



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قالمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال.

تخصص: اتصال وعلاقات عامة.



# فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة covid19 -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

د. عبادنة محمد أمين

إعداد الطلبة:

بوكرش رونق

زويدي إلهام

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الأستاذ
8ماي 1945-قالمة-	رئيسا	أ.خشة أحسن
8ماي 1945-قالمة-	مشرفا	أ.عبادنة محمد أمين
8ماي 1945-قالمة-	مناقشا	أ.زبيلة جهيدة

السنة الجامعية: 2023/2022

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا وحبيبنا محمد "عليه أفضل الصلاة والتسليم"

وعلى آله وصحبه أجمعين

نشكر الله عز وجل الذي أعاننا وقدرنا على إنجاز هذا العمل وإتمامه فالحمد لله والشكر الدائم لله

انطلاقاً من قول خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد "صلى الله عليه وسلم":

{من لم يشكر الناس لم يشكر الله}

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من أعاننا أو شجعنا على إنجاز هذا العمل المتواضع،

فمهما كانت همة الباحث عالية وعمله متقناً فإنه يحتاج إلى من يشد أزره،

والشكر موصول أولاً للأستاذ المشرف الفاضل **عبادنة محمد أمين** الذي لم يتوانى في تقديم أدنى مساعدة

كان سخياً معنا وسندا لنا في مشروعنا فله منا جزيل الشكر والتقدير

نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الكرام الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي

نقدم كل الامتنان إلى جميع المؤسسات ومسؤوليها الذين استقبلونا وقدموا لنا كل الدعم والمعلومات

وفي الأخير لا ننسى كل من ساهم معنا من قريب أو بعيد لتحقيق ما وصلنا إليه.

## مجموعة البحث

## إهداء

### {وقل ربي زدني علما}

"فأما الزيد فيذهب جفاء وأما ما ينفع الناس فيمكث في الأرض"

الحمد لله الذي جعل العلم مفتاح النجاح، وطريق النجاة والفلاح، أحمدته سبحانه وأشكره، جعل العلم أساس لكل نهضة والمعرفة حلية كل أمة والثقافة عنوان كل مجتمع، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له رفع شأن العلم فأقسم بالقلم وامتن على الإنسان فعلمه ما لم يكن يعلم وأشهد أن نبينا محمد عبد الله ورسوله أرسله ربه

هاديا وإلى التزود بالمعرفة والعلم داعيا " صلى الله وسلم وبارك عليه "

إلى روح جدي الطاهرة رحمة الله عليها (خمال حورية)

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأعلى إنسانة في حياتي التي أنارت دربي بنصائحها وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب والبسمة، إلى منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب إلى من علمتني الصبر والاجتهاد إلى الغالية على قلبي

وأقرهم إلى أمي الحبيبة

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الجدار الذي أستند عليه، إلى الكتف التي أضع عليها أثقالي إلى عزيزي وحبيبي الذي

أحبه بقدر هذا العالم وأكثر إلى أغلاهم على قلبي أبي الغالي

إلى من سيكمل معي دربي ويكون سندا لي زوجي الغالي محمد حفظه الله ورعاه

إلى جدي جمال وجدتي فتيحة اللذان ترعرعت في أحضانهما أطال الله عمرهما

إلى من ربنتي خالتي العزيزة ليندة... إلى سندي أخي الغالي يوسف حفظه الله ورعاه

إلى حبيبي قلبي أختاي الغاليتان رحيل وولاء وفقهما الله... إلى خالي الحنون سفيان وزوجته هجيرة وعائلتهم

إلى خالتي الحبيبتان صورية وسعيدة وعائلتهما... إلى عماتي الغاليتان الزهرة ودزاير وعائلتهم حفظهم الله

إلى روح عمي الطاهرة صالح رحمة الله عليه وعائلته حفظهم الله... إلى عمي جمال وعائلته حفظهم الله

إلى رفيقة دربي في الدراسة صديقتي العزيزة الهام حفظها الله وحفظ لها زوجها وابنتها

إلى الأستاذ الفاضل عبادة محمد أمين حفظه الله ورعاه

رونق بوكرش

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم

الحمد لله رب العالمين الذي أمدنا القوة والعافية ووهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد والثبات

لإعداد هذا العمل

تهدي ثمرة جهدنا المتواضع إلى: من قال فيهما تعالى: "وبالوالدين إحسانا"

إلى من حملتني وهنأ على وهن... إلى من أبصرت بها طريقي أمي الحنونة حفظها الله

وألبسها ثوب الصحة والعافية

إلى من علمني أن الدنيا كفاح... وسلاحها العلم والمعرفة أبي الغالي أمدته الله بدوام الصحة

إلى الذي كان سنداً لي وبعث القوة والحماس في نفسي وكان حافظاً ومشجعاً

زوجي العزيز أطال الله عمره

إلى قرة عيني ابنتي ميار

إلى أخواتي العزيزات: نادية / وسيلة / دليلة / كمييلة

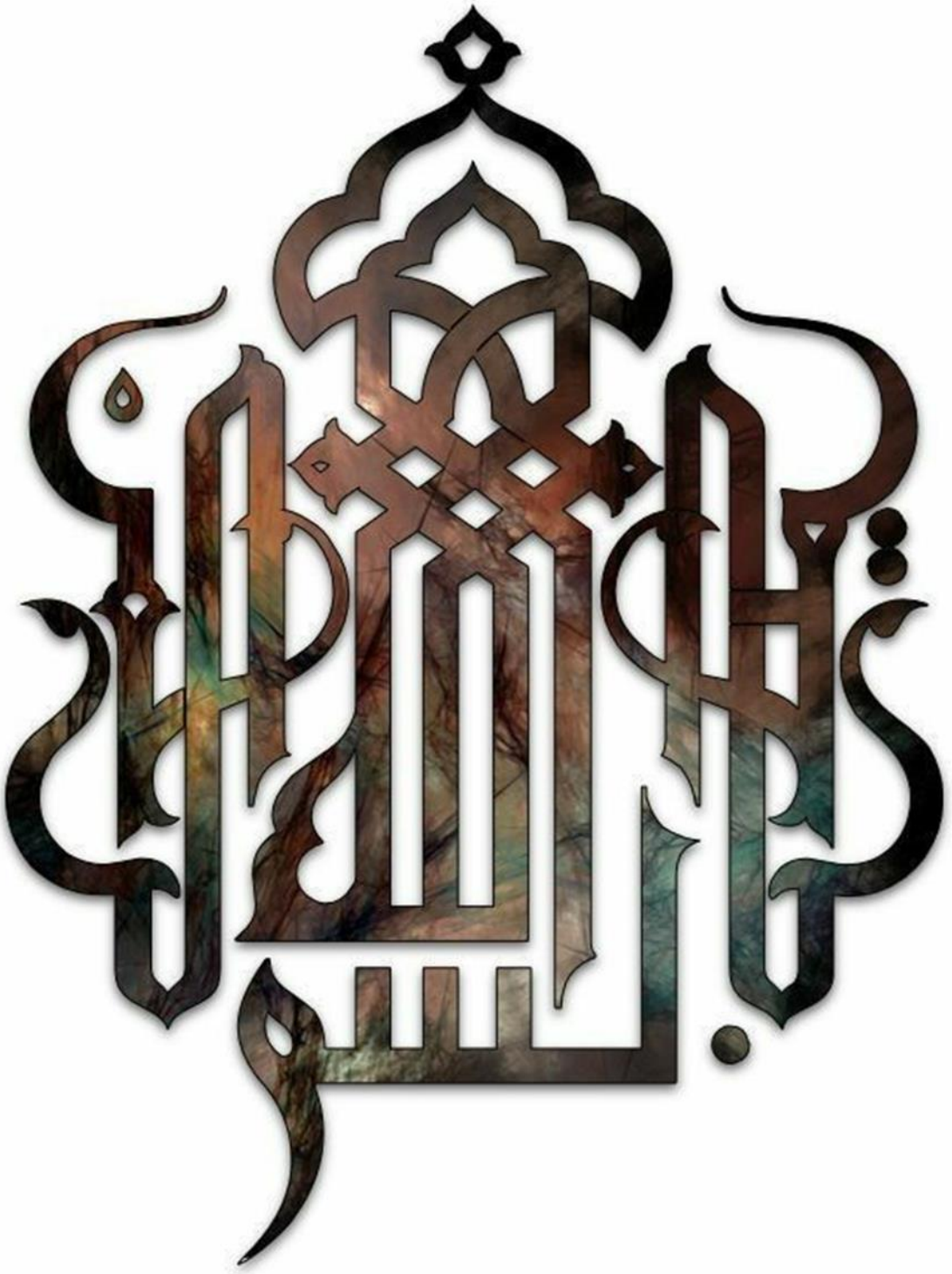
إلى براعم العائلة: ألاء الرحمان / إياد / يونس / سجود

إلى من رافقتني في إنجاز هذا العمل الصادقة والحنونة وعذبة الإحساس والبشوشة رونق

إلى الأستاذ المشرف عبادة محمد أمين

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

إلهام زويدي



## الملخص:

تناولت دراستنا: فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد 19، حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على: نمط جديد من القيادة وهو القيادة الرقمية وفعاليتها في إدارة فرق العمل الافتراضية ونجاحها خلال جائحة كوفيد 19، وتدرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التي تقوم على وصف وتحليل وتفسير الظاهرة تفسيراً موضوعياً، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل عينة الدراسة المتكونة من 13 مؤسسة وفق أسلوب العينة المتوافرة، باستخدام أداة جمع البيانات المتمثلة في المقابلة إضافة لأداة الملاحظة، وقد خلصت دراستنا إلى أن: القيادة عن بعد أو القيادة الرقمية تساهم في نجاح فرق العمل الافتراضية، وتكون أكثر فعالية إذا توفرت المهارات اللازمة في القائد الرقمي من أجل إدارة فرق العمل الافتراضية ونجاحها.

**الكلمات المفتاحية:** الفعالية، القيادة عن بعد، فرق العمل الافتراضية، جائحة كوفيد 19.

### **Abstract :**

Our study dealt with: the effectiveness of remote leadership in managing virtual work teams during the Covid 19 pandemic, as we tried through this study of leadership which is digital leadership and its effectiveness in managing virtual work teams and its success during the Covid 19 pandemic, and our study falls within the descriptive studies that are based on describing, analyzing and interpreting the phenomenon objectively, and we relied on the descriptive analytical approach to analyze the study sample consisting of 13 institutions according to the available sample method, using the data collection tool represented by the interview in addition to the observation tool. Our study concluded that: remote leadership or digital leadership contributes to the success of virtual work teams, and it is more effective if the necessary skills are available in the digital leader in order to manage and succeed virtual work teams.

**Keywords:** effectiveness / remote leadership / virtual work teams / Covid 19 pandemic.

# فهرس المحتويات

الشكر	
الإهداء	
الصفحة	العنوان
	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
4	1. إشكالية الدراسة
5	2. تساؤلات الدراسة
5	3. أسباب اختيار الموضوع
5	4. أهمية الدراسة
6	5. أهداف الدراسة
6	6. مفاهيم الدراسة
10	7. الدراسات السابقة
25	8. حدود الاستفادة من الدراسات السابقة
25	9. منهج الدراسة
26	10. مجتمع الدراسة وعينته
27	11. أدوات جمع البيانات
27	12. حدود الدراسة
28	13. التحليل المفاهيمي
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الثاني: القيادة عن بعد	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: مفهوم القيادة عن بعد
33	المبحث الثاني: خصائص القيادة الرقمية
33	المبحث الثالث: متطلبات القيادة الرقمية



34	المبحث الرابع: أهداف القيادة الرقمية
35	المبحث الخامس: أهمية القيادة الرقمية
36	المبحث السادس: مهارات القائد الرقمي
37	المبحث السابع: صفات القائد الرقمي
38	المبحث الثامن: الفرق بين القيادة الرقمية والقيادة في البيئة الفيزيائية
40	المبحث التاسع: مبررات القيادة الرقمية
40	المبحث العاشر: شروط نجاح القيادة الرقمية
41	المبحث الحادي عشر: دعائم نجاح القادة الرقميين
42	المبحث الثاني عشر: ممارسات القيادة الرقمية الفعالة
43	المبحث الثالث عشر: إيجابيات وسلبيات القيادة الرقمية
45	المبحث الرابع عشر: تحديات القيادة الرقمية
47	المبحث الخامس عشر: معوقات القيادة الرقمية
<b>الفصل الثالث: فرق العمل الافتراضية</b>	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: مفهوم فرق العمل
51	المبحث الثاني: مفهوم فرق العمل الافتراضية
52	المبحث الثالث: خصائص فرق العمل الافتراضية
53	المبحث الرابع: أنواع فرق العمل الافتراضية
53	المبحث الخامس: فوائد فرق العمل الافتراضية
54	المبحث السادس: ظروف نجاح فرق العمل الافتراضية
55	المبحث السابع: شروط تكوين فريق افتراضي ناجح
57	المبحث الثامن: أنواع المسافات الموجودة في فرق العمل الافتراضية
59	المبحث التاسع: الفرق بين فرق العمل الافتراضية وفرق العمل في البيئة الفيزيائية
60	المبحث العاشر: ممارسات قيادية للقادة الفعالين لإتقان التحديات المتعلقة بفرق العمل الافتراضية

## فهرس المحتويات

62	المبحث الحادي عشر: التواصل بين الثقافات في فرق العمل الافتراضية
63	المبحث الثاني عشر: الافتراضات الشائعة المتعلقة بفرق العمل الافتراضية
64	المبحث الثالث عشر: إيجابيات وسلبيات فرق العمل الافتراضية
65	المبحث الرابع عشر: عوامل فشل فرق العمل الافتراضية
<b>الإطار التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>	
68	تمهيد
69	1/ تحليل وتفسير بيانات المقابلة
107	2/ نتائج الدراسة
110	3/ مناقشة النتائج
112	4/ الخاتمة
114	قائمة المصادر والمراجع
119	الملاحق

# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
36	يوضح المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الافتراضي	01
39	يوضح الفرق بين القائد التقليدي والقائد الرقمي	02
47	يوضح تحديات القيادة الرقمية	03
54	يمثل ظروف نجاح فرق العمل الافتراضية	04
60	يوضح الفرق بين فرق العمل الافتراضية وفرق العمل في البيئة الفيزيقية	05
60	يوضح ممارسات قادة الفرق الافتراضية الفعالة	06
63	يوضح الشائعات المتعلقة بالفرق الافتراضية	07
69	يوضح توزيع مفردات العينة المدروسة حسب متغير الجنس	08
69	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	09
70	يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	10
70	يوضح توزيع مفردات العينة حسب التخصص	11
71	يوضح توزيع مفردات العينة حسب المسمى الوظيفي	12
72	يوضح توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمل	13
72	يوضح توزيع مفردات العينة حسب مكان العمل	14
73	يوضح دوافع الانتقال من العمل في البيئة الفيزيقية نحو العمل عن بعد	15
74	يوضح تأييد القادة لفكرة الانتقال من العمل في المؤسسة إلى العمل عن بعد	16
74	يوضح أسباب قبول العمل عن بعد	17
75	يوضح التوجهات الاتصالية الخاصة بقيادة المؤسسات خلال جائحة كوفيد 19	18
76	يوضح كيفية تسيير مهام الفريق الافتراضي من قبل القادة الرقميين	19
77	يوضح كيفية تواصل القائد الرقمي مع الفريق الافتراضي	20
78	يوضح منصات التواصل المستخدمة من قبل قادة المؤسسات للتواصل مع فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد 19	21

80	يوضح المنصة الأسهل استخداما بالنسبة لفرق العمل الافتراضية	22
80	يوضح مواجهة القادة لتحديات رئيسية عند الانتقال إلى العمل عن بعد من عدمه	23
81	يوضح التحديات التي واجهت القادة عند الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية	24
81	يوضح مواجهة القادة لقيود كانت عائقا للقيادة الفعالة من عدمه	25
82	يوضح القيود التي كانت عائقا للقيادة الفعالة	26
83	يوضح وجهة نظر القادة حول العمل عن بعد قبل التجربة	27
84	يوضح وجهة نظر القادة حول العمل عن بعد بعد التجربة	28
84	يوضح أسباب تغير الاتصالات في المؤسسة لتصبح رقمية	29
85	يوضح تأثير الاتصال بين أعضاء الفريق أثناء التحول إلى فرق العمل الافتراضية	30
85	يوضح كيفية تأثير الاتصال بين أعضاء الفريق	31
86	يوضح تأثير الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية على نقل المعلومات ووصولها	32
86	يوضح كيفية تأثير الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية على نقل المعلومات ووصولها	33
87	يوضح كيفية تفويض مهام العمل عند الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية	34
88	يوضح طبيعة الممارسات الاتصالية قبل العمل في الفرق الافتراضية	35
89	يوضح طبيعة الممارسات الاتصالية بعد الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية	36
91	يوضح كيفية التواصل مع فرق العمل الافتراضية	37
92	يوضح وتيرة الاجتماعات الافتراضية من طرف فرق العمل الافتراضية	38
92	يوضح الأدوات المستخدمة من أجل عقد الاجتماعات عن بعد	39
93	يوضح التطبيقات المستخدمة من أجل عقد الاجتماعات عن بعد	40
94	يوضح كيفية التمكّن من مواجهة وإدارة التغييرات	41
95	يوضح حتمية توفر مهارات معينة من أجل قيادة فرق العمل الافتراضية	42
95	يوضح المهارات الواجب توفرها من أجل التواصل في البيئة الرقمية	43
96	يوضح إمكانية تأثير المهارات الرقمية في فعالية القيادة الرقمية	44
97	يوضح كيفية تأثير مهارات التواصل في البيئة الرقمية على فعالية القيادة الرقمية	45

98	يوضح حتمية تميز فرق العمل الافتراضية بمهارات التواصل في البيئة الرقمية من عدمه	46
98	يوضح إمكانية تأثير مهارات التواصل في البيئة الرقمية على نجاح فرق العمل الافتراضية	47
99	يوضح كيفية تأثير مهارات التواصل في البيئة الرقمية على نجاح فرق العمل الافتراضية	48
100	يوضح ما إذا كانت فعالية مهارات التواصل في البيئة الرقمية نفس فعالية مهارات التواصل في البيئة الفيزيائية	49
100	يوضح سبب التشابه أو الاختلاف بين فعالية مهارات التواصل في البيئة الرقمية وفعالية مهارات التواصل في البيئة الفيزيائية	50
101	يوضح أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الرقمي	51
102	يوضح المشكلات التي واجهت فرق العمل الافتراضية أثناء العمل	52
103	يوضح الفروق بين فرق العمل الافتراضية وفرق العمل العادية	53
105	يوضح آراء الباحثين حول موضوع القيادة الرقمية وفرق العمل الافتراضية	54

الصفحة	فهرس الأشكال	الرقم
38	يوضح صفات القائد الرقمي.	01
52	نمذج موسع للفريق الافتراضي	02
54	يوضح فوائد استخدام الفرق الافتراضية.	03
62	نمذج التواصل بين الثقافات في البيئة الافتراضية.	04

مقدمة



مع كل التغييرات التي شهدتها القرن من ثورة تكنولوجية كبيرة جعلت الحياة أكثر تعقيدا واتصالا أكبر من أي وقت مضى، حيث ساهمت التكنولوجيا وأدواتها في إحداث تغييرات جذرية في مختلف المجالات بهدف تحقيق الرفاهية والرخاء، وهو الأمر الذي فرض على المنظمات الانتقال من البيئة الفيزيائية إلى البيئة الرقمية، ما أدى بها إلى تغيير أسلوب عملها نحو أسلوب جديد وهو ما يصطلح عليه: القيادة عن بعد أو القيادة الرقمية.

مما لا شك فيه أن العمل بشكل فرق تتكامل أفرادها فيما بينهم قد أصبح ضرورة من ضروريات نجاح العمل، فمبدأ المشاركة والتفاعل بين أعضاء المجموعة يعزز من زيادة الإنتاج في أداء المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف التنظيمية في وقت مناسب وهذه الفرق تحتاج إلى قيادة فعالة وواعية بكل متطلبات نجاح فريق العمل الذي يعمل تحت قيادتها هذا الحال في البيئة الفيزيائية إلا أن جائحة كوفيد 19 وما نتج عنها من تغييرات رئيسية وتطورات كبيرة دفعت المؤسسات إلى الانتقال لفرق العمل الافتراضية التي تعتبر أكثر تعقيدا نظرا لانتشار الأفراد في مناطق جغرافية مختلفة. وبناء على الطرح السابق توصلت دراستنا بعنوان: "فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد 19".

حيث اشتملت على إطار منهجي وفصلين نظريين وفصل تطبيقي، في الفصل المنهجي تطرقنا إلى: مشكلة الدراسة التي تندرج ضمن الإشكالية، وأهم التساؤلات والفرضيات التي ارتأينا إلى أنها تفيد دراستنا، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، كذلك قمنا بالتطرق لأهم مفاهيم الدراسة وتعريفها، أيضا عرض الدراسات المشابهة لدراستنا وحدود الاستفادة منها.

أما بالنسبة للفصل الثاني بعنوان القيادة عن بعد، تضمن مجموعة من المباحث بالترتيب التالي: مفهوم القيادة الرقمية، خصائص القيادة الرقمية، متطلبات القيادة الرقمية، أهداف القيادة الرقمية، أهمية القيادة الرقمية، مهارات القائد الرقمي، صفات القائد الرقمي، الفرق بين القيادة الرقمية والقيادة في البيئة الفيزيائية، مبررات القيادة الرقمية، شروط نجاح القيادة الرقمية، دعائم نجاح القادة الرقميين، ممارسات القيادة الرقمية الفعالة، إيجابيات وسلبيات القيادة الرقمية، تحديات القيادة الرقمية، وأخيرا معوقات القيادة الرقمية.

و في الفصل الثالث سلطنا الضوء على فرق العمل الافتراضية، حيث اندرج ضمنه مجموعة من المباحث بالترتيب الآتي: مفهوم فرق العمل، مفهوم فرق العمل الافتراضية، خصائص فرق العمل الافتراضية، أنواع فرق العمل الافتراضية، فوائد فرق العمل الافتراضية، ظروف نجاح فرق العمل الافتراضية، شروط تكوين فريق افتراضي ناجح، أنواع المسافات الموجودة في فرق العمل الافتراضية، الفرق بين فرق العمل الافتراضية وفرق العمل في البيئة الفيزيائية،

ممارسات قيادية للقادة الفعالين لإتقان التحديات المتعلقة بالفرق الافتراضية، التواصل بين الثقافات في فرق العمل الافتراضية، الافتراضات الشائعة المتعلقة بفرق العمل الافتراضية، إيجابيات وسلبيات فرق العمل الافتراضية، وفي الأخير عوامل فشل فرق العمل الافتراضية.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة قمنا بعرض وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها باستخدام أدوات المقابلة والملاحظة، ومن ثم تفسيرها والخروج بالنتائج التي تجيب على تساؤلات الدراسة وتثبت صحة الفرضيات من عدمه.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة.

### 1. إشكالية الدراسة:

في ظل التطور الذي عرفته المجتمعات خاصة في الألفية الأخيرة من ثورة علمية هائلة في كافة المجالات العلمية والتكنولوجية، التي حملت في طياتها متغيرات عديدة مثل: العولمة، الثورة التكنولوجية، الانفجار المعرفي، التقدم التقني المتسارع، العصر الرقمي، البيئة الرقمية...، والتي ألقت بظلالها على طبيعة حياة الأفراد والمؤسسات والدول، وفرضت شروطا وآليات عمل معينة، وأصبحت من الركائز الجوهرية المعتمد عليها، حيث انتقلت بخطوة استثنائية من المجتمع التقليدي إلى ما يعرف بمجتمع العولمة أو عصر الرقمنة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... وغيرها من المجالات الأخرى.

