال . من أبرز الأسباب التي جعلت المجموعة متماسكة هو القائد يأتي بعده روح الفريق الواحد الذين يعملون من أجل مصلحة العمل .

تحدُّ من الحياة الواقعية

في إطار سعيك إلى أن تكون عضوًا أكثر فاعلية في الفريق، أجب عن الأسئلة التالية بهدف تحليل المجموعات التي تنتمي إليها، أو كيف كانت مشاركتك فيها:

أ. ما المجموعات التي تنتمي إليها؟ ضع قائمة بأكثر عدد ممكن من المجموعات، بما في ذلك عائلتك، والفصول الدراسية، والنوادي، والفرق الرياضية، والمنظمات الاجتماعية.

يتمحور هذا التحدي حول تجارب المشاركة في مجموعات، يجب على كل طالب النظر في المجموعات التي ينتمي إليها وقد لا يتبادر لذهنه للوهلة الأولى جميع المجموعات التي ينتمي إليها، وذلك لأنه ينتمي لمجموعات أكثر مما يتصور. ولذا من المهم تحفيزهم بالعصف الذهني لتذكرها.

ب. أي مجموعة تغيرت أكثر من غيرها بمرور الوقت؟ صف هذه التغييرات.

يتمحور السؤال حول أسباب تغير المجموعة. بمعنى آخر، قد تتغير بعض المجموعات الواردة في الإجابة على السؤال ١ أعلاه قليلا جدا (على سبيل المثال، العائلة) في حين قد تتغير المجموعات الأخرى بشكل كبير بمرور الوقت (على سبيل المثال، فريق رياضي). وعليه، ينبغي على الطلبة وصف التغييرات التي شهدوها أو عايشوها....

ج. هل تطورت أي من هذه المجموعات إلى فريق؟ وبحسب إجابتك، صف عملية التطور أو العوائق التي منعت حدوثها.

بداية، اطلب منهم تعريف كل من الفريق والمجموعة، والتمييز بينهما. وذكرهم أنهما ليسا مترادفين. وعليه يتمثل القسم الأهم من هذا التحدي في شرح كيفية تطور المجموعات إلى فرق، وأسباب عدم تطور المجموعات إلى فرق.

د. أي مجموعة أثرت فيك أكثر من غيرها؟ صف كيف يمكن للمجموعة التأثير فيك.

في هذه الفقرة يوضح الطلبة تأثير المجموعة عليه كفرد، وتحديد المجموعة التي يشعرون أنها تؤثر عليهم أكثر من غيرها، وشرح كيف يتم هذا التأثير عليهم

تحدي الفريق 1

لنفترض أنك تعمل في منظمة تصميم داخلي في الدمام، مختصة بتصميم المفروشات العصرية، للعملاء من فئة رواد الأعمال والمنازل. ونفترض أنه قد تم للتو تعيينك كمساعد مدير مكتب. وفي المقابل، يريد صاحب المنظمة عمل جميع الموظفين معًا كفريق واحد. وعليه، فيريد خلال كل اجتماع أسبوعي للموظفين قضاء بعض الوقت في أداء تمرينات بناء الفريق. وفيما يختص باجتماعك الأول، فقد خطط المالك لإجراء تمرين تحفيزي مصمم لبناء روابط مشتركة.

أ. بالعمل مع مجموعتك، قدم نفسك لكل فرد في المجموعة.

ب. اذكر مكانًا واحدًا زرته مؤخرًا واستمتعت به. يمكن أن يكون هذا المكان مدينة أو منطقة في مدينتك أو بناء ما أو مكانًا ما على بعد مسافة ما. وشرح في جملة أو اثنتين، ما الذي أعجبك في هذا المكان.

ج. حدد مثلك الأعلى. يمكن أن يكون فردًا يعرفه الجميع أو أحد معارفك الشخصية. (استخدم الاسم الأول فقط في حال كان هذا الفرد أحد معارفك الشخصية).

د. بعد الانتهاء من جميع المقدمات، اذكر شيئًا واحدًا مشتركًا بينك وبين كل فرد في المجموعة.

تحدي الفريق 2

المزيد من هذا والأقل من ذلك: أفضل فريق - أسوأ فريق
فكر في أفضل وأسوأ فريقين كنت يوماً عضواً فيهما، شرط أن يكون ذلك مبنياً على مستويات الرضا الشخصي وأداء الفريق. وتجدر الإشارة إلى أنه ليس عليك الارتباط في خياراتك بمجال معين، فمثلاً، قد يقع اختيارك على فريق رياضي أو نادي الطلبة أو فريق الفصل أو فريق العمل أو فريق المشروع. وعليه، اذكر هنا السلوكيات المحددة التي أقدم عليها كل فريق وجعل من تجربتك معه أفضل / أسوأ تجربة.