و اعتبرت جائحة كوفيد19 مصدرا لتحولات عميقة ومتنوعة، وتطورات مختلفة وشاملة، امتد تأثيرها القوي ليمس سائر القطاعات ومختلف النشاطات، الشيء الذي أنتج تحولات استراتيجية واضحة وجلية مست كافة التنظيمات والهيئات على وجه العموم، ولامست سائر البنيات الأكاديمية على وجه الخصوص، فالأمر أضحى يتعلق بتطورات حقيقية مفروضة وضاغطة في آن واحد، وأحدثت نقلة نوعية في المؤسسات حيث حولت البيئة وغيرها من البيئة الفيزيائية إلى البيئة الرقمية، وساهمت بالدرجة الأولى في تغيير أسلوب العمل من فرق العمل إلى فرق العمل الافتراضية.

و في وقت أضحت فيه التكنولوجيا هي القوة المسيطرة، وأن من يمتلكها فقد امتلك أحد أهم مفاتيح السيطرة على العالم، حيث أصبحت الثورة الرقمية للمعلومات والاتصال وما واكبها من تطورات متلاحقة إحدى العوامل الرئيسية المؤثرة على المنظمات، ومن أجل النهوض بهذه الأخيرة أصبح واجب عليها أن تطور أنظمتها العملية، وأن تبتعد عن القوالب الجامدة التقليدية وأن تفكر بأنماط جديدة وصيغ مبتكرة، وأساليب حديثة، وفي ظل التطور والتحول الحادث حدث تطور في أساليب القيادة، فلم يعد دور القادة محصورا في العلاقة المباشرة بين القادة والعاملين، إنما تطورت وتحولت من النمط التقليدي إلى ما يعرف بالقيادة عن بعد التي يستخدم فيها القائد التكنولوجيات الحديثة ومختلف التقنيات الرقمية في توجيه المهام واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة.

اختلفت الآراء ووجهات النظر حول القيادة الافتراضية حيث يرى البعض بأنها أبسط من القيادة التقليدية من خلال إمكانية ممارستها بأقل قدر من أدوات الاتصال المتاحة للقادة الافتراضيين، بينما يراها البعض الآخر بأنها ممارسة صعبة وأكثر تعقيدا من القيادة التقليدية نظرا لتعقيد وتركيب الأدوات المستخدمة فيها، كالأترنت وتكنولوجيا المعلومات والتي تتطلب مهارات تكنولوجية عالية لدى القادة (سعود، 1439هـ، صفحة 207). وتوجه « أفوليو وآخرون » : إلى أن القيادة الرقمية هي عملية التأثير الاجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لإحداث

تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء مع الأفراد والجماعات والمنظمات (حية، 2021، صفحة 02)، في حين أشار «دوموني ومن معه» : إلى أن القيادة الرقمية في الواقع ليست فقط استخدام التكنولوجيا، ولكن أيضا نظرة استراتيجية لثقافة المؤسسة التي تركز على المشاركة والإنجاز (حية، 2021، صفحة 02). أما بالنسبة إلى «الشهري ومجموعته» فقد تطرق إلى أهمية القيادة الافتراضية التي تكمن في القدرة على بناء وإدارة الفريق الافتراضي عن بعد لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة والتي تمنع الاجتماع المادي المباشر، وإتقان مهارات التواصل الفعال ومراعاة الفروق الفردية عن بعد، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التقنية المتسارعة، وابتكار وسائل حديثة تحقق أهداف المؤسسة، وتمكن عملية التواصل مع العاملين، والقدرة على التأثير في فريق العمل، واتخاذ القرارات الملائمة وتوفير التعاون المشترك بين الأفراد من خلال التأثير على فرق العمل (شقيرات، 2022، صفحة 398).

وعلى ضوء التصور العام الذي أشرنا إليه في الأعلى، ركزت دراستنا على دراسة: فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد 19، ومنه تتمحور إشكالية دراستنا حول التساؤل التالي:

ما دور القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية؟

### 2. تساؤلات البحث:

1. ما هي أبرز التوجهات الاتصالية للقيادة في فرق العمل الافتراضية؟
2. ما هي الممارسات الاتصالية السائدة وسط فرق العمل الافتراضية؟
3. ما العلاقة بين مهارات التواصل في البيئة الرقمية وفعالية القيادة عن بعد/ وإدارة فرق العمل الافتراضية؟

### 3. أسباب اختيار الموضوع:

- ظهور جائحة كوفيد 19 والذي أدت إلى التوجه من البيئة الفيزيقية إلى البيئة الرقمية.
- معرفة فعالية القيادة عن بعد ودورها في إدارة فرق العمل الافتراضية خلا جائحة كوفيد 19.
- الانتشار الكبير لمفهوم فرق العمل الافتراضية خاصة أثناء جائحة كوفيد 19.
- خطورة العمل في البيئة الرقمية.

### 4. أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية دراستنا فيما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تدرس موضوع أصيل وبالتالي ستضيف قيمة علمية ومعرفية في مجال التخصص.

تكمُن أهمية الدراسة في الموضوع في حد ذاته، وذلك للانتشار الكبير لمفهوم فرق العمل الافتراضية خاصة مع انتشار كوفيد 19.

- تناسب موضوع الدراسة مع تطلعات ورؤى المؤسسات وما تطمح له من تحول رقمي.
- تتماشى إشكاليتنا المطروحة مع التوجه الجديد للمؤسسات، سواء على المستوى الدولي عامة والجزائر خاصة.

### 5. أهداف الدراسة:

لكل دراسة أهداف يسعى الباحث للوصول إليه، وتتمثل أهداف دراستنا التي نريد الوصول إليها فيما يلي:

1. الوقوف على أبرز التوجهات الاتصالية للقادة في فرق العمل الافتراضية.
2. معرفة الممارسات الاتصالية السائدة وسط فرق العمل الافتراضية.
3. الكشف عن العلاقة بين مهارات التواصل في البيئة الرقمية وفعالية القيادة عن بعد/ وإدارة فرق العمل الافتراضية.

### 6. تحديد مفاهيم الدراسة:

#### 1.6/ تعريف القيادة:

أ. اصطلاحاً: هي عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع. (حلاق، 2020، p. 14)

يمكن تعريفها أيضاً على أنها: العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق

أهداف المجموعة. (رضا، 2010، صفحة 150)

ب. إجرائياً: هي العملية التي يقوم فيها القائد بالتأثير على الموظفين وسلوكياتهم وتوجهاتهم. أو يمكن تعريفها والقول بأنها: تتمثل في ذلك الشخص الذي يقوم بتسيير فرق العمل وتوجيههم، والذي يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والقدرات والمهارات المختلفة التي تميزه عن غيره، وتمكنه من اتخاذ القرارات، مثل: القدرة على تحمل المسؤولية، مهارات التواصل الفعال، مهارات الإقناع والتأثير، الصبر، التعاطف، الطموح، الاهتمام بالفريق، يمتلك رؤية واضحة، النزاهة، مهارات اتخاذ القرارات....

2.6/تعريف القيادة عن بعد:

أ. اصطلاحاً: عرفها الأقطش بأنها: قيادة غير مرتبطة بزمان ومكان معينين، عملية التواصل بين القائد والمدراء لا يوجد بينها أي حدود، فإن اعتمادها الكلي على تكنولوجيا المعلومات مما يقلل من الجهد المبذول للقائد. (بصيلي، 2022، صفحة 27)

تعرف القيادة الرقمية أيضاً بأنها: عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء، مع الأفراد والجماعات والمنظمات. (حية، 2021، صفحة 13)

كذلك يمكن تعريفها بأنها: توحيد مجموعة من الطرائق والتقنيات لجلب المهارات والمعارف معاً، من خلال تحفيز أعضاء المنظمة لتعزيز المعرفة ومشاركتها ضمن فريق أو مجموعة لتطوير فهم أعمق، أو نقلها من خارج المنظمة إلى داخلها. (Emilio Ergovan, 2021, p. 05)

ب. إجرائياً: هي العملية التي يتم فيها استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة والوسائط الرقمية، والتي انتشرت بصفة كبيرة أثناء جائحة كوفيد 19. أو يمكن القول بأنها تتمثل في ذلك الشخص الذي بإمكانه التعامل مع جميع محتويات البيئة الرقمية، كالتواصل عن بعد واستخدام الوسائط الرقمية، ويتميز بمجموعة من المهارات الرقمية من بينها: مهارات التواصل عن بعد، مهارات التعامل مع الوسائط الإلكترونية، مهارات استخدام المنصات الرقمية، مهارات بناء العلاقات رقمياً....

3.6/تعريف الفعالية:

أ. اصطلاحاً: يقصد بها الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط. (رماش، 2009، صفحة 21)

ب. إجرائياً: قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وقدرتها على النمو والتطور.

4.6/تعريف فريق العمل:

أ. اصطلاحاً: يعرفه آرثر بيل فريق العمل بأنه: مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون فيما بينهم وكذلك يتفاعلون لتحقيق الهدف المرجو، والفريق يتكون من قائد الفريق الذي يقوم بالتنسيق بين عمل أعضاء الفريق وهو غالباً ما يشار إليه بالمرافق أو الصديق. (عبده، 1431هـ، صفحة 14)

ب. إجرائياً: فريق العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون في مكان واحد، لديهم أهداف مشتركة لتحقيقها. وتتمثل فرق العمل في دراستنا في مجموعة من المؤسسات كانت كالاتي: مؤسسة سونلغاز قالمه، مديرية الأشغال العمومية

قالمة، جامعة سوق أهراس - كلية الحقوق -، مديرية الثقافة والفنون قالمة، بنك خليج الجزائر قالمة، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، مؤسسة اتصالات الجزائر قالمة، ديوان مؤسسات الشباب والرياضة قالمة، مديرية الشؤون الدينية والأوقاف قالمة، مديرية البريد والمواصلات قالمة، مديرية التجارة قالمة، بنك التنمية المحلية قالمة، مديرية البيئة قالمة.

### 5.6/تعريف فرق العمل الافتراضية:

أ. اصطلاحاً: يعرف فريق العمل الافتراضي بأنه: مجموعة من الأشخاص الذين يعملون بشكل روتيني ومترابط، لتحقيق هدف مشترك عبر الوقت والمسافة والتنظيم. (Serrat, 2009, p. 02)

كذلك تعرف الفرق الافتراضية بأنها: مجموعة من الأفراد منفصلين جغرافياً، يعملون معاً لتحقيق هدف عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والأداة الأساسية للاتصال التي تستخدمها فرق العمل الافتراضية هي الاتصال الإلكتروني المنسق إما بشكل متزامن أو غير متزامن، تعمل على تمكين إمكانيات المعلومات المشتركة التي لا نهاية لها دون حدود زمنية وعقبات جغرافية. (Utoslahti, 2021, صفحة 06)

تعرف أيضاً بأنها: مجموعة من عمال المعرفة المنتشرين جغرافياً، يعملون سويًا باستخدام الوسائل الإلكترونية وبتواصل متزامن لتحقيق غرض مشترك. (شريف، 2021، صفحة 06)

ب. إجرائياً: هي مجموعة من الموظفين لدسهم أهداف مشتركة، قد يختلفون في أماكن العمل، يؤدون مهامهم باستخدام الوسائط الرقمية مثل: Telegram / Whatsapp / zoom / Google meet ،... وتتمثل فرق العمل المستهدفة في دراستنا في مجموعة من المؤسسات كالتالي: مؤسسة سونلغاز قالمة، مديرية الأشغال العمومية قالمة، جامعة سوق أهراس - كلية الحقوق -، مديرية الثقافة والفنون قالمة، بنك خليج الجزائر قالمة، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، مؤسسة اتصالات الجزائر قالمة، ديوان مؤسسات الشباب والرياضة قالمة، مديرية الشؤون الدينية والأوقاف قالمة، مديرية البريد والمواصلات قالمة، مديرية التجارة قالمة، بنك التنمية المحلية قالمة، مديرية البيئة قالمة.

### 6.6/تعريف العمل عن بعد:

أ. اصطلاحاً: هو أحد خيارات العمل البديلة التي تضمن استمرار تأدية الأعمال وإنجازها بحسب خطة العمل وبما يحقق أهداف ومؤشرات الأداء للموظف والإدارة والمركز، ويتم تأديته بعيداً عن مقر العمل بشكل دائم أو جزئي أو حسب الطلب وفقاً لمواعيد العمل الرسمية، ويكون الاتصال ما بين الموظف وجهة عمله إلكترونياً، أي من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية كالبريد الإلكتروني، برامج الاتصال المرئي، أو الوصول عن بعد إلى الحاسب الآلي الخاص بالموظف وغيره. (2020، صفحة 03)



يعرف أيضا على أنه: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الهواتف الذكية والحواسيب اللوحية والحواسيب المحمولة والحواسيب المكتبية، للعمل الذي ينفذ خارج مقر العمل. وبعبارة أخرى يقصد به العمل المنجز بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويتم خارج مواقع صاحب العمل. (الذهب، 2020، صفحة 04)

ب. إجرائيا: هو مجموعة النشاطات والمهام التي ينجزها الموظف باستخدام التكنولوجيات الحديثة مم بينها: جدولة المواعيد، الاجتماعات والمحاضرات عن بعد، تنظيم المواعيد، تنسيق وترتيب مختلف العمليات... وغيرها من الوظائف الأخرى.

### 7.6/تعريف البيئة الرقمية:

أ. اصطلاحا: هي البيئة المتاحة على شبكة الأنترنت والتي يجري تناول المعلومات من خلالها في شكل رقمي، عن طريق استخدام وسائل اتصال جديدة تتيح الوصول المباشر والكامل للمعلومات. (منصور، 2022، صفحة 61)

كذلك هي: عبارة عن مزيج من الأنشطة والخدمات التي تكتسب طابعا رقميا تبعا للوسائل والإمكانيات المتاحة، وتتفاعل فيها العديد من التقنيات التي تساهم في تغيير ملامح الخدمات المقدمة وأنها تركز على شبكات المعلومات، وعلى رأسها شبكة الأنترنت، وكذا مختلف مخرجات تكنولوجيا المعلومات من أدوات وتقنيات تجهيزية وبرمجية. (عتيقة، 2014، صفحة 50)

ب. إجرائيا: هي مختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة والوسائط الرقمية المختلفة: Google Meet / Zoom / Big Blue batter / Whatsapp / email....

### 8.6/تعريف الأزمة:

أ. اصطلاحا: تعرف الأزمة بأنها: حالة غير طبيعية تشكل خطرا كبيرا على أنشطة المنظمة، ويمكن أن تؤدي إلى تغييرات سريعة في سياستها العامة، حيث أنها تجذب انتباه وسائل الإعلام وتحز ثقة الجمهور. (بورزان، 2021، صفحة 03)

ب. إجرائيا: هي خلل وظيفي وموقف طارئ والأزمة في دراستنا هي أزمة صحية تتمثل في جائحة كوفيد 19.

### 9.6/تعريف كوفيد 19:

أ. اصطلاحا: هو فيروس مستحدث وهو سلالة جديدة من الفيروسات التاجية، وتكمن خطورة الفيروس في أنه يصيب الجهاز التنفسي للإنسان مع عدم معرفة علاج نهائي له حتى الآن، وهو أيضا فيروس كبير الحجم ويبقى على الأسطح لفترات طويلة ولكبر حجمه فإن بقاءه بالهواء مدة لا تتجاوز الثلاث ساعات وهذه فترة كافية لالتقاط الفيروس ما لم تتبع طرق الوقاية والسلامة. (2021، صفحة 07)

ب. إجرائيا: هو فيروس معدي، كلما زادت نسبة الإصابة به كلما زادت خطورته والعكس، وله أعراض كثيرة من بينها: إحداث ضيق في التنفس، التأثير على حاستي الذوق والشم، الإحساس بالتعب والغثيان....  
10.6/تعريف الثقافة الرقمية:

أ. اصطلاحا: هي منظومة متفاعلة من الاستراتيجيات، المهارات، المعارف والمعايير، القواعد والضوابط، الأفكار والمبادئ المتبعة في الاستخدام الأمثل والقيم للتقنيات الرقمية، واستثمارها بطريقة ذكية وآمنة من خلال التحكم في الوصول إلى المحتوى الرقمي من خلال عمليات الإتاحة العادلة والتوجه نحو منافع التقنيات الحديثة والحماية من أخطارها وتعزيز المعرفة والممارسات المثلى.

ب. إجرائيا: مختلف الممارسات والسلوكيات والتوجهات والقيم والعادات الرقمية وأنماط التفكير التي تميز المؤسسة عن غيرها.

### 7. الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أحد أهم الأجزاء الذي يحتويها البحث العلمي، إذ لا يمكن لهذا الأخير أن يكون بحثا علميا صحيحا متكاملًا إن لم يحتوي على جزء الدراسات السابقة، ويعود هذا إلى مدى أهمية هذا الجزء كمكون رئيسي هام من مكونات البحث العلمي. (بجياوي، 2021، صفحة 321).

الدراسة الأولى: (دراسة أجنبية)

### teams. Leadership and communication in Virtual

للباحثتين: ميليسا هيفونين وإيلا أوتوسلاهي بعنوان: القيادة والتواصل في الفرق الافتراضية، جامعة Haage-Helia للعلوم التطبيقية، 2021.

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي وهو: "ما هي تحديات الفرق الافتراضية وتوقعاتهم القيادية؟ وجاء على ضوء هذا التساؤل 3 تساؤلات فرعية كالآتي:

1/ ما هي تحديات ومزايا الفرق الافتراضية؟

2/ ما مدى أهمية مهارات الاتصال في الفرق الافتراضية؟

3/ ما هي توقعات القيادة لفريق افتراضي ناجح؟

كان الهدف الأساسي للدراسة: التحقيق في تحديات القيادة والاتصال للفرق الافتراضية من أجل الفعالية، وكذلك هدفت إلى التعرف على خصائص القيادة الجيدة في الفرق الافتراضية، وتقييم المستوى الحالي للتحديات في الفرق الافتراضية، وكذا صياغة توصيات القيادة الفعالة والتواصل مع المديرين.

اعتمدتا الباحثتان على المنهج التجريبي في دراستهما واستخدمتا استمارة تحتوي 13 سؤالاً، وكان الحجم الإجمالي للعينة 109 فرداً شاركوا في الاستطلاع عبر الأنترنت تم إجراؤه عبر نماذج Google من أبرز النتائج المتوصل إليها:

- كانت نسبة (17.4%) أي إجابة 19 شخصاً بأنهم لا يتلقون ردود فعل كافية على عملهم بينما (60.6%) أي 66 شخصاً كانت إجابتهم بأنهم على دراية بدورهم في الفريق: وبالتالي إن الغالبية العظمى من المستجابين كانت ردودهم بأنهم تلقوا مساعدة عند الحاجة وتعتبر نتيجة إيجابية للغاية.
  - شعر أعضاء الفريق الافتراضي أنهم يواجهون الصعوبات: بسبب المسافة التي تفصلهم عن زملائهم في الفريق 31 شخصاً (28.4%)، وكذلك 21 مستجيباً غير راضيين عن الالتزام العام في الفرق الافتراضية ونقصه، يشعر معظم المستجيبين 84 شخصاً 77% أن مقدار الدعم العام من الفريق أو من القادة لا يرقى إلى مستوى توقعاتهم وكذلك نقص القيادة.
  - لم يجد غالبية المستجابين أن اتخاذ القرار يختلف اختلافاً كبيراً في الفرق الافتراضية مقارنة بالفرق وجهاً لوجه.
  - أعضاء الفريق الافتراضي يعتقدون أن توليد أفكار جديدة ومبتكرة يمثل تحدياً أكثر من الناحية الافتراضية ومنهم من لم يلاحظوا أي فرق.
  - الأغلبية الواضحة عقدت اجتماعات افتراضية عدة مرات في الأسبوع، تليها مرة واحدة في الأسبوع 30,3% و بضع مرات في الشهر 5.4%.
  - في خصوص السؤال: ما هي الأشياء التي كنت تتمنى أن يكون أداء إدارتك أفضل لها في فريق الافتراضي؟ فكان اختيار الأغلبية خيار طرق الاجتماع الفعالة 27.4% وكان الخيار الثاني الأكثر شيوعاً هو المزيد من جلسات التعليقات 25.2% ووافق المستجيبون على البيان، بأنهم رغبوا في تحسين التواصل مع الإدارة 18.9% وقائد الفريق 13.2%، تم اختيار الاستخدام الأفضل للأدوات عبر الأنترنت 15.3%.
  - 90% من المستجيبين اعترفوا بأنهم عقدوا اجتماعات افتراضية للفريق مرة في الشهر أو أكثر، و 45.9% عقدوا اجتماعات أكثر من مرة في الأسبوع.
  - من بين المشكلات التي واجهها المستجيبون أثناء العمل في فريق افتراضي كان: عدم تلقي الدعم هو الخيار الأقوى بنسبة 77% ومن بين الاختيارات الأخرى: انعدام الثقة ونقص القيادة والصراعات بين فرق العمل الافتراضية.
- التعليق على الدراسة:**

التساؤل الرئيسي كان سؤال مكون من جزئين حيث انه كان مركب ويشمل التساؤلين ولم يكن هناك فرق بينهما.

ركزت هذه الدراسة على دراسة القيادة والتواصل في الفرق الافتراضية بينما دراستنا جاءت لتسلط الضوء على فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية، وبالتالي تشابها الدراستان في المتغير التابع وهو "الفرق الافتراضية" واختلفتا في المتغير المستقل وكذلك مكان الدراسة وزمانها واستخدموا في هذه الدراسة المنهج التجريبي لكن حسب رأينا المنهج الوصفي هو الأنسب لمثل هذه الدراسات، وقدموا العينة لكنهم لم يذكرها نوعها.

الدراسة الثانية: (دراسة أجنبية)

### Association between traditional and digital leadership in academic environment : during the covid19 pandemic.

للباحثة: هيرا أنتونو بولو وآخرون بعنوان: الإرتباطات بين القيادة التقليدية والرقمية في البيئة الأكاديمية أثناء جائحة كوفيد 19، جامعة باتراس، 2021.

انطلقت الدراسة بمجموعة من التساؤلات كالاتي:

1/ ما هو نوع القيادة الناشئة؟

2/ هل تختلف أنواع القيادة ونتاجها وفقا لعرق القائد أو إجمالي سنوات الخدمة أو المنصب الإداري؟

3/ هل مجال الموضوع (إدارة العلوم الإنسانية والاجتماعية/ توجيه العلوم الطبيعية والتطبيقية) مرتبط بدور القادة الرقميين؟

4/ هل يعتمد تطبيق نوع معين من القيادة على امتلاك المهارات الرقمية ذات الصلة، وهل هناك علاقة بين المهارات الرقمية والدرجة التي تمارس بها القيادة الرقمية؟

5/ هل هناك علاقة بين تنفيذ نوع معين من القيادة ومعرفة المهارات الرقمية ذات الصلة؟  
اعتمد الباحث في جمع المعلومات على الاستبيان.

من أبرز النتائج المتحصل عليها:

- تجدر الإشارة إلى أن نتائج القيادة (4.04) تظهر مستوى عال من النجاح والرضا عن نوع القيادة المؤداة، بينما يبدو أن المشاركين ينخرطون في قدر كبير من القيادة الرقمية (3.99).

- الجنس يؤثر على درجة ممارسة أنواع معينة من القيادة من قبل الأعضاء الذين شاركوا في المسح على وجه التحديد يمارس المشاركون الذكور إلى حد أكبر من قيادة المعاملات والقيادة الرقمية للإناث حيث تكون هذه الاختلافات

ذات دلالة إحصائية ( $p < 0.05$ )، وفي المرحلة الثانية تم العثور على المشاركين الذكور للإبلاغ عن مستويات أعلى بكثير من الناحية الإحصائية من نتائج القيادة.

- القيادة الرقمية تظهر علاقة إيجابية معتدلة وذات دلالة إحصائية مع نتيجة القيادة ( $r = 0.458$ ) عند مستوى  $p = 0.05$  وهذا يعني أن درجة عالية من الكفاءة والرضا تتعايش مع درجة عالية من تنفيذ القيادة الرقمية.

- نتائج القيادة لها تأثير إيجابي ودلالة إحصائية ( $p < 0.05$ ) على القيادة الرقمية، لأنه كلما زادت فعالية ورضا القيادة للممارسين زادت درجة القيادة الرقمية، والجدير بالذكر أن هذا المتغير المستقل يفسر نسبة كبيرة من القيادة الرقمية ( $r^2 = 0.209$ ).

### التعقيب على الدراسة:

عدم تطرق الباحثين للتساؤل الرئيسي الذي يعتبر أهم عنصر لتحديد مشكلة الدراسة وتدقيقها، كما أنه لم تضع أهداف لدراساتهم واكتفوا بطرح 4 تساؤلات فقط.

ركزت هذه الدراسة على تسليط الضوء على الارتباطات بين القيادة التقليدية والرقمية والبيئة الأكاديمية أثناء جائحة كوفيد 19 بينما جاءت دراستنا لتسلط الضوء على القيادة الرقمية وفعاليتها في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد 19 وبالتالي تشابهتا الدراستان في متغير القيادة الرقمية وكذلك السياق الزمني وهو كوفيد 19. اعتمد الباحثين على الاستبانة في جمع البيانات، ولكنهم لم يحددوا منهج الدراسة حيث كان بإمكانهم الاعتماد على المنهج الوصفي أو المنهج المقارن، بالإضافة إلى أنهم لم يحددوا عينة الدراسة.

### الدراسة الثالثة:

**The influence of digital leadership and digital collaboration on the digital skill of manufacturing managers in Tangerang.**

للباحث علي زين العابدين بعنوان: تأثير القيادة الرقمية والتعاون الرقمي على المهارة الرقمية لمديري التصنيع في **Tangerang** ، جامعة بامولانغ، اندونيسيا، 2022.

جاءت هذه الدراسة من أجل دراسة تأثير القيادة الرقمية والتعاون الرقمي على المهارة الرقمية لمديري التصنيع.

انطلقت الدراسة من ثلاث فرضيات كالآتي:

1/ التعاون الرقمي له تأثير إيجابي على المهارات الرقمية.

2/ القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي على المهارات الرقمية.

3/ القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي على التعاون الرقمي.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبيانات عبر الأنترنت لجمع المعلومات واشتملت عينة الدراسة

على 824 موظف، واعتمد نذجة المعادلات الهيكلية الجزئية القائمة على المربعات الصغرى القائم على التباين.

من أبرز النتائج المتوصل إليها:

- هذه الدراسة لها قيمة ذات صلة حيث يمكن تفسير 65.7% من متغير التعاون الرقمي من خلال متغيرات القيادة الرقمية ويمكن تفسير 87.6% من متغيرات المهارات الرقمية من خلال التعاون الرقمي ومتغيرات القيادة الرقمية.

- تلعب القيادة الرقمية دورا رئيسيا وتحمل مكانة رائدة من حيث القيادة في العصر الرقمي، تسمح مهارات القيادة الرقمية للقائد بالاستفادة من التكنولوجيا والبيانات لقيادة الشركة.

- تساعد القيادة الرقمية القائد على اتخاذ قرارات موضوعية وتميل قرارات القادة الرقميين إلى أن تكون أكثر صحة، وهذا ما يجعل قيادته أقوى وأكثر تفضيلا من قبل الموظفين.

- القيادة الرقمية لها تأثير كبير على المهارات الرقمية حيث أن قيمة كانت  $0.050 > 0.001$  وبالتالي ستشجع الزيادة في متغير القيادة الرقمية على زيادة كبيرة في متغير المهارات الرقمية، ويشجع الانخفاض في متغير القيادة الرقمية على انخفاض متغير المهارات الرقمية، ويمكن للقيادة الرقمية زيادة ولاء الموظفين.

- تميل الشركات التي تطبق القيادة الرقمية إلى أن تكون أكثر شمولا وتدرک تأثيرها الإيجابي على ثقافة العمل، بالإضافة إلى ذلك فإن نسبة الموظفين أكثر مرونة بالمقارنة مع الشركات التي لا تتبنى القيادة الرقمية.

**التعقيب على الدراسة:**

عدم تطرق الباحث للتساؤل الرئيسي رغم أهميته في تحديد المشكلة وتدقيقها، كما أنه لم يتطرق إلى طرح

التساؤلات الفرعية ولم يحدد الأهداف وجميع هذه العناصر تعتبر جد مهمة من اجل تحديد الإطار النظري للدراسة

واكتفى بالفرضيات التي عرضها في منتصف الدراسة وليس في أولها، كما انه في موضوع الدراسة قام بتحديد متغيرين مستقلين وهما: "القيادة الرقمية" و"التعاون الرقمي"، وكان بإمكان الباحث اختيار المنهج الوصفي الذي يناسب مثل هذه الدراسات.

ركزت هذه الدراسة على دراسة القيادة الرقمية والتعاون الرقمي ومعرفة تأثيرهما على المهارة الرقمية لدى مديري التصنيع، بينما دراستنا جاءت من اجل دراسة القيادة الرقمية وفعاليتها في إدارة فرق العمل الافتراضية، وبالتالي تشابهتا الدراستان في المتغير المستقل "القيادة الرقمية" واختلفتا في نوع الدراسة وكذلك السياق المكاني للدراسة.

الدراسة الرابعة: (دراسة أجنبية)

## Impact of digital leadership on Kuwait hospital's employees performance

للباحثان: مبارك محسن الغارس ومرعي حسن حمد بني خالد، بعنوان: أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية، بالأردن، سنة 2022.

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي: "ما هو تأثير القيادة الرقمية على أداء موظفي المستشفيات الكويتية؟"

وكانت فرضيات الدراسة كالاتي:

- لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > \alpha$ ) القيادة الرقمية بأبعادها (ابتكار، إقناع ومعرفة) على أداء موظفي مستشفيات الكويت (فرضية رئيسية).
- لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للابتكار على أداء موظفي المستشفيات.
- لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > \alpha$ ) للإقناع على أداء موظفي المستشفيات الكويتية.
- لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالته ( $0.05 > \alpha$ ) للمعرفة على أداء موظفي المستشفيات الكويتية.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الرقمية على أداء موظفي المستشفيات الكويتية.

اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدوا على مراجعة الدراسات والمراجع السابقة حول متغيرات الدراسة، وقاما باختيار عينة عشوائية تحتوي 372 إداريا، واعتمدا على الاستبانة لجمع المعلومات.

من أبرز نتائج الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة تبين أن العاملين في المستشفيات الكويتية لديهم مستوى عال من الوعي بأهمية تطبيق القيادة الرقمية، حيث أن بعد الابتكار هو البعد الأكثر تطبيقاً بينما يعد الإقناع هو الأقل تطبيقاً، كما وجد أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية على مستوى (س=0.05) الأهمية للقيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار والإقناع والمعرفة) على أداء موظفي المستشفيات الكويتية.

التعقيب على الدراسة:

كان عنوان الدراسة بسيط وواضح ومضبوط منهجياً وترجم إلى تساؤل رئيسي واعتمد الباحثان على صياغة الفرضيات لا على التساؤلات،

وفق أصحاب الدراسة في اختيار المنهج الوصفي الذي يعتبر أنسب منهج لمثل هاته الدراسات وكذلك العينة والأداة التي تتماشى مع هذه الدراسة خاصة وأن عينة دراستهم كبيرة.

حصر الباحثان أبعاد القيادة الرقمية في الابتكار والإقناع والمعرفة، لكن حسب رأينا وتقديرنا القيادة الرقمية مصطلح واسع لا يمكن حصر أبعاده في هذه العناصر فقط.

ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين بالمستشفيات الكويتية، بينما دراستنا تهتم بدراسة فعالية القيادة عن بعد في إدارة الفرق الافتراضية خلال جائحة كوفيد، 19 وبالتالي تشابهتا الدراستان في المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الرقمية واختلفتا في المتغير الأخر كما أنهما اختلفتا في المجال المكاني والزمني للدراسة.

الدراسة الخامسة: (دراسة أجنبية)

### **The role of digital leadership in achieving organizational excellence an applied study at the University of Tikrit**

للباحثين: شيرين إسماعيل خليل وأسامة موسى فرحان وحسين عبد الحميد بعنوان: دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي، جامعة تكريت، العراق 2022.

جاءت هذه الدراسة من أجل دراسة ومعرفة الدور الذي تلعبه القيادة الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي، وكانت التساؤلات كالاتي:

1/ ما مدى مساهمة القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة؟

2/ ما طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي؟



3/ إلى أي مدى يدرك موظفو الجامعة أبعاد القيادة الرقمية؟

4/ إلى أي مدى يدرك موظفو الجامعة أبعاد التميز المؤسسي؟

وترجمت هذه التساؤلات إلى أهداف كالتالي:

- معرفة مدى مساهمة القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي.

- التعرف على مدى وعي الموظفين بأبعاد القيادة الرقمية.

- تحديد مدى وعي الموظفين بأبعاد التميز المؤسسي.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات البحث وآراء الباحثين، وكانت عينة البحث

عشوائية احتوت 82 فردا من الجامعة.

من أبرز نتائج الدراسة:

- وجد أن جميع الوسائل الحسابية ذات دلالة إحصائية حول تعبيرات القياس للقيادة الرقمية وبلغت القيمة المتوسطة

للقيم (4.03) بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري لشروط القياس (0.85)، وكانت قيمة الأهمية النسبية أو الوزن

النسبي (83)، هذه القيم مقبولة لدى نسبة كبيرة وتشير إلى موافقة المستجابين على بيانات قياس القيادة الرقمية في

الجامعة المعنية.

- أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد

القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي".

- القيم الناتجة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.01 حيث تشير النسب إلى وجود علاقة تأثير إيجابية

(مهمة) بين القيادة الرقمية كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع وبالتالي فإن الفرضية الثانية القائلة: بأن

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع" صحيحة.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ومحتويات الدراسات السابقة أن المنظمات التي تحرص على تبني القيادة الرقمية

تتمتع بمستوى عالي من التميز المؤسسي.

**التعقيب على الدراسة:**

عدم التطرق للتساؤل الرئيسي من طرف الباحثين رغم أهميته من أجل تحديد المشكلة وتدقيقها واعتمدوا

على طرح تساؤلات مباشرة.

ركزت هذه الدراسة على معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي بينما دراستنا تسلط الضوء على فعالية القيادة الرقمية في إدارة فرق العمل الافتراضية وبالتالي التشابه كان في المتغير المستقل بين الدراستين وهو "القيادة الرقمية" واختلفتا في المكان والزمان وكذلك كيفية الدراسة.

وفقوا أصحاب البحث في اختيار المنهج الذي يعتبر أنسب منهج في هذه الدراسة، لكنهم لم يتطرقوا إلى أداة الدراسة حيث كان بإمكانهم استخدام استمارة الاستبيان التي كانت ستساعدهم في جمع المعلومات.

### الدراسة السادسة:

للباحث عبد العزيز بن عبد الرحمان بن عبد العزيز آل سعود تحت عنوان: **العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية قيادة فرق العمل الافتراضية - دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.**

جاءت هذه الدراسة من أجل دراسة فرق العمل الافتراضية وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية قيادة هذه الفرق.

انطلقت المشكلة البحثية من تساؤل رئيسي وهو: **ما هي العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية قيادة فرق العمل الافتراضية في الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية؟**، وانبثق من هذا التساؤل 4 تساؤلات فرعية كالتالي:

- 1/ ما مفهوم القيادة الافتراضية وما أهم عناصرها؟
- 2/ ما أهم أشكال فرق العمل الافتراضية والفروقات بينها؟
- 3/ ما المسؤوليات المناطة بالقيادة لإنجاح سير العمل في فرق العمل الافتراضية في فروع الغرفة التجارية الصناعية بالمملكة العربية السعودية؟
- 4/ ما هي أهم العوامل المؤثرة في إنجاح عمل قادة فرق العمل الافتراضية؟ وما أبرز الصعوبات التي تواجه ذلك في الغرفة التجارية الصناعية؟

ترجمت هذه التساؤلات إلى مجموعة من الأهداف، حيث يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى:

- توضيح مفهوم القيادة الافتراضية وأهم عناصرها وأسباب التحول إليها.
- المقارنة بين الأسلوب القيادي التقليدي والأسلوب الافتراضي من جوانب إدارية وأدائية مختلفة.
- تحديد المسؤوليات المناطة بالقيادة لإنجاح سير العمل في فرق العمل الافتراضية في فروع الغرفة التجارية الصناعية.
- التعرف على أشكال فرق العمل الافتراضية وبيان الفروقات بينها.

- التعرف على أهم العوامل المؤثرة في إنجاح عمل قادة فرق العمل الافتراضية، وتسهيل الضوء على أبرز الصعوبات التي تواجه ذلك في فروع الغرفة التجارية الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات حيث وزعت على عينة عشوائية تحتوي 300 موظف من الغرفة التجارية الصناعية.

من أبرز نتائج الدراسة:

- من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوحظ أن مستوى العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية كان مرتفع بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.03)، بانحراف معياري مقداره (0.84) لكل الفقرات، وجاءت جميع الفقرات بمستوى مرتفع باستثناء فقرتين بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.37 - 4.92).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ألفا=0.05 فأقل للعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ألفا= 0.05 فأقل للعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير الفئة العمرية، وكذلك تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، وأيضاً عدد سنوات الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ألفا= 0.05 فأقل في العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير مكان العمل لصالح من متوسط استجابتهم أعلى من (3).
- أظهرت آراء عينة البحث عن إجماع غالبيتهم على ما يحتاجه الفريق الافتراضي من تدريب على الوظائف الإشرافية من خلال تعلم كيفية تنفيذ المهام وتحديد معايير الأداء، وتبسيط إجراءات العمل، وتعلم مهارات الاتصال، حل الصراعات، صنع القرارات، إدارة الوقت والاجتماعات.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة عن اختلاف العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية باختلاف كل من: المؤهل العلمي، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة.

التعقيب على الدراسة:

ركزت الدراسة على معرفة ودراسة العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية قيادة فرق العمل الافتراضية في الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية، بينما دراستنا جاءت لتسلط الضوء على فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد 19 في الجزائر، حيث تشابهتا الدراستان في المتغير التابع وهو: "فرق العمل الافتراضية" واختلفتا في المتغير المستقل وكذلك اختلاف السياق المكاني والزمني.

أصاب الباحث في ضبط عنوان الدراسة حيث كان واضحاً واحتوى على عناصر العنوان العلمي، كما أنهم وفقوا في اختيار المنهج باعتباره المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات، وكذلك الأداة البحثية والمتمثلة في الاستبانة والتي تتناسب مع حجم عينتهم المختارة.

### الدراسة السابعة:

للباحثان: محمد صبري الأنصاري وابتسام محمد عبد الله بعنوان: تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: آليات مقترحة، جامعة جنوب الوادي، 1443هـ / 2021م.

جاءت هذه الدراسة من أجل دراسة واقع القيادة الافتراضية وكيفية تطبيقها بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، واعتمد الباحثان في هذه الدراسة على 3 تساؤلات كالتالي:

- 1/ ما الأسس النظرية والفكرية للقيادة الافتراضية في الأدبيات التربوية المعاصرة، وما التحديات التي تواجهها؟
  - 2/ ما واقع تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة.
  - 3/ ما الآليات المقترحة لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا؟
- وترجمت التساؤلات إلى أهداف وكانت كالتالي:

- الوقوف على الأسس النظرية والفكرية للقيادة الافتراضية من خلال التعرف على نشأة القيادة الافتراضية، ومفهومها وأهدافها وأهميتها وخصائصها ومتطلباتها ومجالاتها وإيجابياتها وسلبياتها والتحديات التي تواجهها.
- رصد واقع تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.
- وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.

اعتمد الباحثان على: المنهج الوصفي باعتباره أنسب منهج لهذه الدراسة، واختار عينة تكونت من 2000 فرد اشتملت 333 وكيلا و846 معلما ابتدائيا، 437 معلما إعداديا، 384 معلما ثانويا لجمع المعلومات مستعينا في ذلك على الاستبانة.

من أبرز نتائج الدراسة:

- ضعف تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بقنا في الأبعاد الآتية: قيادة التنوع الثقافي، / ضعف قدرتهم على تحديد الأهداف والغايات، / ضعف القدرة على بناء الثقة بين القيادات والعاملين بالمؤسسة، / ضعف القدرة على التواصل واستخدام شبكة الأنترنت، / ضعف عملية التقويم وتقديم تغذية راجعة، / ضعف تقييم الأداء وضعف مهارات القيادات في قدرتهم على القيادة بشكل افتراضي.

- توصل الباحثان أن هناك مجموعة من التحديات التي تعوق تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا ومنها:

- اختلاف الثقافات بين العاملين.
- ضعف المتابعة والسيطرة على أنشطة العاملين.
- ضعف الثقة بين العاملين.
- تعقد عملية تبادل المعلومات.
- ضعف تحديد الأهداف لأداء المهام المطلوبة.
- قلة مشاركة المدير العاملين في اتخاذ القرارات.
- ضعف أساليب الاتصال وضعف البنية التحتية التكنولوجية.
- ضعف مهارات العاملين وانخفاض التغذية الراجعة للعاملين في المؤسسة.
- نقص الشفافية لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ضعف التعاون بين العاملين.
- حدوث الصراع الوظيفي وضعف توافق مؤهلات العاملين مع أعمالهم.
- ضعف توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل.

### التعقيب على الدراسة:

عدم تطرق الباحثان للتساؤل الرئيسي وتطرقا مباشرة للتساؤلات الفرعية، رغم أهمية التساؤل الرئيسي في تحديد المشكلة البحثية بدقة.

ركزت الدراسة على معرفة تطبيقات القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، بينما دراستنا تركز على دراسة فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية، وبالتالي رغم تشابه المتغير المستقل إلا أن الدراسة تختلف في المتغير التابع، والسياق المكاني والزمني للدراسة.

وفق أصحاب الدراسة في اختيار المنهج باعتباره المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات وكذلك في الأداة خاصة وأن عينة البحث كبيرة وتحتوي 2000 فردا لكنهم لم يتطرقوا لنوع العينة.

### الدراسة الثامنة:

للباحثان: هيفاء بنت أحمد الحبيب وصلاح بن معاذ المعيوف، تحت عنوان: فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية مراجعة للأدبيات وتوصيات البحث والممارسة، جامعة الملك سعود، 2021.

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي هو: ما مدى فاعلية قيادة الفرق الافتراضية في المنظمات؟

ومن التساؤل الرئيسي ترجمت تساؤلات كالآتي:

1/ ما أكثر الموضوعات التي تناولها الباحثون في موضوع قيادة الفرق الافتراضية خلال المدة ما بين (2017-2020)؟

2/ ما أكثر التحديات التي واجهتها قيادات الفرق الافتراضية خلال المدة ما بين (2017-2020)؟

3/ ما أهم الموضوعات البحثية المستقبلية في موضوع قيادة الفرق الافتراضية؟

**هدفت الدراسة إلى:** تحديد أكثر الموضوعات المطروقة من قبل الباحثين في موضوع قيادة الفرق الافتراضية، وإلقاء الضوء على أهم التحديات التي تواجهها، واقتراح عدد من الموضوعات البحثية بناء على الثغرات البحثية المستنتجة.

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

### من أبرز نتائج الدراسة:

- ثم حاجة ماسة إلى إعادة التفكير في المستقبل، والاعتماد على الفرق الافتراضية كأسلوب لأداء المهام والعمليات خاصة مع تزامن خضوع العالم لقوة التقنية الرقمية خلال جائحة كوفيد 19، مما يحتم على القيادات توظيف التقنية في عملية التأثير والتوجيه والتواصل واستغلال جميع القدرات والإمكانات الممكنة على المستوى المحلي والعالمي.

- أثناء إجراء عملية البحث المدني لمنهجية مراجعة الأدبيات لوحظ وجود العديد من القضايا والموضوعات المرتبطة بقيادة الفرق الافتراضية التي لفتت انتباه المفكرين، وحظيت باهتمامهم، ومن أهمها التقنية والاتصالات، تشتت الفريق والتنوع الثقافي، تعدد الأجيال وتماسك الفريق، خصائص وسميات الفريق، أداء مهام الفريق وعملياته، إدارة المشاريع، التمكين، الإبداع، الثقة والتواصل، سلوك القيادة وأنماطها.

- تواجه قيادة الفرق الافتراضية تحديات عديدة، فحسب مراجعة الأدبيات فإن أبرز التحديات التي تكررت مناقشتها هي: الافتراضية وحدائفة الاعتماد التقنية الرقمية في عمليات الفريق، القدرة على بناء الثقة، التواصل الافتراضي الفعال، التنوع الثقافي في الفريق.

- أكدت الأدبيات التي تداولت تحدي الافتراضية وجود بعدين أساسيين للقيادة وهما: وظائف القيادة وأنماط القيادة، والتي يتوجب عليها الموازنة بينهما للقدرة على التعامل مع افتراضية بيئة العمل والاعتماد الكلي على وسائل التقنية الرقمية في أداء المهام.

- عرضت مراجعة الأدبيات في طياتها وسائل وأساليب التي يمكن من خلالها رفع فاعلية قيادة الفرق الافتراضية والتخفيف من حدة التحديات الحديثة، والتي تتطلب بشكل رئيس تدريب الأعضاء وتنمية مهاراتهم الفنية والتقنية والشخصية.

- توجد تحديات وصعوبات تواجه قيادة الفريق الافتراضي ما زالت تحت الاكتشاف، إذ وجد الباحثان عددا قليلا من الأدبيات التي ناقشت هذه التحديات، على سبيل المثال: قضايا تحسين جودة حياة الفريق الافتراضي، وقضايا تطوير منتجات المنظمة، وقضايا تبادل المعلومات في الفرق الافتراضية.

### التعقيب على الدراسة:

تشابقت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير التابع وهو: "فرق العمل الافتراضية" واختلفتا في المتغير المستقل حيث في هذه الدراسة كانت القيادة بصفة عامة، أما في دراستنا كانت محصورة في القيادة عن بعد، كذلك الاختلاف في زاوية الدراسة حيث أن هذه الدراسة جاءت لتسلط الضوء على فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية، من خلال مراجعة الأدبيات وتوصيات للبحث والممارسة، بينما دراستنا جاءت لتسلط الضوء على فاعلية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي وهو ما يتناسب مع مثل هذه الدراسات إلا أنه بإمكانهم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بما أنهم سيقومون بمراجعة الأدبيات، لكنهما لم يقوموا بتحديد عينة الدراسة ولا أداة الدراسة.

### الدراسة التاسعة:

للباحثة: إيناس احمد فتحي محمود بعنوان: قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية

على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم.