أفضل السلوكيات التي أقدم عليها الفريق المعني: _____
أسوأ السلوكيات التي أقدم عليها الفريق المعني: _____
في الفصل الدراسي:

- اجلس في مجموعة صغيرة من ثلاثة إلى خمسة طلبة، على أن يروي كل طالب قصة مختصرة عن أفضل وأسوأ تجاربه في فريق ما.
- بعد سماع جميع القصص، يتوجب على أحد أعضاء الفريق كتابة عنوانين - "المزيد من هذا" و"الأقل من ذلك" على اللوح القلاب (أو السبورة / السبورة البيضاء). تحت عنوان "المزيد من هذا"، اكتب اقتراحات أعضاء الفريق حول السلوكيات الإيجابية التي من شأنها ضمان عمل جماعي فعال. في المقابل، وتحت عنوان "الأقل من ذلك"، اكتب اقتراحات أعضاء الفريق حول السلوكيات السلبية التي من شأنها إعاقة العمل الجماعي الفعال.
- بعد إجراء عصف ذهني للعناصر، يتعين على كل مجموعة تلخيص كل قائمة إلى خمسة سلوكيات رئيسة هي الأكثر أهمية في نظر المجموعة.
- بعد الانتهاء من إعداد القوائم، يمكن للطلبة التجول في الفصل ومطالعة جميع القوائم.
- كل مجموعة تقوم بمناقشة إجابات الأسئلة التالية:

1. ما أهم السلوكيات في خانة "المزيد من هذا" وخانة "الأقل من ذلك"؟

2. ما العوامل التي تؤثر في سلوكيات "هذا" أو "ذلك" المحددة في الفريق؟

3. ما التغييرات الشخصية التي يتعين عليك كعضو في الفريق القيام بها لإثبات سلوكيات "المزيد من هذا"؟

4. ما التغييرات الشخصية التي يتعين عليك كعضو في الفريق القيام بها لإثبات سلوكيات "الأقل من ذلك"؟

5. كيف يمكن لقائد الفريق أن يكون قادراً على تحقيق سلوكيات "المزيد من هذا" و"الأقل من ذلك" في الفريق؟

كن ناقدًا

تم تعيينك منذ بضعة أشهر في أحد الفنادق متوسطة الحجم في الرياض. ويمتلك مالك الفندق أربعة فروع أخرى في مدن سعودية مختلفة هي: جدة، والدمام، والمدينة المنورة، وأبها. يحاول وليد، وهو المدير في الفندق الذي تعمل به، تكوين فريق فعال يضم عشرين موظفًا من الفنادق الأربعة الأخرى. وحتى الآن، لم يجتمع الفريق سوى مرة واحدة وجهاً لوجه. يوضح الشكل 2-7 أدناه الأنشطة التي قام بها الفريق خلال الاجتماع. حلل هذه الأنشطة، ثم قم بإعداد قائمة بنقاط القوة والضعف التي استخلصتها.

- في هذا التمرين، يحاول وليد أن يكون فريقًا فعالاً يضم ٢٠ موظفًا من جميع الفنادق الأربعة الأخرى. يجب على الطلبة التفكير في النشاطات التي شارك فيها وليد ومن ثم إعداد قائمة بنقاط القوة والضعف فيها.

- شجع الطلبة على وصف نقاط القوة والضعف بإيجاز وتوضيح مبررات ذلك. ومن المهم ألا يكتفي الطلبة بقول إن تسمية وليد لنفسه قائداً للفريق هي نقطة ضعف، بل يتعين عليهم شرح السبب (والتوصية بمسار بديل أفضل للعمل) وهكذا .

- من نقاط القوة :

تحديد عدد الفريق بخمس أشخاص، وهو من خصائص الفريق الجيد. وكذلك تحديد أبرز عشر أشخاص، وهو من خصه شكاوى سيتم معالجها، حيث لم يتم البدء مباشرة بالعمل دون محددات بالإضافة لتحديد موعد انتهاء للعمل، بدلا من أن يكون العمل مستمرا

من نقاط الضعف :

التجانس وعدم التنوع، حيث إن الفريق من نفس الجنس والخلفية الاجتماعية، وكذلك تساوي المهارات والقدرات، وكما هو معلوم من المهم أن تكون الفرق غير متجانسة لتكون أكثر فعالية. ومن نقاط الضعف أيضا أن يقوم وليد بتوزيع الأدوار عشوائيا، بدلا من النقاش مع الفريق في المهام الموكلة بهم وبالتالي دافعية أكبر للدعم والمساندة منهم.