جاءت الدراسة لتسلط الضوء على: تطوير ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية من خلال قائمة

مقترحة لممارسات القيادة الرقمية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم وتمخض عن

هذه الدراسة التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن تطوير ممارسات القيادة ضد المدرسية بالمدارس المصرية من

خلال ممارسات القيادة الرقمية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم؟

وتفرع من هذا التساؤل الرئيسي 5 أسئلة فرعية:

1/ ما الإطار النظري المفاهيمي للقيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية؟

2/ ما معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم؟

3/ ما واقع ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية من الوثائق والتقارير الرسمية؟

4/ ما آراء خبراء الإدارة التربوية في القائمة المقترحة لممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير

الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم؟

5/ ما القائمة المقترحة لممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في

التعليم لقادة التعليم بعد الاستعانة بآراء خبراء الإدارة التربوية؟

أما عن أهداف الدراسة فتمثلت في:

الهدف الرئيسي وهو: تطوير ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية من خلال قائمة مقترحة لممارسات

القيادة الرقمية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الإطار النظري المفاهيمي للقيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية.

- إلقاء الضوء على معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم.

- دراسة واقع ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية من الوثائق والتقارير الرسمية.

- التعرف على آراء خبراء الإدارة التربوية في القائمة المقترحة لممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء

معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقاده التعليم.

- اقتراح عدد من ممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم

لقيادة التعليم بعد الاستعانة بآراء خبراء الإدارة التربوية.



اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته للطبيعة الوصفية للدراسة حسب الباحثة، كما استعانت باستمرار لاستطلاع رأي مجموعة من أساتذة الإدارة التعليمية بشأن قائمة مقترحة لممارسة القيادة الرقمية لتطوير ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية.

### التعقيب على الدراسة:

قامت صاحبة الدراسة بوضع 5 أسئلة فرعية تقابلها 5 أهداف فرعية، إلا أنها لم تقم بوضع نتائج الدراسة. لقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في متغير القيادة الرقمية لكن أخصت هذه الدراسة الأساتذة بينما دراستنا فهي تخص موظفي المؤسسات العمومية باعتباره القائد في البيئة الرقمية.

### 8. حدود الاستفادة:

قمنا بجمع جوانب وحدود الاستفادة من الدراسات السابقة معا في مجموعة من العناصر، وذلك لتشابه العناصر التي استفدنا منها في كل دراسة وكانت كالآتي:

✓ ساهمت هذه الدراسات في الإحساس بمشكلة دراستنا، كما ساعدتنا في تجلي ملامح المشكلة البحثية بوضوح، وكذا صياغة الإشكالية.

✓ ساعدتنا في تحديد الأبعاد والمؤشرات البحثية وبالتالي صياغة التساؤلات الفرعية.

✓ زدتنا هذه الدراسات بعدد من المصادر العلمية سواء دراسات عربية أو دراسات أجنبية.

✓ أفادتنا الدراسات السابقة في صياغة الفصول النظرية.

✓ تجلت استفادتنا في اختيار الأدوات المنهجية التي تساعدنا في جمع البيانات والمعلومات وتمثلت في المقابلة والملاحظة.

✓ ساعدتنا كذلك في عملية تحليل وتفسير البيانات الخاصة باستمرار المقابلة ومناقشتها.

✓ ساهمت هذه الدراسات في اختيار المنهج المناسب لدراستنا المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

✓ ساعدتنا في صياغة وبناء أسئلة المقابلة الخاصة بدراستنا.

✓ الإستفادة من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ومقارنتها مع نتائج دراستنا.

### 9. منهج الدراسة:

يعرف المنهج على أنه: "مجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج". (العسكري، 2004، صفحة 01) في حين يعتبر المنهج العلمي: "أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة". (المشهداني، 2019، صفحة 114) ومن المناهج التي تنتهجها العلوم الإنسانية نجد: **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يعرف بأنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (أنجرس، 2006، صفحة 03) وتدرج دراستنا المتمثلة في: "فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد 19" ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، التي نسعى من خلالها إلى فهم ووصف مدى ارتباط القيادة عن بعد وفعاليتها لإدارة فرق العمل الافتراضية، وستكون الدراسة من وجهة نظر القادة ومدراء المؤسسات من أجل معرفة آرائهم وتفسيرها للتعرف على هذه العلاقة.

## 10. مجتمع الدراسة وعينته:

### أ. مجتمع الدراسة:

إن الباحث الذي يعد بحثه لدراسة ظاهرة ما أو مشكلة ما، فإنه يحدد جمهور بحثه أو مجتمع بحثه حسب الموضوع أو الظاهرة أو المشكلة التي يختارها، ويمكن تعريف مجتمع البحث على أنه: "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث" (الحق، صفحة 109). كما يعرفه موريس أنجرس بأنه: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي". (أنجرس، 2006، صفحة 298).

يتمثل مجتمع دراستنا في قادة المؤسسات العمومية والخاصة في الجزائر، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى كافة المفردات، قمنا باختيار جزء من المجتمع الكلي الذي تمكننا من الوصول إليه.

### ب. عينة الدراسة:

يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث، ولا شك أن الباحث يفكر في عينة البحث منذ أن يبدأ في تحديد مشكلة البحث وأهدافه، كما أن الأهداف التي يضعها الباحث لبحثه والإجراءات التي يستخدمها ستحدد طبيعة العينة التي سيختارها (الحق، صفحة 109)، وتعرف العينة على أنها: "عبارة عن

مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي " (آخرون، 1999، صفحة 84).

و قد قمنا نحن الباحثان وحسب دراستنا باختيار العينة المتوافرة (المتاحة) باعتبارها العينة المناسبة لهذه الدراسة، حيث تعاملنا مع قادة المؤسسات التي استطعنا الوصول إليها والمتمثلة في: مؤسسة سونلغاز قلمة، مديرية الأشغال العمومية قلمة، جامعة سوق أهراس -كلية الحقوق-، مديرية الثقافة والفنون قلمة، بنك خليج الجزائر قلمة، جامعة 08 ماي 1945 قلمة، مؤسسة اتصالات الجزائر قلمة، ديوان مؤسسات الشباب والرياضة قلمة، مديرية الشؤون الدينية والأوقاف قلمة، مديرية البريد والمواصلات قلمة، مديرية التجارة قلمة، بنك التنمية المحلية قلمة، مديرية البيئة قلمة.

### 11. أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا على أدوات جمع المعلومات والبيانات المتمثلة في كل من: المقابلة والملاحظة، باعتبارها الأدوات التي ستساعدنا في الحصول على أكبر قدر من المعلومات المرادة حول موضوع دراستنا.

**المقابلة:**

هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، لكن أيضا وفي بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف على الأشخاص المبحوثين (أنجرس، 2006، صفحة 197).

وقد اعتمدنا في دراستنا على إجراء مقابلة مع 13 مؤسسة والمتمثلة في عينة الدراسة. وتضمنت استمارة المقابلة الخاصة بدراستنا على 4 محاور رئيسية كالاتي:

**المحور الأول:** تناول هذا المحور البيانات السوسيوديمغرافية.

**المحور الثاني:** يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة التي تندرج ضمن عنوان التوجهات الاتصالية للقادة عن بعد خلال جائحة كوفيد 19.

**المحور الثالث:** تمحور هذا المحور حول الممارسات الاتصالية السائدة وسط فرق العمل الافتراضية.

**المحور الرابع:** تمحور حول دور مهارات التواصل في البيئة الرقمية في زيادة فعالية القيادة عن بعد ونجاح فرق العمل الافتراضية.

الملاحظة:

هي عملية مراقبة لسلوك الظواهر والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير العلاقة بين المكونات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة أو الحدث وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية متطلباته (دشلي، 2016، صفحة 89).

وقد اعتمدنا على الملاحظة في دراستنا من خلال ملاحظة سلوكيات وتعبيرات قادة المؤسسات التي تظهر في تصرفاتهم وردود أفعالهم، وكذلك ملاحظة الآراء ومطابقتها مع أجوبتهم على الأسئلة المطروحة

12. حدود الدراسة:

1/ الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة من خلال إجراء مقابلة مع قادة المؤسسات التالية: مؤسسة سونلغاز قالمة، مديرية الأشغال العمومية قالمة، جامعة سوق أهراس -كلية الحقوق-، مديرية الثقافة والفنون قالمة، بنك خليج الجزائر قالمة، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، مؤسسة اتصالات الجزائر قالمة، ديوان مؤسسات الشباب والرياضة قالمة، مديرية الشؤون الدينية والأوقاف قالمة، مديرية البريد والمواصلات قالمة، مديرية التجارة قالمة، بنك التنمية المحلية قالمة، مديرية البيئة قالمة.

2/ الحدود الزمنية:

تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 21 نوفمبر 2022 إلى غاية 07 جوان 2023.

13. التحليل المفاهيمي:

المؤشرات	الأبعاد	المفاهيم
الأداء الوظيفي (جودة الأداء، القدرة، الدافعية، الإدراك). الرضا الوظيفي. اتجاهات الموظفين الاتصالية. ممارسات الموظفين الاتصالية. المناخ التنظيمي.	البعد التنظيمي	فرق العمل
الممارسات الرقمية. السلوكيات الرقمية. الاتجاهات الرقمية.	الثقافة الرقمية	

القيم الرقمية.		
الفئة العمرية. المستوى الوظيفي. المؤهل العلمي. التخصص - الخبرة. مكان العمل. المستوى التعليمي.	المتغيرات السوسيوديمغرافية	الافتراضية
الاجتماعات عبر الخط. المقابلات عبر الخط. المحاضرات عبر الخط. الندوات عبر الخط.	بعد التواصل في البيئة الرقمية.	القيادة عن بعد
Google Meet/ Zoom/ Whatsapp/ Email/ Big Blue batter /Moodle.	البعـد التكنولوجي	(الرقمية)
مهارات الاتصال الرقمية. مهارات استخدام الانترنت. تبادل البيانات والمعلومات رقميا.	بعد المهارات الإلكترونية	

الفصل الثاني:

القيادة عن بعد.

تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة عدة تغيرات مع ظهور التكنولوجيات الحديثة وتطور وسائل الاتصال المختلفة، وخاصة في ظل جائحة كوفيد 19 التي فرضت على المؤسسات تغيير أنماط أعمالها من البيئة الفيزيائية نحو أنماط جديدة تنتمي للبيئة الرقمية، وهذا ما أدى إلى ظهور أسلوب جديد للعمل وهو ما يعرف ويصطلح عليه مفهوم القيادة عن بعد أو القيادة الرقمية، وهذه الأخيرة سهلت على الأفراد العمل وساعدتهم على تسيير مهامهم وتحقيق أهدافهم وفقا للوسائل المتاحة وتماشيا مع تلك الفترة المتأزمة.

## المبحث الأول: مفهوم القيادة الرقمية:

تعددت تعريفات القيادة الرقمية واختلفت باختلاف مقاصد الباحثين، وقبل التطرق لتعريفها لا بد من تسليط الضوء على مفهومين أساسيين وهما: مصطلح "القيادة" ومصطلح "الرقمية".

**مفهوم القيادة Leadership:** يعرفها (Batton, 2022): على أنها: "عملية التأثير في علاقة عمل تنطوي على تفاعل بشري مستمر مع الآخرين، حيث يوافقون على تحقيق هدف معين". (حية، 2021، صفحة 12) ويعرفها العمري (2019): بأنها: "عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين فرد وجماعة، أو بالأحرى بين رئيس ومرؤوسين يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، قصد تحقيق هدف مشترك. (حية، 2021، صفحة 12)

**مفهوم الرقمية: Digital** يشير مصطلح الرقمية وفقا لقاموس (كامبريدج Cambridge) إلى أنه "تسجيل أو تخزين المعلومات كسلسلة من الأرقام بين 1 و0، لإظهار أن الإشارة موجودة أو غائبة"، أو "كل ما هو مرتبط بالإشارات الرقمية وتكنولوجيا الكمبيوتر"، أو "إظهار المعلومات على شكل صورة إلكترونية"، أو "استخدام نظام بواسطة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية الأخرى، حيث يتم إرسال المعلومات واستلامها في شكل إلكتروني كسلسلة من الأرقام 1 و0". (محمود د.، 2022، صفحة 225)

## القيادة الرقمية: Digital Leadership

يعرفها (Bounfour, 2016) بأنها: "تعبئة الموارد القيادية والقيادة الهيكلية لإقناع أفراد المجتمع، من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف". (محمود د.، 2022، صفحة 149)

كما عرفها (Miller) بأنها: "القيادة التي تهدف إلى تحسين الحياة والرفاهية وظروف الآخرين، باستخدام نطاق واسع من التكنولوجيا. (حية، 2021، صفحة 13)

بينما عرفها (أفوليو وكاهي) بأنها: "عمليات تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات، المقدمة لإنتاج تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء مع الأفراد أو المجموعات أو المنظمات". (بصيلي، 2022، صفحة 27)

و تعرف أيضا بأنها: مجموعة من الأفراد الذين يعملون في أماكن وأوقات مختلفة، وتفصلهم عن بعضهم البعض المسافة أو الوقت ولكن لديهم مهام مشتركة لأدائها، وتعتمد تفاعلات أعضاء القيادة الرقمية على وسائط الاتصالات



الإلكترونية مثل: البريد الإلكتروني ومؤتمرات الصوت والفيديو والأدوات المستندة إلى الويب. (اللاه، 2021، صفحة 201)

استخلاصا مما سبق يتضح لنا أن القيادة الرقمية هي: العملية التي يتم من خلالها القيام بالمهام وإتمام العمل والتواصل واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وغيرها من النشاطات سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة والوسائط الرقمية.

### المبحث الثاني: خصائص القيادة الرقمية:

تتميز القيادة الرقمية بمجموعة من الخصائص أهمها ما ذكره الأقطش (2019):

- القيادة الرقمية قيادة غير مرتبطة بزمان ومكان معينين، إذ أن عملية التواصل بين القائد والموظفين بدون حدود أو قيود زمنية أو مكانية.
- تعتمد القيادة الرقمية بشكل كامل على تكنولوجيا المعلومات مما يقلل من الجهد المبذول للقائد.
- وحدد حسن (2011) خصائص أخرى للقيادة الرقمية تمثلت في:
- قيادة تمتلك الإحساس بالتقنية، فالقائد الرقمي يتحسس أبعاد التطور التقني في الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات والشبكات والتطبيقات.
- قيادة مبتكرة ذات مؤهلات ومهارات تتميز بروح المنافسة والقدرة على الخوض في تحدي المنافسين الآخرين.
- القيادة الرقمية قيادة ذات حس إنساني عالي، لأن التقنية تحتاج إلى عاملين متخصصين وذوي مؤهلات عالية. (أحمد، 2022، صفحة 501)

### المبحث الثالث: متطلبات القيادة الرقمية:

يتطلب تطبيق القيادة الرقمية توفر مجموعة من المتطلبات والركائز التي لا يمكن الاستغناء عنها لضمان نجاح سيرورة عمل القيادة الرقمية. وقد وضع محمود (2015) رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الرقمية تضمنت جملة من المتطلبات أهمها:

- متطلبات تشريعية: وتشمل إصدار التشريعات الإدارية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.
- متطلبات بشرية: وتعني تدريب الموارد البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.
- متطلبات مادية: تأسيس البنية التحتية الداعمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توفير شبكات اتصال قوية، عالية السرعة والسعة متصلة بالشبكة العالمية (الأنترنت) تربط جميع المؤسسات. (حية، 2021،

صفحة 19)

ومن بين متطلبات القيادة الرقمية أيضا لدينا ما يلي:

1. القدرة على قيادة التنوع الثقافي: يمكن أن يكون التنوع الثقافي في الفرق الافتراضية مفيدا إذا تم فهم الاختلافات الثقافية وإدارتها بصورة صحيحة.
2. تحديد أهداف وغايات واضحة: لا يمكن للفريق أن يحالفه النجاح إلا عندما يتجه إلى وجهته، وما الذي يجعل من المجدي الوصول إلى الوجهة المتوقعة.
3. القدرة على بناء الثقة: الثقة هي الغراء الذي يربط الفريق معا، لذلك يجب أن يكون لدى قائد الفريق القدرة على تسهيل الثقة في الفريق الافتراضي.
4. القدرة على التواصل: قائد الفريق ينبغي أن ينشئ اتصالات موثوقة القنوات لأن غالبية العمل يتم عبر الوسائط الإلكترونية.
5. القدرة على التشجيع والتحفيز: يجب أن يكون لدى قائد الفريق القدرة على التحفيز وتشجيع أعضاء الفريق على بذل أقصى ما لديهم في أي مهمة.
6. قياس الأداء: يجب قياس أداء الفريق الافتراضي لمعرفة ما إذا تم الوصول إلى الأهداف، وما يجب القيام به من أجل زيادة أداء الفريق. (اللاه، 2021، صفحة 217)

### المبحث الرابع: أهداف القيادة الرقمية:

- تعتبر القيادة الرقمية نمط قيادي حديث يقود المؤسسات نحو المستقبل، وقد ظهر هذا النمط لتلبية عدة أهداف، ويمكن حصر أهداف القيادة الرقمية فيما يلي:
- تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية.
  - تحسين كفاءة المؤسسة مع الجمهور، وإنشاء قنوات اتصال إضافية بينها وبينهم.
  - تقوية الروابط بين العاملين والإدارة العليا.
  - تشكيل ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
  - تعزيز الشفافية ودقة العمل وتجنب الأخطاء اليدوية.
  - إنجاز المعاملات الإدارية في الوقت المناسب ودون تعقيد.
  - كسب رضا الجمهور بأعلى مستوى ممكن.
  - التحول في طريقة العمل من العمل العادي إلى العمل عن بعد.
  - استخدام المصادر الرقمية في العمل.

- التعامل مع البيانات رقمياً (جمع، تنظيم، حفظ، استرجاع).
- تحسين وتنويع علاقات العمل.
- زيادة معارف ومهارات العاملين.
- تحسين بيئة العمل العادية.
- زيادة تأثير القادة على العاملين وتحفيزهم على العمل. (الرقب، 2022، صفحة 09)

### المبحث الخامس: أهمية القيادة الرقمية:

- تظهر أهمية القيادة الرقمية من خلال أهميتها الاستراتيجية التي تسهم في:
- دعم ومساندة العاملين في المؤسسات من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية.
  - تسهيل عملية صنع القرار.
  - تمكين الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل.
  - تقديم الأعمال بجودة عالية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب متطلبات العصر وتحقيق الغاية منه.
  - تساعد القيادة الرقمية في إدارة المعلومات المختلفة والمتعددة بطريقة أكثر سهولة دون تعقيد.
  - تسهيل انتقال المعلومات عبر المستويات الإدارية المختلفة، وتسهيل الاتصال بالمؤسسات الأخرى. الورقة
  - تحديث المعلومات بشكل مستمر. (محمود د.، 2022، صفحة 167)
  - المساعدة في الاحتفاظ بقاعدة بيانات رقمية عن المؤسسة ككل.
  - توفير الوقت والجهد والمال.
  - زيادة الترابط من خلال الأدوات الرقمية، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومشاركة المعلومات والممارسات المثلى بين أطراف المنظمة مما يزيد الإنتاجية والجودة.
  - تعزيز العلاقات والتفاعلات الإنسانية من خلال وسائل وأدوات التكنولوجيا المختلفة. (حية، 2021، صفحة 17)

وترى الباحثين أن القيادة الرقمية أصبحت أمراً ضرورياً ومطلباً حتمياً، يجب أن تسعى المؤسسات ككل وخاصة المؤسسات الجزائرية من أجل تحقيقه، وذلك من أجل مواكبة التطور التكنولوجي خاصة في الوقت الراهن من جهة، وكذا التقدم بالمؤسسة وازدهارها من جهة أخرى.

المبحث السادس: مهارات القائد الرقمي:

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ككل بصفة عامة وأهداف القيادة الرقمية بصفة خاصة، يجب أن تتوفر مهارات معينة في القائد الرقمي، وقد ذكر شاهين (2011)، والشهري (2018) أهم المهارات الواجب توفرها في القائد الرقمي منها:

1. إتقان مهارات التواصل الإنساني عن بعد مع مختلف الأفراد.
  2. امتلاك عقلية منفتحة على الثقافات المتعددة.
  3. التميز في مجالات رئيسة من القيادة كالقيادة الشخصية، والقيادة الاستراتيجية، والتواصل والتحفيز.
  4. أن يكون القائد معلما ومدربا ومحفزا للتكنولوجيا.
  5. القدرة على استغلال الفرص التي توفرها تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والأنترنت.
  6. القدرة على معرفة كيف، ومتى يمكن أن تحل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات محل الإجراءات التقليدية.
  7. بناء فرق العمل الافتراضية والمحافظة على ذوي المواهب. (حية، 2021، صفحة 29)
- كذلك من بين المهارات الأخرى التي يجب أن يمتلكها القائد الافتراضي، لدينا ما هو موضح في الجدول:

جدول (01): بعض المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الافتراضي.

المجالات	المهارات
إدارة الأداء والتدريب	القدرة على وضع أهداف للأداء وتنميته. القدرة على قياس أداء الفريق. القدرة على وضع تغذية راجعة لأداء الفريق. القدرة على وضع إستراتيجية لإدارة أعضاء الفريق.
استخدام التكنولوجيا المناسبة	القدرة على أن يضع في اعتباره مهمة ونوع الفريق وقدراته. أعضاء الفريق – خبرة الفريق – تكامل المؤسسة. القدرة على عقد اجتماعات أعمال افتراضية وتخطيط جدول أعمالها.
الإدارة المشتركة بين الثقافات	القدرة على منافسة الاختلافات الثقافية. القدرة على إيجاد بيئة عمل مناسبة لاختلاف الثقافات. القدرة على وضع خطط تراعي كيفية التفاعل بين القائد والأعضاء.
التطوير الوظيفي	القدرة على التخطيط مع أعضاء الفريق.

القدرة على الدفاع عن أعضاء الفريق أمام الإدارة العليا. تعيين أعضاء الفريق في وظائف جديدة.	
القدرة على الالتزام. القدرة على إقامة علاقات جيدة مع أعضاء الفريق في وقت قصير.	تكوين الثقة

المصدر: (اللاه، 2021، صفحة 215)

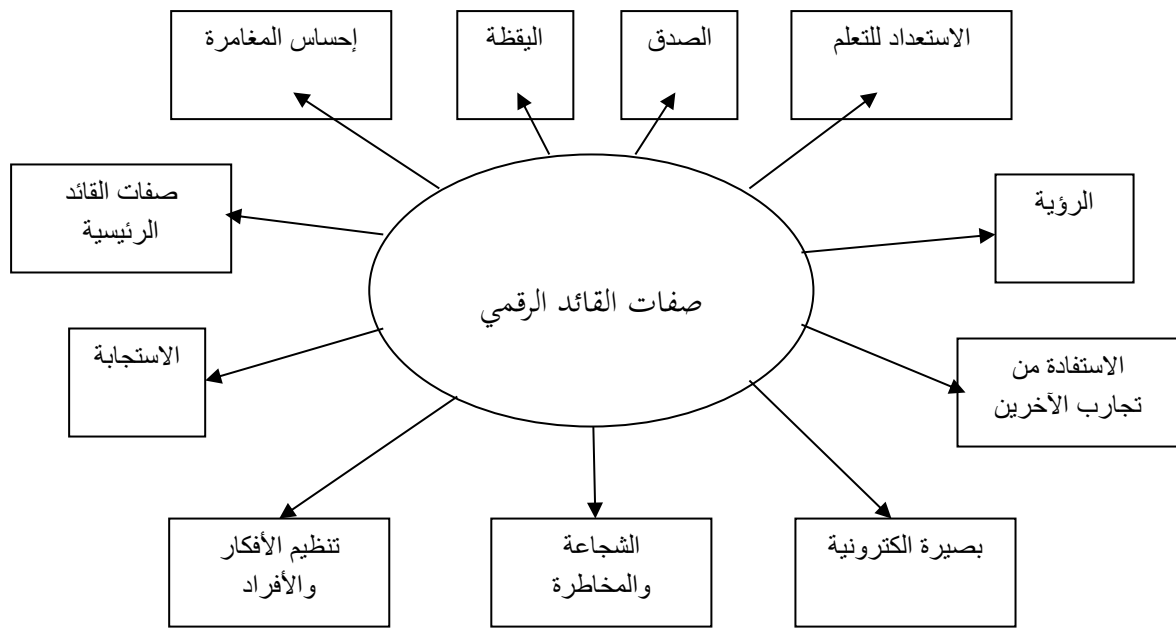
### المبحث السابع: صفات القائد الرقمي:

لا بد للقائد الرقمي أن يتحلى بعدة صفات تمكنه من تولي المسؤولية بجدارة لاستثمار الأدوات الرقمية في تحقيق أهدافه، ومن بين تلك الصفات نذكر:

1. الصدق.
2. الاستجابة: في بيئة عمل متقنة التنظيم تسمح بالاستماع للآراء البناءة، ومناقشتها، والبعد عن الغطرسة.
3. اليقظة: لاستمرار النجاح وإبقاء العاملين على قدم وساق، وأن يكون القادة على علم بكل ما يجري حولهم.
4. الاستعداد للتعليم وإعادة التعلم: القادة الرقميون منفتحون ومرنون لا يفترضون أنهم يعرفون كل شيء.
5. إحساس المغامرة: يتكيف القادة الرقميون مع عصر السرعة والتغير، ويتخذون قرارات سريعة مبنية على الحكمة والنباهة.
6. الرؤية: يجب أن يمتلك القائد الرقمي رؤية واضحة نحو المستقبل ويشارك الآخرين بها.
7. بالإضافة لامتلاكهم صفات القادة الرئيسية من مهارات فكرية وإنسانية وفنية، ينبغي للقادة الرقمييين أن يتصفوا بمعارف وقدرات في استخدام وتوظيف التكنولوجيا.
8. فهم واستيعاب المعلومات بسرعة.
9. تنظيم الأفكار والأفراد والفرص بشكل مترابط من خلال منظومة رقمية.
10. القائد الرقمي يتصف بالشجاعة والمخاطرة المحسوبة.
11. الاستفادة من تجارب الآخرين في دخول العالم الرقمي إلى مؤسساتهم، وخلق ثقافة مؤسسية قيادية تشجع على الابتكار والإبداع. (حية، 2021، الصفحات 27-28)
12. يجب أن يمتلك القائد الرقمي بصيرة إلكترونية تساعد على التعامل الإيجابي مع البيئة الافتراضية التي يعمل بها، ويشير (Hargrove, 2001) إلى أن هذه البصيرة الإلكترونية تساعد القائد على القيام بما عليه من أعمال، ومنها:

- ✓ الاهتمام بالدقة وتحليل المعلومات أكثر من الاهتمام بالعناوين.
- ✓ تشجيع كل أنماط الاتصال، لأن النظام الإلكتروني مؤهل لاستيعاب الكيف والكم، وعدم اعتبار أي معلومة تافهة.
- ✓ نشر المعلومات غير السرية على الشبكة الداخلية، حتى لا يضيع الموظفون الوقت في البحث عنها. (شريفى، 2021، صفحة 08)

الشكل رقم (01): يوضح صفات القائد الرقمي.



(المصدر: من إعداد الباحثين.)

وترى الباحثتان أن القائد الرقمي يجب أن تتوفر فيه صفات القيادة في البيئة الفيزيائية بصفة عامة وصفات القيادة الرقمية بصفة خاصة، بالإضافة إلى الصفات الشخصية والتي حسب رأينا تميز كل قائد عن غيره وتساعد على تحقيق الأهداف على أكمل وجه.

### المبحث الثامن: الفرق بين القيادة الرقمية والقيادة في البيئة الفيزيائية:

من خلال الدراسات اتضح أن القيادة الرقمية تختلف عن القيادة في البيئة الفيزيائية من عدة زوايا، حيث وجد (YUCEBALKAN, 2018) عدد من الفروقات بين القيادة التقليدية والقيادة الرقمية منها:

- 1) يركز القائد التقليدي على الإدارة المتمركزة حول الأداء، بينما تمنح القيادة الرقمية الاستقلالية للموظفين، وتدعم أعمالهم الفردية، وتقدر الأداء والخبرة الميدانية والثقافة المستهدفة.
- 2) يشرف القائد التقليدي على الموظفين، بينما يكرس القائد الرقمي وقته لاستراتيجيات تنمية المواهب.

3) القائد التقليدي لا يستخدم الأنترنت وفرص العصر الرقمي بشكل شامل، بينما القائد الرقمي يستخدمها بفاعلية.

4) يركز القائد التقليدي على الأهداف، بينما يجلل القائد الرقمي المخرجات باستمرار أيضا.

5) يستهدف القائد التقليدي مسارا أبطأ وأكثر دقة نحو الشيء الصحيح، بينما يريد القائد الرقمي الوصول إلى ذلك بأسرع طريقة ممكنة. (حية، 2021، الصفحات 17-18)

جدول رقم (02): يوضح الفرق بين القائد التقليدي والقائد الرقمي

القائد التقليدي	القائد الرقمي
خط سير وظيفي ثابت وذو اتجاه واحد.	قفزات وظيفية متعددة في اتجاهات عديدة.
أهدافه طويلة الأجل.	أهدافه متتالية قصيرة الأجل.
يعتمد على سنه ومكانته الوظيفية.	يعتمد على علمه وجرأته العملية.
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه.	يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت.
يرتبط بالمؤسسة والأفراد.	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات.
يهتم ويغرق في التفاصيل.	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز.
يتجنب المخاطرة ويسعى إلى هامش الأمان.	يخاطر بمشاريع جديدة وأحيانا يغادرها قبل أن تفشل.
مظهره وملاحظه هي أهم أدواته الإدارية.	أسلوبه في الاتصال وملاحظ لغته هي أهم أدواته الإدارية.
محلي Localist	عولمي + محلي.
أحادي المزاج.	متعدد المزاج بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه.
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه.	تواصلي ومنفتح على مؤسسات الآخرين.
إما مجامل وإما صدامي (دون وسطية)	إما محاور وإما مستمع.
غير مضطر للتعلم ويتعلم بالمصادفة والإكراه.	مضطر للتعلم ويتعلم بالعمد والاختيار.
يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى ما يليها.	ينجز مهام متعددة في نفس الوقت.
أدواره هي: مسوق وبائع ومدير أفراد.	أدواره هي: مدير معلومات وشبكات وصانع معرفة.

المصدر: (اللاه، 2021، صفحة 202)

### المبحث التاسع: مبررات القيادة الرقمية:

ذكر محمود (2015) جملته من التغييرات التي فرضت ضرورة التوجه نحو القيادة الرقمية منها:

- ❖ الاستثمار في رأس المال الفكري للمؤسسات.
- ❖ ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ❖ ثورة الأعمال والأنترنت.
- ❖ العولمة: حيث أصبحت المؤسسات بحاجة إلى نوع مختلف من القادة الذين يمتلكون مهارات متعددة قابلة للتطور باستمرار. (الرقب، 2022، الصفحات 07-08)
- ❖ سد الفجوة الرقمية.
- ❖ تسهيل التواصل بين دوائر المؤسسة، باستخدام وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة.
- ❖ تقليل استخدام الورق والتخلص من مشكلات الحفظ والتوثيق.
- ❖ اللحاق بإدارات المؤسسات التي تحولت إلى الأسلوب الإلكتروني.
- ❖ توفير الميزة التنافسية للمؤسسات. (حية، 2021، صفحة 16)

وترى الباحثتان أن من أهم مبررات القيادة الرقمية هو: الحتمية التكنولوجية التي أدت بدورها إلى تغيير نظام العمل بالمؤسسات العالمية عامة والجزائرية خاصة، إلا أن هذه الأخيرة وحسب رأينا غير مسيطرة كلياً على التطور التكنولوجي والعمل وفقاً له، إلا أن هناك بعض المؤسسات تسعى جاهدة لتحقيق نتائج أفضل والتقدم بالمؤسسة.

### المبحث العاشر: شروط نجاح القيادة الرقمية:

يرتكز نجاح القيادة الرقمية على النجاح في تطبيق ثلاث شروط أساسية تشكل القاعدة الذهبية للقيادة الرقمية:

"الاتصالات، الثقة، التنسيق"، وتأتي هذه الشروط كما يلي:

- يجب أن تكون الاتصالات فعالة.
- يجب بناء الثقة.
- يجب أن يضمن التنسيق مواءمة وتكامل الفرق الإلكترونية، مع الأخذ في الاعتبار مستويات العلاقات الاجتماعية وسط الأعضاء، واستكشاف البيئة التعاونية وكذلك إنشاء أو تبادل المعرفة. (شريف، 2021، صفحة

(07)



## المبحث الحادي عشر: دعائم نجاح القادة الرقميين:

أن امتلاك القائد الرقمي للمهارات اللازمة، تيسر نجاحه في تطبيق القيادة الرقمية في ممارساته اليومية، بالإضافة إلى مجموعة من الدعائم والمفاتيح التي تضمن له النجاح، حيث حدد (شاهين، 2011) ستة أسرار لنجاح القادة الرقميين وهي:

1. خلق مستقبل أفضل بدلا من الوضع الراهن.
  2. خلق رؤية للمنظمة يفهمها الآخرون.
  3. إتباع استراتيجية لا يضعوها بأنفسهم، إنما عملاؤهم ما يعني التعرف على احتياجاتهم والعمل على إشباعها.
  4. تعزيز ثقافة التعاون، فالقادة الرقميون لا يصدر الأوامر من أعلى بينما يسمحون لفرق العمل بمناقشة أداء العمل.
  5. التفكير عالميا بغض النظر عن موقعهم الجغرافي.
  6. طلب المعلومات على اختلاف أنواعها لمتابعة عمل المنظمة وفي أي وقت. (حية، 2021، صفحة 29)
- وحدد (Demeski, 2012) سبع عادات للقادة الرقميين الفعالين وهي:

- يخلقون مناخا محفزا للابتكار.
  - يعززون التعاون.
  - يكونون منفتحين على الأفكار الجديدة.
  - يكونون متعلمين متصلين بشكل ذاتي.
  - يحددون ويوفرون الموارد الكافية واللازمة.
  - يخوضون المخاطر.
  - يركزون على رؤية محددة. (حية، 2021، الصفحات 29-30)
- بينما ذكر (qualman, 2012) خمسة مفاتيح بسيطة لنجاح وتأثير القائد الرقمي: "STAMP":

- 1) البساطة **Simple**: النجاح هو نتيجة التبسيط والتركيز.
- 2) الصدق **Ture**: كن صادقا مع شغفك.
- 3) الفعل **Act**: لا شيء يحدث بدون فعل \_ اتخذ الخطوة الأولى.
- 4) التخطيط **Map**: الأهداف والرؤى مطلوبة للوصول إلى حيث تريد أن تكون.
- 5) الناس **People**: النجاح لا يحدث بمفردك. (حية، 2021، صفحة 30)

## المبحث الثاني عشر: ممارسات القيادة الرقمية الفعالة:

تظهر ممارسات القيادة الرقمية فيما يلي:

1. بناء الثقة من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات، من خلال:
  - ✓ تركيز المعايير على كيفية توصيل المعلومات.
  - ✓ إعادة النظر في قواعد الاتصال وتعديلها مع تطور الفريق (اللقاءات الافتراضية)
  - ✓ توضيح التقدم من خلال استخدام مساحة العمل الافتراضية للفريق.
  - ✓ التوزيع الجغرافي لأعضاء الفريق.
2. التنوع الثقافي في الفريق، من خلال:
  - ✓ دليل خبرة الفريق البارز ومصفوفة المهارات في مساحة العمل الافتراضية.
  - ✓ تكوين فرق فرعية افتراضية لإقران أعضاء متنوعين وتناوب أعضاء الفريق الفرعي.
  - ✓ السماح بالتعبير عن الآراء المتنوعة من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية غير المتزامنة (مثل المناقشات الإلكترونية).
3. دورة إدارة العمل الافتراضية والاجتماعات، من خلال:
  - ✓ اختلاف الأفكار في الاجتماعات (توليد الأفكار غير المتزامنة) وتقارب الأفكار وحل النزاعات أثناء الاجتماعات الافتراضية (تقارب الأفكار المتزامنة).
  - ✓ استخدم بداية الاجتماع الافتراضي (كل مرة) لبناء العلاقات الاجتماعية.
  - ✓ بداية الاجتماع: التأكد من خلال مشاركة الجميع وسماع أخبارهم.
  - ✓ نهاية الاجتماع: التأكد من نشر خطة العمل المستقبلية في الفريق.
4. مراقبة تقدم الفريق من خلال استخدام التكنولوجيا:
  - ✓ التدقيق في عدم التزام (المناقشة الإلكترونية المترابطة ومنشورات المستندات في مستودع المعرفة) والمتزامن (المشاركة الافتراضية في الاجتماعات والمراسلة الفورية).
  - ✓ اجعل التقدم واضحاً من خلال قياسات بطاقة الأداء المتوازن المنشورة في مساحة العمل الافتراضية للفريق.
5. تعزيز الرؤية الخارجية للفريق وأعضاؤه، من خلال:
  - ✓ تقارير متكررة إلى لجنة توجيه افتراضية (تتألف من الرؤساء المحليين لأعضاء الفريق). (اللاه، 2021، صفحة

6. ضمان استفادة الأفراد من المشاركة في الفرق الافتراضية، من خلال:

- ✓ احتفالات المكافآت الافتراضية.
  - ✓ الاعتراف الفردي في بداية كل اجتماع افتراضي
  - ✓ جعل رئيس الموقع الحقيقي لكل عضو في الفريق على دراية بمساهمة العضو (اللاه، 2021، صفحة 217)
- بناء على ما سبق، يتضح أن ممارسات القيادة الرقمية الفعالة تظهر من خلال القدرة على: بناء الثقة، قيادة التنوع الثقافي، قيادة فريق العمل وكيفية إدارته، مراقبة تقدم الفريق، تعزيز الرؤية الخارجية، وقدرتهم على التفاعل والمشاركة مع القائد وكيفية التواصل معه.

المبحث الثالث عشر: إيجابيات وسلبيات القيادة الرقمية:

المطلب الأول: إيجابيات القيادة الرقمية:

هناك العديد من إيجابيات القيادة الرقمية من بينها:

- ❖ توجد فرصة للمؤسسات لتقديم حلول فورية والاستجابة السريعة لمتطلبات سوق العمل في أي وقت.
- ❖ القدرة على اختيار الأفضل من العاملين ذوي الكفاءة، وتوظيف الأشخاص الأكثر مهارة، ذوي الخبرة والموهوبين لزيادة الإنتاجية للمؤسسة.
- ❖ تقلل من تكاليف السفر وتقلل أيضا من استخدام المساحات المكتبية، حيث لا يحتاج الأعضاء الافتراضيون إلى التواجد الفعلي في المكتب.
- ❖ توفير الوقت وزيادة الإنتاجية: معظم الأعضاء يقعون في مناطق مختلفة، حيث تعمل على توفير الوقت من خلال الاجتماعات الافتراضية بدلا من الاجتماعات وجها لوجه، وهذا يساعد على زيادة الإنتاجية أيضا.
- ❖ الوصول إلى أوسع نطاق: تجمع الأفراد ذوي المواهب حيث أن الموهبة لا تقتصر على مكان واحد، ولكنها من أجزاء مختلفة في العالم حيث يمكن تجميعها في فريق واحد، وهذا يعطي ميزة كبيرة للمؤسسة.
- ❖ زيادة الرضا الوظيفي: تسمح البيئة الافتراضية بالمرونة في العمل، حيث تزيد من السعادة بين الأعضاء وبالتالي زيادة الأداء.
- ❖ المرونة التنظيمية: قدرة المؤسسة على التقاء الأفراد معا من مناطق مختلفة، وتشكيل فريق متماسك قادرا على حل المشكلات المعقدة واتخاذ قرارات فعالة هي في حد ذاتها ميزة تنافسية هائلة.

❖ الابتكار والتآزر: يتحقق التفاعل التآزري في الفرق الافتراضية عندما يتواجد الأعضاء في مواقع مختلفة، حيث يمكن الاستفادة من مصادر متعددة للمعلومات والمعرفة، وهذا الطيف الواسع من المعرفة يظهر من خلال تبادل الخبرات مع بعضهم البعض.

❖ مكاسب الجهد والأداء: يسمح الذكاء المتنوع في الفرق الافتراضية على الأداء بشكل أفضل، وأيضاً بعض أشكال الوسائط الالكترونية يسهل الجهود التي تبذلها الإدارة، والاتصال الافتراضي يقلل من التسلسل الهرمي والروتين والبيروقراطية. (اللاه، 2021، الصفحات 209-210)

من خلال النقاط التي تم ذكرها فيما سبق يتضح أن هناك العديد من الإيجابيات للقيادة الرقمية يمكن تجميعها فيما يلي:

توفير الوقت والتكاليف والجهد، زيادة الاتصال، الابتكار والتآزر، المرونة التنظيمية، تحقيق الرضا الوظيفي، زيادة الإنتاجية وتحقيق أداء أفضل، زيادة التعاون والعمل الجماعي من خلال التقاء الأفراد من مناطق مختلفة وتبادل الخبرات والتجارب المختلفة فيما بينهم.

#### المطلب الثاني: سلبيات القيادة الرقمية:

بالرغم من أن للقيادة الرقمية العديد من الإيجابيات، لكن لديها سلبيات أيضاً، ومن بينها:

❖ نقص الاتصالات: وجود صعوبة في التواصل وفهم الأفراد لبعضهم البعض، مما يؤدي إلى نقص الأرضية المشتركة وضعف البنية التحتية التكنولوجية والثقة والمسؤولية المشتركة.

❖ نقص الكفاءة والتدريب: قلة الكفاءة وضعف التدريب يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الفريق.

❖ الشعور بالعزلة: يؤدي انخفاض التغذية الراجعة للأفراد إلى تكوين فريق يشعر بالعزلة.

❖ ضعف المشاركة والالتزام: إلى المشاركة والالتزام الكامل من قبل جميع أعضاء الفريق لتقديم أفضل ما لديهم عند الانتهاء من المهام والتقدم نحو أهداف الفريق وهذا يؤثر على أدائهم.

❖ ضعف التعاون: عدم القدرة على التعاون بالطريقة المناسبة التي تتطلب الاستفادة من وجهات النظر المختلفة من خلال تبادل المعرفة والمهبة والخبرة.

❖ ضعف وضوح الرؤية: ضعف الرؤية لدى أعضاء الفريق وعدم وضوح الصورة المستقبلية أمامهم.

❖ صعوبة الاتصال: إذا كانت الفرق مشتتة وتوجد في مناطق مختلفة قد يكون من الصعب الاتصال معاً، فمن المهم إنشاء وسائل اتصال متفق عليها من البداية، وكذلك صعوبة متابعة الأعضاء وابتعادهم عن البيئة الاجتماعية، وأيضاً مشاكل الاتصال بالإنترنت.

❖ **انعدام الشفافية:** ضعف وضوح المهام والأدوار التي يقوم بها أعضاء الفريق وعدم وضوح الصورة أمامهم.

❖ **الصراع الوظيفي:** اختلاف الثقافات وفشل التكنولوجيا، ونقص الاتصال يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم بين أعضاء الفريق، ومن ثم وجود مواقف عدائية داخل الفريق وإساءة استخدام القيادات لظروف العمل مما يؤدي إلى الصراع الوظيفي.

❖ **انعدام الثقة وانخفاض الحافز وضعف ولاء الموظفين للمؤسسة.**

❖ **غياب التفاعل وجها لوجه والخلفيات الثقافية المختلفة واختلاف المناطق، ووجود فجوة بين أعضاء الفريق الافتراضي.** (اللاه، 2021، الصفحات 210-211)

استخلاصا لما سبق، يتضح أن هناك مجموعة من السلبات يمكن تجميعها فيما يلي: نقص الاتصال بين أعضاء الفريق، الصراع الوظيفي نتيجة اختلاف الثقافات، انعدام الثقة وضعف تقديم الحوافز، ضعف التعاون والمشاركة وتحمل المسؤولية، انعدام الشفافية نتيجة عدم وضوح الأدوار والمهام التي يقوم بها أعضاء الفريق، صعوبة الاتصال نتيجة اختلاف المناطق الزمنية، عدم وضوح الرؤية المستقبلية والاستشراف المستقبلي لدى الأعضاء.

### المبحث الرابع عشر: تحديات القيادة الرقمية:

تعتبر القيادة الرقمية أسلوب قيادي حديث يعتمد بشكل محوري على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، الأمر الذي يجعل ممارسو هذا الأسلوب أمام تحديات عديدة منها:

أ. **التوجيه عن بعد:** يتعين على القائد الافتراضي توجيه الأشخاص عن بعد، مما يشكل تحديا للقائد لإنشاء ثقافة افتراضية تساعد على سماعه من قبل جميع أتباعه حتى يتمكنوا من التنسيق معه لتحقيق أهداف مشتركة.

ب. **إنشاء مناخ اجتماعي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** وذلك حتى يتسنى لأتباعه التنسيق مع بعضهم البعض والعمل بمسؤولية اجتماعية أكبر مع مراعاة الآخرين.

ت. **التواصل الفعال مع الأشخاص عبر الوسيط الإلكتروني:** وذلك يتطلب معرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من كلا الطرفين، ويجب على القائد والتابعين معرفة كيفية التواصل إلكترونيا.

ث. **بناء الثقة في التواصل الافتراضي:** يعد بناء الثقة من أهم التحديات التي يواجهها القادة الافتراضيين ومن أهم مهامه، إذ يجب عليه بناء الثقة والحفاظ عليها على المستوى الشخصي داخل فرق العمل. حيث تلعب الثقة دورا أكثر أهمية بالنسبة للقيادة الافتراضية، لأن إمكانيات التحكم والإدارة محدودة ويتعين على القائد الاعتماد على موظفيه أكثر مما هو عليه في القيادة وجها لوجه.

ج. إلهام الأشخاص عن بعد: يشكل الإلهام تحدياً كبيراً للقادة حتى في حالة القيادة وجهاً لوجه، وتزداد صعوبته في القيادة الرقمية أين يكون الاتصال افتراضياً، حيث يصبح من الصعب تحفيز التابعين وإلهامهم للعمل بشكل صحيح، حيث أنه غير قادر على رؤية رد فعلهم وتعبيرهم عن اتجاهه وتوجيهه.

ح. السيطرة ومراقبة الموظفين الافتراضيين: من الصعب جداً على القائد الافتراضي مراقبة الموظفين سواء كانوا يعملون وفقاً لتوجيهه أم لا، كما أنه يشكل تحدياً كبيراً عليه للسيطرة عليهم في بيئة افتراضية.

خ. تطوير الكفاءة التقنية: يواجه القادة الافتراضيين تحدياً كبيراً يتمثل في تطوير الكفاءة التقنية التي يملكونها، وأيضاً تطوير الكفاءة التقنية للتابعين حتى لا يتأثر الأداء. (شريف، 2021، الصفحات 09-10) كذلك من بين التحديات التي تواجه القيادة الرقمية، لدينا:

1. الحواجز اللغوية: تحد من فرص الاتصال المعلوماتي والاختلافات الثقافية يمكن أن تخلق سوء فهم بين أعضاء الفريق، وبالتالي تولد مشاكل في التواصل.

2. الاختلافات في تفسير السياق مثل ثقافات السياق العالي (الآسيوية والعربية والأوروبية والجنوبية)، مقابل ثقافات السياق المنخفض (السويسرية والألمانية والأمريكية والأسترالية).

3. الاختلافات في إدراك ما لا يمكن رؤيته خلال الاتصالات الافتراضية (في العالم الافتراضي لا يستطيع أعضاء الفريق إلا إدراك ما هو أمامهم مباشرة).

4. الاستدلالات الثقافية وثقافات المؤسسات المختلفة.

5. اختلافات المناطق الزمنية ومراعاة الاختلافات في الاتصالات الافتراضية. (اللاه، 2021، الصفحات 218-219)

وحدد كذلك ادواردز (Edwards, 2020) مجموعة من التحديات نذكر منها:

- تحديات تتعلق بالبنية التحتية للتقنية وتأسيس الشبكات.
- تحدي وجود الأدوات الرقمية وتوفيرها، وعدم استخدامها كما يجب.
- نقص الميزانية والمال اللازم لشراء الأجهزة والبرامج.
- ضيق وقت القادة لمواكبة مستجدات التكنولوجيا، وتدريب الموظفين عليها. (الرقب، 2022، صفحة 13).

ويمكن إدراج مختلف تحديات القيادة الرقمية في الجدول الآتي:

جدول رقم (03): تحديات القيادة الرقمية

الاتصالات	الفرق الثقافية	التواصل الشخصي	الأدوات التقنية	الاقتصاد
- حواجز اللغة.	- السياق.	- قضايا الثقة.	- الصعوبة في إيجاد	- تكاليف الإعداد والمعدات.
- غياب الإشارات غير اللفظية.	- الاختلافات الثقافية.	- إدارة الصراع.	- المعلومات.	- تكاليف الصيانة.
- المناطق الزمنية.	- الاختلاف في فلسفات العمل والحياة.	- بناء العلاقات.	- اختلاف الأدوات التكنولوجية.	- صعوبات في قياس وتقييم وتتبع العمل.
- التعاون.	- عدم وجود تفاهم بين الفريق وأعضاء المصلحة.	- التطوير الشخصي.	- تكامل المعلومات.	- دعم البنية التحتية داخل المؤسسة.
- الاتصال أحادي الاتجاه.	- عدم مشاركة القائد مع الفريق.	- التحفيز.	- قواعد المعارف المشتركة.	- المواعيد النهائية الفائتة.
- القليل من التفاعل وجها لوجه.	- احترام الاختلافات بين الفريق.	- دعم تكنولوجيا المعلومات.	- دعم تكنولوجيا المعلومات.	- إعادة العمل.
- نقص أساليب الاتصال المتعددة.	-	- الأنترنت والاتصال.	- الأنترنت والاتصال.	-

المصدر: (اللاه، 2021، صفحة 220)

وترى الباحثتان أن تحديات القيادة الرقمية في الجزائر خاصة: أشمل وأوسع، حيث أن المؤسسات الجزائرية لم تصل وترقى لتصبح مؤسسات رقمية فعالة بالدرجة الأولى، وذلك لأنها بالأساس لم تسعى لتحقيق هذا الهدف بسبب ضعف البنية التحتية والذهنيات الفكرية للأفراد ونقص الإمكانيات المادية والبشرية التي تعمل من أجل ذلك، وكل هذه العناصر تعتبر تحديات وعراقيل في وجه تطبيق القيادة الرقمية.

### المبحث الخامس عشر: معوقات القيادة الرقمية:

إن ممارسة القيادة الرقمية وتوفير متطلبات تطبيقها، وتحقيق أهدافها لا يخلو من المعوقات التي تعيق تحقيق الرؤية المشتركة لدمج التكنولوجيا في العمل، ومن أبرز هذه المعوقات لدينا:

1. **المعوقات البشرية:** وتعرف بأنها: "أي صعوبات متعلقة بالعاملين في مجال القيادة الرقمية من إداريين بمختلف المستويات الإدارية"، ومن المعروف أن العنصر البشري من أهم عناصر أي نظام، حيث لن تتحقق أهداف أي نظام بدون هذا العنصر، فكل الآلات والأجهزة والمعدات تعد عناصر خاملة بدون وجود العنصر البشري، إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي ترافق وجود هذا العنصر أهمها قلة وجود الأفراد المؤهلين المناسبين للبيئة الرقمية.

2. المعوقات التنظيمية: وتعرف بأنها: "أي صعوبات تتعلق بالإدارة وفق مستوياتها المتعددة، وأنظمتها ولوائحها ووظائفها المختلفة".

3. المعوقات الفنية: وتتمثل بضعف البنية التحتية في الاتصالات وشبكة الأنترنت، والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مواقع الأنترنت، إضافة إلى سرعة التغيير والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات، بحيث يصعب مسايرتها من قبل المؤسسات والدول. (أحمد، 2022، صفحة 502)

وكذلك لدينا بعض المعوقات الأخرى، وأشار إليها (الحية, 2021) كالاتي:

- ضعف القيادات وعدم تأهيلها لمواكبة العصر الرقمي.
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين.
- عدم توفر استراتيجية شاملة للتغيير.
- عدم توفر الدعم من قبل الشركاء.
- عدم توفر ميزانية مناسبة للتغيير.
- ضيق الوقت.
- عدم التعاون.
- تكديس الأدوات الرقمية لا يعني نجاح القيادة الرقمية فالضعف المهني في استخدامها يلغي وجودها. (بصيلي، 2022، صفحة 29)



الفصل الثالث:

فرق العمل الافتراضية.

تمهيد:

نتيجة لظهور شبكات الأنترنت وتكنولوجيا الاتصال عن بعد، وما اتبعتها من أدوات ووسائل اتصال وتواصل حديثة ومتقدمة، فقد أصبحت فرق العمل متنوعة وموزعة في أكثر من بقعة جغرافية واحدة، وبناء على ذلك بدأت الدراسات الحديثة بتبني اتجاه مغاير لتفسير وتوضيح مفهوم القيادة وبيان دور القيادات والشروط الواجب توفرها في الشخصيات القيادية المعاصرة، لتتلاءم مع الاحتياجات المتزايدة والتغيرات في فرق العمل الافتراضية التي لم يعد يضمها بقعة جغرافية واحدة.

المبحث الأول: مفهوم فرق العمل:

يعرفه كل من (كوسلر وكاناغا) على أنه: "مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا وقد يقومون بشكل أساسي بالعمل نفسه، إلا أنهم لا يعتمدون على بعضهم البعض فيما يخص المعلومات والمهارات اللازمة لإنجاز العمل". (شريفى، 2021، صفحة 02)

يعرف أيضا بأنه: "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق. ويعتبر الأعضاء مسؤولين عن تحقيق تلك الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين لاتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة". (الخليل، 2021، صفحة 09)

المبحث الثاني: مفهوم فرق العمل الافتراضية:

تعددت تعريفات فرق العمل الافتراضية، واختلفت من شخص لأخر ومن سياق لسياق آخر، ومن بين التعريفات المقدمة لفرق العمل الافتراضية لدينا:

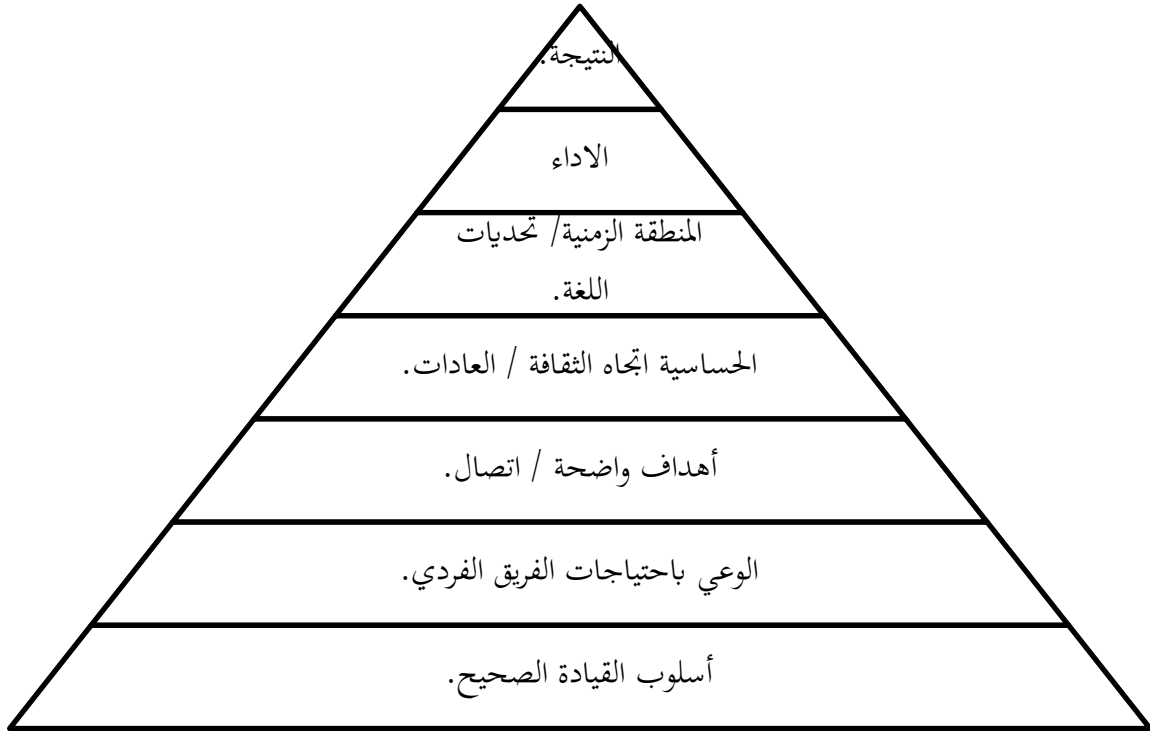
عرفها (سنيلمان، 2014) بأنها: "فرق مشتتة جغرافيا وتنظيميا تعمل عبر مناطق زمنية، بسبب هذا التشتت يتم تقليل الاتصال المادي في الفرق الافتراضية أو افتقاده تماما، ومما يعني أن التعاون يتم تمكينه بواسطة حلول تكنولوجيا المعلومات مثل: الاتصال المستند إلى الكمبيوتر". (Vuorinen, 2022, p. 12)

بينما عرفها (ماهورترا، 2007) على أنها: "فرق يتم توزيع أعضائها جغرافيا، مما يتطلب منهم العمل معا من خلال الوسائل الإلكترونية مع الحد الأدنى من التفاعل وجها لوجه، في كثير من الأحيان تتكون الفرق الافتراضية من أعضاء متعددي الوظائف يعملون على مهام شديدة الترابط، ويتشاركون المسؤولية عن نتائج الفريق". (Vuorinen, 2022, p. 12)

وعرفها كل من (Abigail and John, 2004, Edwards) بأنها: "مجموعة من الأفراد الذين وجدوا أنفسهم بمقتضى عملهم منفصلين بالمسافة أو الزمن، من أجل تنفيذ إجراءات ومهام محددة، حيث يصبح التفاعل والتواصل بينهم معتمدا بشكل أساسي على الاتصال الإلكتروني ووسائطه: كالبريد الإلكتروني، وإجراءات اللقاءات والمحاورات المسموعة والمرئية عبر الشاشات الإلكترونية، بالإضافة إلى استخدام وسائل التواصل عبر المواقع الإلكترونية". (شريفى، 2021، صفحة 04)

استخلاصا مما سبق وحسب رأي الباحثان يمكن القول بأن فرق العمل الافتراضية هي: "مجموعات من الأفراد أو العاملين، لديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها، يختلفون في أماكن العمل حيث تفصلهم المسافة والزمن، يؤدون مهامهم باستخدام الوسائل الإلكترونية والوسائط الرقمية المختلفة".

الشكل رقم (02): نموذج موسع للفريق الافتراضي



المصدر: (Utoslahti، 2021، صفحة 27)

### المبحث الثالث: خصائص فرق العمل الافتراضية:

ناقش العديد من العلماء الخصائص المختلفة التي تتعلق بفرق العمل الافتراضية وكانت كالاتي:  
حسب (مورلي، 2015) تشمل الخصائص الرئيسية للفريق الافتراضي الناجح ما يلي: "تنفيذ الاستراتيجية / التكيف التكنولوجي / التواصل وإنشاء بيئة عمل افتراضية".  
أما بالنسبة (Schulze and Krumm) فقد قسما خصائص الفريق الافتراضي إلى جزئين؛ يتضمن الجزء الأول: الخصائص الفردية للشخص والخبرة، بينما يشير الجزء الثاني إلى: الكفاءات والمخاطر والعوامل التحفيزية يتم قياس كل عامل من منظور ثقافي وتكنولوجي.

من بين الخصائص التي تتميز بها فرق العمل الافتراضية أيضا لدينا:

- الفريق موزع توزيعا جغرافيا (مع اختلاف التوقيت الزمنية).
- يشترك أعضاؤه بهدف واحد (يوجههم هدف عام في عملهم).

➤ يتوفر لهم إمكانيات تكنولوجيا الاتصال.

➤ يمثلون شكل التعاون عبر الحدود. (شريفى، 2021، صفحة 04)

### المبحث الرابع: أنواع فرق العمل الافتراضية:

يمكن التمييز بين أنواع مختلفة لفرق العمل الافتراضية، اعتمادا على عدد الأفراد المنضمين لكل فريق ودرجة التفاعل بينهم، وتمثل هذه الأنواع في:

(1) **العاملين من خلال الاتصال الهاتفي والمعلوماتي (Teleworkers):** ويتم العمل بشكل جزئي أو كلي خارج مقر الشركة الرئيسي، بمساعدة الخدمات الهاتفية والمعلوماتية المتاحة.

(2) **الجماعات الافتراضية (Virtual groups):** توجد عادة عندما يتم دمج مجموعة من العاملين بالاتصال الهاتفي للعمل في فرق معينة موزعة، ويقوم كل عضو من أعضائها بتقديم تقريره إلى نفس القائد أو المدير، أي يكون لكل فريق مدير أو قائد واحد.

(3) **الفرق الافتراضية (Virtual teams):** توجد عادة عندما يتفاعل أعضاء الجماعة الافتراضية فيما بينهم لتنفيذ أهداف عامة مشتركة.

(4) **المجتمعات الافتراضية (Virtual communities):** تمثل الكيانات الأكبر حجما في العمل الافتراضي ويتوزع عملها بين أعضائها الموزعين جغرافيا، ويتواصل كل عضو منها مع الآخرين عبر شبكات الانترنت ويكون موجه بأهداف عامة ووفق قواعد وقوانين محددة. (سعود، 1439هـ، صفحة 226)

### المبحث الخامس: فوائد فرق العمل الافتراضية:

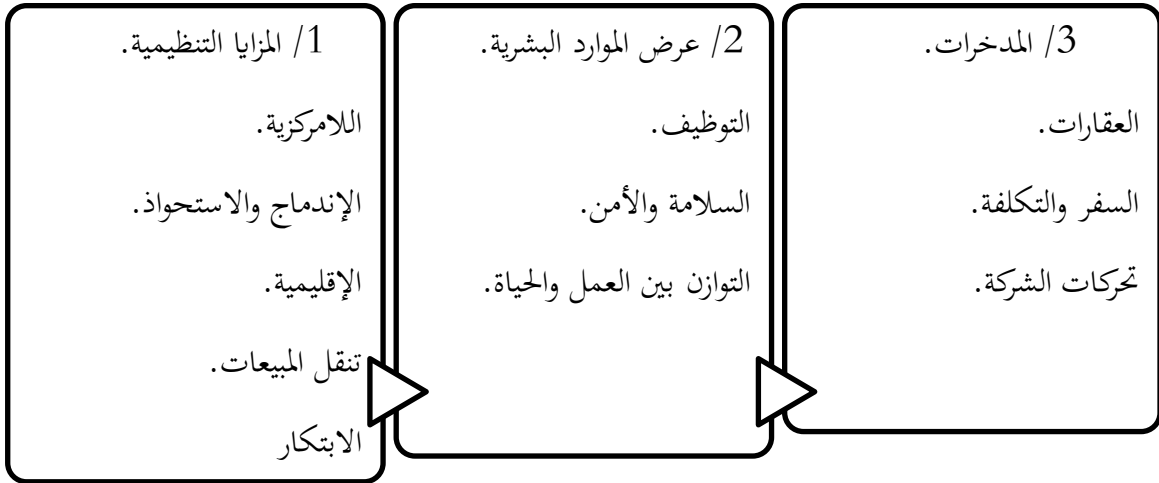
هناك فوائد عدة لفرق العمل الافتراضية، من بينها:

- ✓ تعمل فرق العمل الافتراضية على تعزيز الإنتاجية والجودة والمرونة في المؤسسة.
- ✓ تحقيق فرص محتملة للشركة من حيث قابلية التوسع التي تم الوصول إليها.
- ✓ تقليل تكاليف العقارات والسفر.
- ✓ تقدم فرق العمل الافتراضية حلولاً سريعة ونقلاً سريعاً للمعرفة في بيئة الأعمال.
- ✓ تتحدى فرق العمل الافتراضية المناطق الزمنية والحواجز التنظيمية، والتسلسل الهرمي والمسافة.
- ✓ تسهيل الابتكار والتعلم عبر المؤسسة، وازدهار الإبداع. (Isotalo, 2013, p. 15)
- ✓ توفير الوقت.
- ✓ تتيح فرق العمل الافتراضية إمكانية توزيع المعلومات دولياً.

- ✓ تعزيز ثقافة المعرفة، وتعزيز التعلم عبر الثقافات داخل المنظمات.
- ✓ انخراط أصحاب العمل بشكل أكبر في العمل الجماعي بسبب المرونة الزمنية. (Utoslahti, 2021, p. 11)

ويمكن تلخيص فوائد فرق العمل الافتراضية في المخطط التالي:

الشكل رقم (03): يوضح فوائد استخدام الفرق الافتراضية.



المصدر: (Isotalo, 2013, p. 16)

المبحث السادس: ظروف نجاح فرق العمل الافتراضية:

يجب بناء أساس متين لتحقيق أكبر قدر من القيمة والنجاح للفرق الافتراضية، وطالما تم استيفاء شروط النجاح الثلاثة سيستمر الفريق في البقاء، وأول هذه الشروط هو: الهدف، والثاني هو: الإنكار الواضح لمسؤوليات القيادة، والنهاية هي: إنشاء ثقافة الفريق الصحيحة. (Akkucuk, 2022, p. 05) وتبرز ظروف نجاح فرق العمل الافتراضية فيما يلي:

جدول رقم (04): يمثل ظروف نجاح فرق العمل الافتراضية.

ظروف نجاح فرق العمل الافتراضية.
بناء الفريق.
التكيف.
التواصل الناجح.
تأثير استمرارية الثقة.

التفاعل.

إدارة المعلومات الفعالة.

الاستفادة من التكنولوجيا وإدارتها.

الريادة والتدريب اللائق.

آلية تنسيق فعالة.

نظام التحكم.

الإدارة والأداء.

إدارة المشاريع وتمكين الموظفين.

إدارة الديناميات الثقافية. (Akkucuk, 2022, p. 05)

المصدر: من إعداد الباحثان.

### المبحث السابع: شروط تكوين فريق افتراضي ناجح:

في السنوات الماضية وخاصة السنوات الأخيرة، نعتقد أن القيادة مهمة أكثر من أي وقت مضى، ومع انتشار أزمة كوفيد 19: أصبح "التباعد الاجتماعي" أمراً طبيعياً جديداً، ومن المرجح أن يصبح العمل عن بعد عاملاً بيئياً أكثر شيوعاً للقيادة الذين يواجهون الفرق والمؤسسات في المستقبل، في هذا السياق يجب على القادة إتقان بيئات العمل الافتراضية، للحفاظ على توافق أعضاء الفريق الموزعين جغرافياً واتصالهم ومشاركتهم وأدائهم. (Darleen DeRosa, 2020, p. 01) ويرتكز تكوين فريق افتراضي ناجح على 5 شروط أساسية كالاتي:

1) لا ثقة، لا فريق: الثقة عامل حاسم للتعاون الفعال في أي فريق، حيث يبحث القادة الافتراضيون الفعالون عن طرق جديدة لبث روح الفريق والثقة في فرقهم مما يساعد على تعزيز التعاون، وهناك بعض الخطوات العملية يمكن أن تسهل بناء الثقة بين الفرق الافتراضية:

- أثناء تشكيل الفريق أو الانتقال إلى البيئة الافتراضية، ركز على إنشاء علاقة من خلال استضافة عدة اجتماعات افتراضية لبناء العلاقات وخلق إحساس بالغرض والتعامل مع أهداف الفريق.
- استخدم التقنيات بشكل صريح لتشجيع التواصل المفتوح والصادق أثناء الاجتماعات الافتراضية.
- تمكين الناس من اتخاذ القرارات ثم التصرف بناء عليها.
- اجث عن طرق لمساعدة الأشخاص على التفاعل بشكل غير رسمي خارج عمل الفريق.

2) خلق "بيئة عالية اللمسة": جعلت تكنولوجيا الاتصالات العمل الجماعي الافتراضي ممكنا، لكن من الواضح أن مثل هذه المنصات ليست بديلا مثاليا للتفاعل البشري، قد يكون من الأسهل على أعضاء الفريق أن يصبحوا معزولين ويركزون فقط على عملهم دون الكثير من التفاعل الاجتماعي، تمكن البرامج التعاونية ومنصات مؤتمرات الفيديو الموظفين من التفاعل مع بعضهم البعض بانتظام، مما يساعد على إنشاء بيئة عالية اللمسة تجعل بناء العلاقات ممكنا، تتضمن بعض النصائح الأخرى التي يمكن للقادة الافتراضيين استخدامها من بينها:

➤ خلق فرص لمحادثات افتراضية حول: القهوة أو وجبات الغداء أو ساعات سعيدة افتراضية لمساعدة الأشخاص على التفاعل مع أعضاء الفريق الآخرين.

➤ استخدم مؤتمرات الفيديو والاجتماعات الصوتية فقط لتعزيز المشاركة.

➤ ابحث عن طرق لتسليط الضوء على إنجازات ومساهمات مختلف أعضاء الفريق.

➤ اطلب من أعضاء الفريق من مواقع مختلفة أن يتزوجوا/ شركاء وقم بتناوب هذه الأزواج/ الفرق بشكل دوري للمساعدة بناء علاقات جديدة، لا سيما مع الأشخاص من وظائف أو مناطق جغرافية مختلفة.

3) عقد اجتماعات افتراضية فعالة: في البيئة الحالية ظهرت الاجتماعات الافتراضية كحل عملي للجمع بين الناس لتحقيق الأهداف، في غياب الاتصال المنتظم وجها لوجه، يصبح عقد اجتماعات افتراضية متكررة مهما بشكل متزايد لإبقاء كل فرد في الفريق على نفس الصفحة. ومع ذلك غالبا ما يشتت انتباه العديد من الموظفين ويقومون بمهام متعددة، فما الذي يفعله القادة للمساعدة في تحسين جودة الاجتماعات الافتراضية؟:

➤ خصص وقتا متعمدا للتواصل بين الأشخاص وتعميق العلاقات في بداية كل اجتماع افتراضي.

➤ استخدم التكنولوجيا للبقاء على اتصال\_ يساعد استخدام المجموعات الفرعية واستطلاعات الرأي ووظائف الدردشة على تعزيز حوار ثنائي الاتجاه. واستخدم الرسائل النصية أو الرسائل الفورية لتسجيل الوصول بشكل دوري خارج الاجتماعات.

➤ القضاء على الاجتماعات غير المحدية، تأكد من الاجتماع ضروري ثم قم بإشراك الأشخاص بشكل صريح في جدول أعمال الاجتماع لضمان مستويات عالية من المشاركة.

➤ اعقد اجتماعات تفاعلية أقصر واستخدم البريد الإلكتروني أو أدوات الاتصال الأخرى لمشاركة المعلومات.

➤ ضع في اعتبارك تناوب دور الميسر لإشراك أعضاء الفريق الآخرين في الاجتماعات.

4) تمكين وتحفيز أعضاء الفريق: غالبا ما يتوقع من الأشخاص العمل بشكل أكثر استقلالية في الفرق الافتراضية، مما يجعل الأمر أكثر أهمية لإيجاد طرق لتفويض العمل وتزويد أعضاء الفريق بحرية اتخاذ القرارات بأنفسهم، في كثير



من الحالات يعتمد أعضاء الفريق على الآخرين لإكمال العمل، لذلك يجب على القادة تسهيل الاتصال المفتوح لضمان أن يكون الجميع منتجين. وضع القادة الافتراضيون الفعالون نظاما لرصد التقدم والمتابعة بشكل متكرر، فيما يلي بعض النصائح العملية لتمكين الأشخاص وتحفيزهم في البيئة الافتراضية:

➤ قم بإجراء "مكالمات رعاية" للتحقق بشكل دوري من أعضاء الفريق.  
➤ قم بإعداد فرق أصغر تتكون من أشخاص مهتمين بموضوعات محددة حتى يتمكنوا من العمل بشكل أكثر استقلالية في المشاريع.

➤ تقديم ملاحظات افتراضية أو تدريب في الوقت المناسب.  
➤ اجث عن طرق لتسليط الضوء على إنجازات ومساهمات أعضاء الفريق.  
➤ احتفل بالنجاح كفريق مع حفلات مكتب افتراضية أو غداء جماعي عبر مؤتمرات الفيديو.

5) **المهارات اللينة ضرورية:** القادة والفرق الافتراضية يؤدون أداء أفضل عندما ينخرطون عمدا في "تنمية المهارات" فرديا وجماعيا، تعد المهارات اللينة على وجه الخصوص مهمة لقيادة الفرق الافتراضية، حيث يجب على القادة العمل للحفاظ على التواصل المتكرر بين الأعضاء وإلهام الناس لتحقيق الأهداف وإدارة الصراع، تتضمن بعض الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن للشركات استخدامها لتعزيز المهارات اللينة لفرقها الافتراضية من بينها:

➤ استخدام التقييمات وخطط التطوير الفردية للمساعدة في تطوير قادة افتراضيين.  
➤ إجراء جلسات افتراضية لبناء الفريق، ولمساعدة أعضاء الفريق على التواصل الاجتماعي والتعرف على بعضهم البعض.

➤ التقييم المستمر للاحتياجات التطويرية لأعضاء الفريق، ثم إجراء بناء المهارات مع التركيز على مجالات التحسين المحددة. (Darleen DeRosa, 2020, pp. 03-04)

### المبحث الثامن: أنواع المسافات الموجودة في فرق العمل الافتراضية:

يكون الأعضاء في الفريق الافتراضي بعيدين عن بعضهم البعض زمانيا وجغرافيا وتنظيميا وثقافيا، مرتبطون من خلال تقنيات الاتصال بواسطة الكمبيوتر، وهنا يمكن القول إنه في فرق العمل الافتراضية تظهر أربعة أنواع من المسافات التي تختلف درجاتها ومستوياتها من فريق لآخر. (شريف، 2021، صفحة 05) وتأتي هذه المسافات كما يلي:

### 1. البعد المادي (Physical distance):

تنشأ المسافة المادية من جانبين: المكان والزمان، وبالتالي ففي كثير من الحالات تمتد الفرق الافتراضية عبر مسافات بأميال أو حتى قارات، وعندما تمتد المسافة الجغرافية عبر المناطق الزمنية يصبح التشتت الزمني أحد جوانب مسافة الفريق الافتراضي.

يشكل البعد المادي بجانبه الجغرافي والزمني تحديا كبيرا لقيادة فرق العمل الافتراضية، فقد تؤدي هذه المسافات التي تنشأ عن اختلاف المكان والزمان إلى تخفيض مستويات التعاون والعمل الجماعي وكذلك تؤثر على انسجام الفريق وتماسكه، الأمر الذي يؤثر على عمل الفريق ونجاحه. وهنا على القيادة أن تعمل جاهدة على محاولة تقليص هذه المسافة حتى لا تكون نقطة ضعف تفشل الفريق، وقد تكون أدوات الاتصال والتواصل وتوقيته أهم العوامل التي يمكنها تقليص هذا النوع من المسافة.

### 2. بعد الاتصال (Communicational distance):

تشير مسافة الاتصال إلى الدرجة التي يرتبط بها الفريق الافتراضي من خلال تقنيات الاتصال بدلا من الاتصال وجها لوجه. ويضيف (Geber, 1995) أنه على مر السنين تم إدخال عدد من تقنيات الاتصال إلى الفرق الافتراضية في الأعمال التجارية، بدءا من أدوات البريد الإلكتروني الشائعة إلى تقنيات الاتصال الأكثر تعقيدا وتفاعلية مثل: مؤتمرات الفيديو والبرامج الجماعية وبرامج إدارة المشاريع، ولكن رغم ما تقدمه وسائل الاتصال والتواصل الإلكترونية من ميزات تستطيع المنظمة من خلالها تجاوز الصعوبات الناشئة عن اختلاف المكان والزمان، إلا أن هذه الوسائل لا تستطيع أن تكون بديلا كاملا عن الاتصال وجها لوجه. كما أشار (Daft and Lengel, 1986) بأنها تبقى ضعيفة فيما يخص نقل الإشارات الشخصية مثل: الدفء والثقة والحالة العاطفية.

### 3. البعد التنظيمي (Organisational distance):

عادة ما يتم تشكيل فرق افتراضية بحثا عن أفراد يوفرون تنوعا تنظيميا، وتنوع في الخبرات وهذا عادة ما يزيد من فعالية الفريق ويزيد من فرص نجاحه، وقد يكون هؤلاء الأفراد مستشارين أو خبراء مستقلين أو أعضاء في منظمات أخرى، أو موظفين في نفس المنظمة ولكن من أقسام مختلفة، لذلك تتسم الفرق الافتراضية أيضا بامتداد المسافة التنظيمية، التي تشكل هي الأخرى تحدي آخر لقيادة هذه الفرق. ويشير كل من (Bradley and Vozikis) إلى أنها تستدعي الحاجة إلى مستوى عال من الثقة على مستوى أعضاء الفريق، وأيضا على مستوى قائد الفريق لجعل الفريق الافتراضي فعالا.

#### 4. البعد الثقافي (Cultural distance):

عندما تمتد الفرق الافتراضية لمسافات مادية وتنظيمية أكبر فمن المرجح أن تعبر الحدود الثقافية، في مثل هذه الحالة يكون أعضاء الفريق بعيدين ثقافياً لأنهم يتأثرون باللغات والتقاليد والتوقعات المختلفة، وعادات العمل وأنماط الاتصال وما إلى ذلك. تخلق المسافة الثقافية صعوبات لقيادة الفرق الافتراضية، حيث يشير (Maynard and Gilson, 2004): أنه من الصعب تطوير النموذج العقلي المشترك لأن الأرضية المشتركة بما في ذلك الأفكار والمعايير والمعرفة المشتركة قليلة. ويضيف (Kayworth and Leidner, 2001\_2002): أنه من المحتمل أيضاً أن تظهر التفسيرات الخاطئة في الفرق الافتراضية المتنوعة ثقافياً بسبب عدم الإلمام بممارسات وأنماط الاتصال في الثقافات الأجنبية. (شريفى، 2021، الصفحات 05-06)

#### المبحث التاسع: الفرق بين فرق العمل الافتراضية وفرق العمل في البيئة الفيزيائية:

هناك العديد من الاختلافات والفروقات في فرق العمل الافتراضية، من بينها:

- ❖ من ناحية الاختلاف في شكل الهيكل التنظيمي المتبع في الفريق: الهيكل التنظيمي في الفرق الافتراضية مسطحاً وخطوط السلطة فيه غير واضحة ويتصف بالمرونة، بينما الفرق التقليدية غالباً ما يكون الهيكل التنظيمي فيها رأسياً وفقاً للتسلسل الهرمي من أعلى إلى أسفل، وقد تكون السلطة الرسمية مركزية أو لا مركزية وذلك تبعاً لثقافة المنظمة.
  - ❖ من ناحية أسلوب القيادة: في الفرق الافتراضية غالباً ما تكون قيادة تبادلية أو تشاركية وتحتاج إلى التفويض في العديد من المهام، بينما في الفرق التقليدية تلتزم القيادة بالتوجيه والمراقبة المباشرة.
  - ❖ من ناحية عملية صنع القرارات وتنفيذها: تكون في الفرق التقليدية من خلال سلطة القائد أو عبر نقاشات ولجان رسمية أو غير رسمية، أما في الفرق الافتراضية تلتزم بالاجتماعات الإلكترونية.
  - ❖ من ناحية قدرة الأعضاء على بناء علاقات اجتماعية: تكون قدرة أعضاء الفرق التقليدية عالية لبناء روابط وعلاقات اجتماعية وثيقة بسبب الاجتماع اليومي في مقر العمل مما يساعد في قوة تماسك الفريق، بينما تكون ضعيفة في الفرق الافتراضية بسبب تركيز الأعضاء على إتمام المهام الموكلة إليهم. (المعيوف، 2021، صفحة 10)
- كذلك لدينا من أبرز الفروقات ما نلخصه في الجدول الآتي:

جدول رقم(05): يوضح الفرق بين فرق العمل الافتراضية وفرق العمل التقليدية.

فرق العمل التقليدية	فرق العمل الافتراضية
- نظام عمل تقليدي روتيني بكل جزئياته ومكوناته.	- نظام عمل افتراضي بكل جزئياته ومكوناته.
- أعضاء الفريق يتواجدون في مكان واحد.	- أعضاء الفريق يتواجدون في أماكن مختلفة.
- يلتقي الأعضاء وجها لوجه بطريقة متزامنة وشخصية.	- يلتقي الأعضاء بوسائل الكترونية وتكنولوجية بطريقة متزامنة/ غير متزامنة وغير شخصية.
- أعضاء الفريق يقومون بتنسيق المهام فيما بينهم بطريقة التكيف المتبادل.	- أعضاء الفريق يستطيعون تنفيذ المهام كل منهم على حدا نظرا لخبراتهم العالية فلا يحتاجون للتنسيق بينهم إلا في حالات نادرة.

المصدر: (شريف، 2021، صفحة 05)

المبحث العاشر: ممارسات قيادية للقادة الفعالين لإتقان التحديات المتعلقة بالفرق الافتراضية:

هناك 6 ممارسات قيادية يقوم بها القادة الفعالين من أجل إتقان التحديات المتعلقة بفرق العمل الافتراضية

وتفاديها، وسنقوم بعرضها في الجدول الآتي:

الجدول رقم(06): ممارسات قادة الفرق الافتراضية الفعالة.

ممارسات القيادة لقادة الفريق الافتراضي.	كيف يفعل ذلك قادة الفريق الافتراضي؟
1/ بناء الثقة والحفاظ عليها من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات.	- تركيز المعايير على كيفية توصيل المعلومات. - إعادة النظر في معايير الاتصال وتعديلها مع تطور الفريق (اللقاءات الافتراضية). - توضيح التقدم من خلال استخدام مساحة العمل الافتراضية للفريق. - المعاناة المتساوية في العالم الموزع جغرافيا.
	- دليل خبرة الفريق البارز ومصفوفة المهارات في مساحة العمل الافتراضية.

<p>-تشكيل فرق فرعية افتراضية لإقران أعضاء متنوعين وتناوب أعضاء الفريق الفرعي.</p> <p>-السماح بالتعبير عن آراء متنوعة من خلال استخدام وسائل الكترونية غير متزامنة (مثل سلاسل المناقشة الإلكترونية).</p>	<p>2/ التأكد من فهم التنوع في الفريق وتقديره والاستفادة منه.</p>
<p>-كل الاختلافات في الأفكار بين الاجتماعات (توليد الأفكار غير المتزامن) وتقارب الأفكار وحل التناقض أثناء الاجتماعات الافتراضية (تقارب الأفكار المتزامن).</p> <p>-استخدم بداية الاجتماع الافتراضي (في كل مرة) لبناء العلاقات الاجتماعية.</p> <p>-أثناء الاجتماع تأكد من خلال "عمليات تسجيل الوصول" أن الجميع مشارك.</p> <p>نهاية الاجتماع تأكد من نشر المحضر وخطة العمل المستقبلية في مستودع الفريق.</p>	<p>3/ إدارة دورة العمل الافتراضية والاجتماعات.</p>
<p>-التدقيق عن كئيب في أنماط الاتصال غير المتزامنة (المناقشة الإلكترونية المترابطة ومنشورات المستندات في مستودع المعرفة) والمتزامنة (المشاركة الافتراضية في الاجتماع والمراسلة الفورية).</p> <p>-توضيح التقدم من خلال قياسات بطاقة الأداء المتوازنة المنشورة في مساحة العمل الافتراضية للفريق.</p>	<p>4/ مراقبة تقدم الفريق من خلال استخدام التكنولوجيا.</p>
<p>-تقارير متكررة إلى لجنة توجيه افتراضية (تتألف من الرؤساء المحليين لأعضاء الفريق).</p>	<p>5/ تعزيز الرؤية الخارجية للفريق وأعضاؤه.</p>
<p>-احتفالات المكافآت الافتراضية.</p> <p>-التقدير الفردي في بداية كل اجتماع افتراضي.</p> <p>-جعل رئيس "الموقع الحقيقي" لكل عضو في الفريق على دراية بمساهمة العضو.</p>	<p>6/ ضمان استعادة الأفراد من المشاركة في الفرق الافتراضية.</p>

المصدر: (Arvind Malhotra, 2014, p. 62)

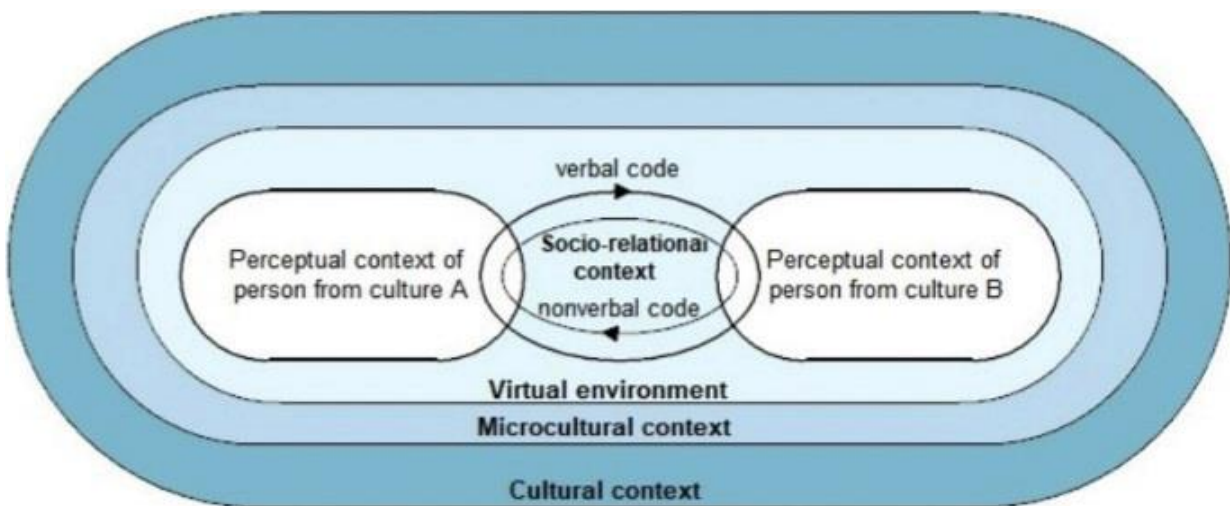
المبحث الحادي عشر: التواصل بين الثقافات في فرق العمل الافتراضية:

الأشخاص الذين يعملون في بيئة افتراضية دولية يتعرضون للعديد من الخلفيات الثقافية المختلفة، وبالتالي ينظر إلى تطوير المهارات بين الثقافات على أنه شرط أساسي لنجاح الفرق الافتراضية، وتشمل المهارات بين الثقافات القدرة على فهم وتقدير الأعراف والسلوكيات وطرق التفكير التي قد تختلف عن عادات الفرد، حيث تجعل المهارات متعددة الثقافات من الممكن فهم الآخرين بشكل أفضل وبالتالي تعزيز العمل معهم. (Vuorinen, 2022, p. 17)

وقال (Dumitrascu, 2019): يجب ألا تكون الاختلافات الثقافية عائقاً أما التواصل، بل يجب أن تكون فرصة للتطور الذاتي. حيث أن التواصل بين الثقافات يساعد الأفراد على تطوير معرفتهم بالآخرين وثقافتهم، وفي الوقت نفسه يعزز معلومات ثقافتهم الخاصة. وينظر إلى البيئة الافتراضية على أنها تسهل تفاعل أعضاء الفريق من ثقافات مختلفة، ومع ذلك يميل الناس إلى التحيز تجاه الأشخاص من خلفيات ثقافية أو دينية مختلفة، ولتجنب ذلك والجمع بين أعضاء الفريق الدولي يجب أن يكون للأعضاء هدف مشترك يتجهون نحوه. (Vuorinen, 2022, p. 17)

يوضح الشكل (04): حدوث التواصل بين الثقافات في فرق العمل الافتراضية، ووفقاً للنموذج هناك 5 سياقات: الإدراك الحسي، والافتراضي، والثقافي، واللفظي، والعلاقات الاجتماعية، والتي تشير إلى الظروف التي يحدث فيها الاتصال. (Vuorinen, 2022, p. 18)

الشكل رقم (04): نموذج التواصل بين الثقافات في البيئة الافتراضية.



المصدر: (Vuorinen, 2022, صفحة 18)

سياق البيئة الافتراضية يعني الاتصال من خلال أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويشير السياق الاجتماعي-العلائقي بدوره إلى من يتم الاتصال، وما يمكن رؤيته أيضا هو أن السياق الثقافي يحيط بالشخص بأكمله مما يوضح أن الثقافة موجودة دائما في التواصل، وتمثل الطبقة التالية: السياق الثقافي الجزئي المكون من مجموعات مختلفة بناء على الاختلافات الثقافية، أخيرا السياق الإدراكي الذي يتضمن السمات الشخصية التي تتأثر بالثقافة.

### المبحث الثاني عشر: الافتراضات الشائعة المتعلقة بفرق العمل الافتراضية:

نظرا لأن مفهوم قيادة الفريق الافتراضي جديد نسبيا على المنظمات وقادتها، فقد ظهرت بعض الافتراضات والمعتقدات والنظريات الخاطئة عند التكيف مع طريقة العمل عن بعد. وحدد (Snyder and Duarte) سبعة افتراضات غير آمنة ومخاوف غير ضرورية يجب أن يأخذها القائد الافتراضي في الاعتبار عند التخطيط لبناء الفريق والأنشطة اليومية والإجراءات الاستراتيجية للفريق، (Isotalo, 2013, p. 24) وتبرز هذه الإشاعات في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (07): يوضح الشائعات المتعلقة بالفرق الافتراضية.

الشائعة 1	أعضاء الفريق الافتراضي لا يحتاجون إلى الاهتمام.
الشائعة 2	التعقيد الإضافي لاستخدام التكنولوجيا للاتصال والتعاون في منظمة موزعة أمر مبالغ فيه.
الشائعة 3	يحتاج قائد الفريق الافتراضي متعدد الثقافات إلى التحدث بعدة لغات، أو أن يكون لديه خبرة وتاريخ من العمل في العديد من الوظائف.
الشائعة 4	إذا لم تتمكن من مقابلة أشخاص بانتظام، فمن الصعب مساعدتهم في المهام الحالية والتقدم الوظيفي.
الشائعة 5	بناء الثقة غير مهم في العمل الجماعي الافتراضي.
الشائعة 6	تقل أهمية الشبكات في البيئة الافتراضية.
الشائعة 7	تحتاج الفرق الافتراضية إلى تخطيط وتنظيم ومراقبة دقيقة لتجنب المفاجآت.

المصدر: (Isotalo, 2013، صفحة 25)

المبحث الثالث عشر: إيجابيات وسلبيات فرق العمل الافتراضية:

المطلب الأول: إيجابيات فرق العمل الافتراضية:

تكمن إيجابيات فرق العمل الافتراضية فيما يلي:

- ✓ تقليل الوقت والكلفة اللازمة للتنقل من خلال تخفيض نفقات السفر.
- ✓ القدرة على تجميع وتوحيد الخبراء المختصين ذوي الخبرة العالية في المجالات التكنولوجية بواسطة الوسائل الإلكترونية والرقمية والذين يعمل كل منهم في بقعة جغرافية بعيدة عن الأخرى.
- ✓ صنع القرارات على النحو الأفضل والأسرع، واتخاذ القرارات المتعلقة بالبحث والتطوير بشكل أكثر فاعلية.
- ✓ إنتاجية أكبر ووقت تطوير أقصر.
- ✓ إحداث نواتج عمل أفضل وجذب موظفين للعمل بصورة أفضل، وتوليد ميزة تنافسية للشركة بأقل الموارد.
- ✓ الاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة في بيئات الأعمال.
- ✓ تتيح للمنظمات الاستعانة بالأفراد الأكثر خبرة وتعيينهم بعمل جزئي بغض النظر عن الموقع الجغرافي. (سعود، 1439هـ، الصفحات 226-227-228)

المطلب الثاني: سلبيات فرق العمل الافتراضية:

تبرز سلبيات فرق العمل الافتراضية فيما يلي:

- في بعض الأحيان تتطلب تطبيقات تكنولوجية معقدة جدا.
- في حالة وجود مشكلة ما فإن أسلوب اللقاء وجهها لوجه يخلق نوعا من الفهم الشامل لها ولظروفها، أكثر مما هو الحال في فرق العمل الافتراضية.
- قلة المتابعة والسيطرة على أنشطة الأعضاء.
- تحدي إدارة الصراع الذي قد ينشب بين أعضاء الفريق.
- الاختلاف والتنوع الوظيفي والثقافي بين الفرق الافتراضية يؤدي إلى الاختلاف بطريقة فهم الأعضاء لإجراءات العمل والتنفيذ.
- يحتاج فريق العمل أحيانا إلى التدريب على بعض القضايا الخاصة والتشجيع والتحفيز المباشر. (سعود، 1439هـ، الصفحات 228-229)



### المبحث الرابع عشر: عوامل فشل فرق العمل الافتراضية:

قد تفشل فرق العمل الافتراضية في تحقيق أهدافها مثلها مثل فرق العمل في البيئة الفيزيائية، ومن بين أسباب

أو عوامل فشلها نذكر:

- ضعف قيادة الفريق.
- عدم وضوح الهدف الذي أنشئ من أجله الفريق.
- توزيع سيء وغير واضح وغير متوازن في الأدوار والمسؤوليات.
- انخفاض مستويات الاتصال والتفاعل.
- ضعف نظام الحوافز.
- محاولة إثبات الذات على حساب الآخرين.
- تفضيل العمل الفردي وانخفاض مستوى التعاون.
- تباين السلوكيات ومشاكل التنوع الثقافي.
- اختلاف مستويات الفكر والذكاء. (شريف، 2021، صفحة 06)

الإطار

التطبيقي

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

سنتناول نحن الباحثان في هذا الفصل كل الإجراءات المنهجية المتبعة الجانب المنهجي، وذلك من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية حول موضوع: فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد 19.

1/: تحليل وتفسير بيانات المقابلة:

الجدول رقم (08): يوضح توزيع مفردات العينة المدروسة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	10	77%
أنثى	03	23%
المجموع	13	100%

يتضح من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها والموضحة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت لفئة الذكور بمقدار 77% حيث بلغ عدد المبحوثين 10 مفردات، في حين بلغ عدد الإناث 3 مفردات بنسبة 23% من مفردات العينة المدروسة، وتبين لنا من هذه النتائج أن أغلبية القادة والمدراء في المؤسسات كانوا من فئة الذكور.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية:

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
من 25 إلى 35 سنة	01	08%
من 36 إلى 45 سنة	07	54%
من 46 سنة فما فوق	05	38%
المجموع	13	100%

بينت نتائج الجدول أعلاه أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة يحتلون أكبر نسبة والمقدرة ب 54% وتمثلت في 7 مبحوثين، تليها الفئة العمرية من 46 سنة فما فوق بنسبة 38% يقابلها 5 مفردات، أما الفئة العمرية للمبحوثين والتي أخذت أدنى نسبة فتتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة بنسبة 8% وتمثلت في مبحوث واحد. وتبين لنا من هذه النتائج أن أغلبية قادة المؤسسات من فئة الكهول.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	متوسط
0%	0	ثانوي
93%	13	جامعي
7%	1	دراسات عليا
100%	14	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي، حيث يتضح لنا أن أعلى نسبة كانت لخريجي الجامعة بنسبة 93% ما يقابلها 13 مفردة من العينة، يليها المستوى التعليمي "دراسات عليا" بنسبة 7% ما يقابلها مفردة واحدة من العينة، في حين لم نسجل أي نسبة مئوية للمستوى التعليمي متوسط و ثانوي. ويتبين لنا من خلال هذه النتائج أن جميع القادة والمدراء في المؤسسات ذو مستوى جامعي وعلى أعلى مستوى من المعرفة.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع مفردات العينة حسب التخصص:

النسبة	التكرار	التخصص
14.3%	2	علوم مالية
7.14%	1	إعلام آلي
14.3%	2	علوم الإعلام والاتصال
7.14%	1	علوم قانونية وإدارية
7.14%	1	قانون
7.14%	1	الدراسات العليا في البنوك
7.14%	1	علوم تجارية
7.14%	1	الذكاء الاصطناعي
7.14%	1	إدارة أعمال
7.14%	1	فنون جميلة

7.14%	1	تجارة دولية
7.14%	1	تقنيات بنكية
100%	14	المجموع

يبين الجدول أعلاه متغير التخصص لمفردات العينة المدروسة، حيث تحصل تخصصي "علوم مالية" و"علوم الإعلام والاتصال" على نسبة 14.3% ما يقابلها مفردتين من العينة لكل تخصص، تليها باقي التخصصات والمتمثلة في: (إعلام آلي / علوم قانونية وإدارية / قانون / الدراسات العليا في البنوك / علوم تجارية / الذكاء الاصطناعي / إدارة أعمال / فنون جميلة / تجارة دولية / تقنيات بنكية) بنسبة 7.14% لكل تخصص ما يقابله مفردة واحدة من العينة. ومن خلال هذا الجدول نستنتج أن المؤسسات توظف العديد من التخصصات على اختلافها كل حسب احتياجاتها.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع مفردات العينة حسب المسمى الوظيفي:

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
21.4%	03	مدير المؤسسة
14.3%	02	أستاذ جامعي
7.14%	01	مهندس دولة
14.3%	02	نائب مدير
7.14%	01	رئيس مكتب
14.3%	02	رئيس مصلحة الإدارة والوسائل
7.14%	01	مكلف بالاتصال
7.14%	01	نائب عميد الكلية
7.14%	01	متصرف
100%	14	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه ووفقا للنتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة والتي قدرت ب 21.4% ما يقابلها 3 مفردات من العينة كانت وظيفتهم "مدراء المؤسسة"، في حين نسبة 14.3% ما يقابل مبحثين وظيفتهم

(أستاذ جامعي / نائب مدير / رئيس مصلحة الإدارة والوسائل)، بينما نسبة 7.14% ما يقابل مفردة واحدة كانت وظيفتهم (مهندس دولة / رئيس مكتب / مكلف بالاتصال / نائب عميد الكلية / متصرف).

الجدول رقم (13): يوضح توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمل:

النسبة	التكرار	سنوات العمل
23%	03	أقل من 10 سنوات
62%	08	من 11 إلى 29 سنة
15%	02	من 30 سنة فما فوق
100%	13	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه، أن النسبة الأكبر من الموظفين القائمين على المؤسسة والمقدرة ب 62% تتراوح خبرتهم من 11 إلى 29 سنة ما يقابل 08 مفردات من العينة، بينما بلغت نسبة أصحاب الخبرة أقل من 10 سنوات 23% ما يعادل 03 مفردات من العينة، في حين مفردتان من العينة ينتمون إلى فئة أصحاب الخبرة أكثر من 30 سنة بنسبة 15%.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع مفردات العينة حسب مكان العمل:

النسبة	التكرار	مكان العمل
7.7%	01	مديرية الأشغال العمومية
7.7%	01	مديرية البريد والمواصلات
7.7%	01	مديرية سونلغاز قالمة
7.7%	01	جامعة 08 ماي 1945 قالمة
7.7%	01	جامعة سوق أهراس
7.7%	01	بنك الخليج الجزائر
7.7%	01	مديرية الشؤون الدينية والأوقاف قالمة
7.7%	01	مديرية البيئة قالمة
7.7%	01	مديرية اتصالات الجزائر قالمة
7.7%	01	مديرية الثقافة والفنون قالمة



7.7%	01	مديرية التجارة قلمة
7.7%	01	بنك التنمية المحلية قلمة
7.7%	01	ديوان مؤسسات الشباب والرياضة قلمة
100%	13	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه الخاص بمتغير مكان العمل، أن جميع مفردات العينة لا يعملون في مكان واحد بنسبة 7.7% ما يقابلها مفردة واحدة من العينة لكل مؤسسة، حيث يختلف مكان عملهم كالاتي: مديرية الأشغال العمومية / مديرية البريد والمواصلات قلمة / مديرية سونلغاز قلمة / جامعة 08 ماي 1945 قلمة / جامعة سوق أهراس / بنك الخليج الجزائر / مديرية الشؤون الدينية والأوقاف قلمة / مديرية البيئة قلمة / مديرية اتصالات الجزائر قلمة / مديرية الثقافة والفنون قلمة / مديرية التجارة قلمة / بنك التنمية المحلية قلمة / ديوان مؤسسات الشباب والرياضة قلمة.

الجدول رقم (15): يوضح دوافع الانتقال من العمل في البيئة الفيزيقية نحو العمل عن بعد:

النسبة	التكرار	دوافع الانتقال
27.3%	12	جائحة كوفيد 19
20.5%	09	التطور التكنولوجي
13.6%	06	الرغبة في التقدم بالمؤسسة
22.7%	10	الحتمية التكنولوجية
6.8%	03	المنافسة
2.3%	01	تجنب انتقال العدوى بين العمال
2.3%	01	تسهيل عملية تبادل المعلومات
2.3%	01	تحسين الاتصال والتجاوب الآني
2.3%	01	تسهيل المهام والاقتصاد في النفقات
100%	44	المجموع

تبين النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين كان دافعهم الرئيسي للانتقال من العمل العادي نحو العمل عن بعد هو جائحة كوفيد 19 بنسبة 27.3% ما يقابلها 12 مفردة من العينة،

تليها الحتمية التكنولوجية بنسبة 22.7% ما يقابلها 10 مفردات من العينة، ومن ثم التطور التكنولوجي بنسبة 20.5% ما يقابل 09 مفردات من العينة، في حين نسبة 13.6% ما يعادل 06 مفردات من العينة دفعهم للانتقال هو الرغبة في التقدم بالمؤسسة، بينما 03 مفردات من العينة كان دفعهم المنافسة بنسبة 6.8%، أما باقي الدوافع أو الأسباب تمثلت في: تجنب انتقال العدوى بين العمال / تسهيل عملية تبادل المعلومات /تحسين الاتصال والتجاوب الآني / تسهيل المهام والاقتصاد في النفقات بنسبة 2.3% لكل دافع ما يقابل مفردة واحدة من العينة. نستنتج من الجدول أن أغلبية المبحوثين كان دفعهم الرئيسي للانتقال من العمل في البيئة الفيزيائية إلى العمل عن بعد هو جائحة كوفيد 19، وذلك يرجع للوضع الصحي الذي شهده العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة بسبب انتشار الجائحة بصورة سريعة ما أدى بالحكومات إلى اتخاذ إجراءات استعجالية واستثنائية في نفس الوقت، ما أنجر عنه غلق بعض المؤسسات وتوقيف جزئي لنشاطها، وهذا ما أدى بها إلى تغيير نمط أعمالها خلال تلك الفترة.

الجدول رقم (16): يوضح تأييد القادة لفكرة الانتقال من العمل في المؤسسة إلى العمل عن بعد:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	12	92%
لا	1	8%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (17): يوضح أسباب قبول العمل عن بعد:

الأسباب	التكرار	النسبة
قوة القاهرة	01	4.8%
مواكبة التطور	01	4.8%
تسهيل عمليات الاتصال	01	4.8%
السرعة في نقل المعلومات	04	19%
توفير الوقت	04	19%
توفير الجهد	01	4.8%
توفير المال	01	4.8%

تحسين الخدمات	01	%4.8
الدقة في المعلومة	01	%4.8
التوفيق بين العمل والبيت	01	%4.8
زيادة المردودية	01	%4.8
كثرة المهام	01	%4.8
تفادي التنقل	01	%4.8
التباعد الاجتماعي	01	%4.8
تسهيل العمل	01	%4.8
المجموع	21	%100

من خلال الجدولين رقم (16) و(17) الموضحان في الأعلى يتضح أن أغلبية أفراد العينة كانوا مؤيدين لفكرة الانتقال من العمل في المؤسسة إلى العمل عن بعد وذلك بنسبة 92% ما يقابل 12 مفردة من العينة، بينما نسبة 8% لم يؤيدوا فكرة الانتقال للعمل عن بعد ما يقابل مفردة واحدة من العينة. تفسر هذه النتائج من خلال الجدول رقم (17): أن معظم المؤسسات أيدت فكرة الانتقال لأن ذلك ساهم تسريع نقل المعلومات وتوفير الوقت وكذلك توفير الجهد والمال وهذا حسب رأي الباحثين. الجدول رقم (18): يوضح التوجهات الاتصالية الخاصة بقيادة المؤسسات خلال جائحة كوفيد 19:

النسبة	التكرار	التوجهات الاتصالية
%16.3	07	التوجه من فريق العمل إلى فريق العمل الافتراضي.
%25.6	11	التوجه من مختلف أشكال الاتصال في البيئة الفيزيائية نحو الاتصال الرقمي.
%25.6	11	التوجه نحو استخدام المنصات الرقمية.
%20.9	09	التوجه من الإدارة العادية نحو الإدارة الرقمية.
%11.6	05	التوجه من قيادة فرق في منطقة واحدة نحو قيادة فرق منتشرة جغرافيا.
%100	43	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه الخاص "بالتوجهات الاتصالية لقيادة المؤسسات خلال جائحة كوفيد 19"، أن أغلبية الباحثين تمثلت توجهاتهم الاتصالية في ( التوجه من مختلف أشكال الاتصال في البيئة الفيزيائية نحو الاتصال الرقمي) و( التوجه نحو استخدام المنصات الرقمية) بنسبة 25.6% لكل متغير ما يقابل 11 مفردة من العينة، وفي

المرتبة الثانية التوجه من الإدارة العادية نحو الإدارة الرقمية بنسبة 20.9% ما يقابلها 09 مفردات من العينة، يليها التوجه من فريق العمل إلى فريق العمل الافتراضي بنسبة 16.3% ما يقابل 07 مفردات من العينة، وفي الأخير التوجه من قيادة فرق في منطقة واحدة نحو قيادة فرق منتشرة جغرافيا بنسبة 11.6% ما يقابل 05 مفردات من العينة. وهذا ما يدل أن الاستخدام بالأساس تغير، نتيجة للتطورات التي أحدثتها البيئة الرقمية وما تبعها.

الجدول رقم (19): يوضح كيفية تسيير مهام الفريق الافتراضي من قبل القادة الرقميين:

المتغير	التكرار	النسبة
الاجتماعات عن بعد	03	17.6%
وسائل التواصل عن بعد	01	5.8%
الاعتماد على المنصات الرقمية	03	17.6%
وسائل الاتصال المتاحة	02	11.8%
مختلف التطبيقات المتاحة	04	24%
كتابيا ثم استلامها إلكترونيا	01	5.8%
منصات تابعة للمؤسسة	01	5.8%
البريد الإلكتروني	01	5.8%
اختيار المنصة المناسبة	01	5.8%
المجموع	17	100%

تبين النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يقومون بتسيير مهام فريقهم الافتراضي عبر مختلف التطبيقات المتاحة بنسبة 24% ما يقابلها 4 مفردات من العينة، ثم تليها كل من "الاجتماعات عن بعد" و"الاعتماد على المنصات الرقمية" بنسبة 17.6% لكل متغير ما يقابلها 03 مفردات من العينة، بعدها وسائل الاتصال المتاحة بنسبة 11.8% ما يقابلها مفردتان من العينة، وفي الأخير نجد كل من "وسائل التواصل عن بعد" و"منصات تابعة للمؤسسة" و"كتابيا ثم استلامها إلكترونيا" و"البريد الإلكتروني" وهذا بنسبة 5.8% لكل متغير ما يقابلها مفردة واحدة من العينة.

الجدول رقم (20): يوضح كيفية تواصل القائد الرقمي مع الفريق الافتراضي:

المتغير	التكرار	النسبة
---------	---------	--------

3.03%	01	Skype
18.18%	06	Email
15.15%	05	الهاتف
3.03%	01	الأنترانات
3.03%	01	Idara
3.03%	01	Fax
9.09%	03	Zoom
3.03%	01	Google meet
3.03%	01	Telegram
9.09%	03	Whatsapp
3.03%	01	الاتصال الرقمي
6.06%	02	Facebook
3.03%	01	المنصات الرقمية المختلفة
3.03%	01	البريد الالكتروني المهني
3.03%	01	Out look
3.03%	01	Vision conférence
3.03%	01	Moodle
3.03%	01	Big Blue butter
3.03%	01	Messenger
100%	33	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح "كيفية تواصل القائد الرقمي مع الفريق الافتراضي"، ويتضح أن المبحوثين يتواصلون مع الفريق الافتراضي بالدرجة الأولى بواسطة Email بنسبة 18.18% ما يقابل 06 مفردات من العينة، ثم الهاتف بنسبة 15.15% ما يقابل 05 مفردات من العينة، يليها Zoom وWhatsapp بنسبة 9.09% ما يقابل 03 مفردات من العينة، يليها Facebook بنسبة 6.06% ما يقابل مفردتان من



01	Hackers	%1.6
01	Microsoft Lync	%1.6
01	Moodle	%1.6
61	المجموع	%100

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح "منصات التواصل المستخدمة من قبل قادة المؤسسات للتواصل مع فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد 19"، والبيانات المتوصل إليها يتضح أن أكبر نسبة كانت ل منصة Whatsapp بنسبة %16.4 ما يقابل 10 مفردات من العينة، ثم Facebook بنسبة %14.8 ما يقابل 09 مفردات من العينة، بعدها منصة Zoom بنسبة %13.1 ما يقابل 08 مفردات من العينة، ثم منصة Skype بنسبة %9.9 ما يقابل 06 مفردات من العينة، يليها منصة Google Meet بنسبة %8.2 ما يقابل 05 مفردات من العينة، ثم منصة Telegram بنسبة %6.7 ما يقابل 04 مفردات من العينة، تليها منصتي Microsoft teams و Cisco webex بنسبة %05 لكل متغير ما يقابل 03 مفردات من العينة، ثم منصة Out look بنسبة %3.3 ما يقابل مفردتين من العينة، وفي الأخير نجد منصة Slack ومنصة Pronto ومنصة Zimbra ومنصة Idara ومنصة Forticlient ومنصة ACE ومنصة CEDRM ومنصة SDP ومنصة Hackers ومنصة Microsoft Lync ومنصة Moodle بنسبة %1.6 لكل منصة ما يقابل مفردة واحدة من العينة.

نستنتج من الجدول أن أكثر المنصات استخداما من قبل قادة المؤسسات للتواصل مع فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد 19 هما منصتي: "Whatsapp" و "Zoom"، لأن حسب رأي الباحثين هما المنصتان الأسهل استخداما من قبل فرق العمل الافتراضي، والأكثر انتشارا، بينما Facebook لا يعتبرونه منصة تواصل.

الجدول رقم (22): يوضح المنصة الأسهل استخداما بالنسبة لفرق العمل الافتراضية:

النسبة	التكرار	المنصة
--------	---------	--------

61.5%	08	Zoom
7.7%	01	Skype
7.7%	01	Idara
7.7%	01	Out look
7.7%	01	Cisco webex teams
7.7%	01	منصات خاصة بالمؤسسة
100%	13	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتمثل في المنصة الأسهل استخداما بالنسبة لفرق العمل الافتراضية، يتضح أن أكبر نسبة كانت لمنصة Zoom بنسبة 61.5% ما يقابل 08 مفردات من العينة، يليها باقي المنصات المتمثلة في: منصة Skype / منصة Idara / منصة Out look / منصة Cisco webex teams / منصات خاصة بالمؤسسة، بنسبة 7.7% لكل متغير ما يقابل مفردة واحدة من العينة.

نستنتج أن المنصة الأسهل استخداما بالنسبة لفرق العمل الافتراضية هي منصة Zoom، وذلك لأنها المنصة الأسهل استخداما من قبل الفريق، وكذلك تتيح إمكانية المشاركة لأي عضو من الفريق وهذا حسب رأي المبحوثين.

الجدول رقم (23): يوضح مواجهة القادة لتحديات رئيسية عند الانتقال إلى العمل عن بعد من عدمه:

النسبة	التكرار	المتغير
77%	10	نعم
23%	03	لا
100%	13	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين واجهتهم تحديات رئيسية عند الانتقال إلى العمل عن بعد بنسبة 77% ما يقابلها 10 مفردات من العينة، بينما نسبة 23% ما يقابلها 03 مفردات من العينة لم تواجههم أي تحديات رئيسية عند الانتقال إلى العمل عن بعد وذلك باعتبار أن مؤسستهم كانت تعمل بهذا النظام قبل الجائحة.



نستنتج أن قادة فرق العمل الافتراضية واجهتهم تحديات رئيسية عند الانتقال إلى العمل عن بعد، وذلك راجع للوضع المفاجئ الذي مرت به المؤسسات بصفة عامة، وحتمية العمل عن بعد خلال تلك الفترة المتأزمة، وهذا من وجهة نظر الباحثين.

الجدول رقم (24): يوضح التحديات التي واجهت القادة عند الانتقال إلى العمل عن بعد:

النسبة	التكرار	التحديات
10%	01	صعوبة الاتصال
40%	04	ضعف الانترنت
10%	01	تكوين الإطارات في استخدام المنصات
10%	01	الصعوبات المرافقة للتكنولوجيا والدراسة والتكوين المستمر
10%	01	مشاكل تقنية
10%	01	الذهنية غير المتحكمة في التكنولوجيا
10%	01	ضعف البنية التحتية
100%	10	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه والمتمثل في "التحديات التي واجهت القادة عند الانتقال إلى العمل عن بعد" والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن أغلبية الباحثين واجههم ضعف الإنترنت بنسبة 40% ما يقابل 04 مفردات من العينة، تليها باقي التحديات المتمثلة في: صعوبة الاتصال / تكوين الإطارات في استخدام المنصات / الصعوبات المرافقة للتكنولوجيا والدراسة والتكوين المستمر / مشاكل تقنية / الذهنية غير المتحكمة في التكنولوجيا / ضعف البنية التحتية بنسبة 10% لكل متغير ما يقابل مفردة واحدة من العينة.

نستنتج أن أبرز تحدي يواجه قادة الفرق عند الانتقال إلى العمل عن بعد هو ضعف شبكة الإنترنت، وذلك راجع لضعف الشبكة في المراكز المركزية بصفة عامة.

الجدول رقم (25): يوضح مواجهة القادة لقيود كانت عائقا للقيادة الفعالة من عدمه:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	08	61.5%
لا	05	38.5%
المجموع	13	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها أن أغلبية القادة واجهتهم قيود كانت عائقا للقيادة الفعالة بنسبة 61.5% ما يقابلها 08 مفردات من العينة، بينما نسبة 38.5% ما يقابل 05 مفردات من العينة لم تواجههم أي قيود كانت عائقا للقيادة الفعالة.

نستنتج من خلال النتائج التي توصلنا لها وحسب آراء الباحثين، أن القادة واجهتهم قيود كانت عائقا للقيادة الفعالة وذلك بسبب عدم القدرة والسيطرة الكلية على الوضع الذي كانت تعيشه المؤسسات في تلك الفترة.

الجدول رقم (26): يوضح القيود التي كانت عائقا للقيادة الفعالة:

النسبة	التكرار	القيود
12.5%	01	الاستخدام الحذر للتكنولوجيا
12.5%	01	نقص التجهيز خاصة شبكة الإعلام الآلي
12.5%	01	نقص التكوين في مجال التكنولوجيا للأفراد
12.5%	01	نقص تدفق الانترنت
12.5%	01	غياب ثقافة العمل عن بعد
12.5%	01	عدم قابلية الأشخاص للتغيير
12.5%	01	قيود فكرية
12.5%	01	قيود سلوكية
100%	08	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، أن أبرز القيود التي واجهت القادة وكانت عائقا للقيادة الفعالة تمثلت في: الاستخدام الحذر للتكنولوجيا / نقص التجهيز خاصة شبكة الإعلام الآلي / نقص التكوين في مجال التكنولوجيا للأفراد / نقص تدفق الانترنت / غياب ثقافة العمل عن بعد / عدم قابلية الأشخاص للتغيير / قيود فكرية / قيود سلوكية بنسبة 12.5% لكل متغير ما يقابل مفردة من العينة.

نستنتج من خلال الجدول وحسب آراء المبحوثين أن القيود التي واجهت القادة وكانت عائقاً للقيادة الفعالة اختلفت من قائد لآخر ومن مؤسسة لأخرى، وذلك حسب طبيعة العمل وطبيعة المحيط المتواجد فيه القائد وهذا حسب رأي المبحوثين.

الجدول رقم (27): يوضح وجهة نظر القادة حول العمل عن بعد قبل التجربة:

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	09	69%
محايد	01	08%
معارض	03	23%
المجموع	13	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتوصل إليها، أن أكبر نسبة والتي قدرت ب 69% ما يعادل 09 مفردات من العينة كانوا موافقين على العمل عن بعد قبل التجربة، تليها نسبة 23% ما يقابل 03 مفردات من العينة كانوا معارضين، بينما نسبة 08% ما يقابل مفردة واحدة كان محايد.

تفسيرا لهذه البيانات نلجأ إلى بيانات الجدول الموالي رقم (28) نظرا للارتباط الوثيق بينهما وكذلك بالاعتماد على آراء المبحوثين أيضا، حيث نستنتج أن قادة الفرق الافتراضية موافقين على العمل عن بعد قبل التجربة، لأن حسب رأيهم العمل عن بعد يسهل العمل ويوفر الوقت والجهد.

الجدول رقم (28): يوضح وجهة نظر القادة حول العمل عن بعد بعد التجربة:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	07	54%
لا	06	46%
المجموع	13	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتوصل إليها واعتمادا على الجدول أسفله رقم (28)، تبين لنا أن أغلبية المبحوثين تغيرت وجهة نظرهم حول العمل عن بعد بعد التجربة بنسبة 54% ما يقابل 07 مفردات من العينة، حيث كان هذا التأثير إيجابيا حسب رأي المبحوثين لأنه: يسهل العمل وتحسين ظروفه ويقلل من التنقل وبالتالي توفير الجهد والوقت، كذلك يساعد على تسريع نقل المعلومات بين مختلف الإدارات ويزيد من نسبة إقناعهم، بالإضافة إلى أنه يوفر فرص مميزة مثل أن يصبح القائد قيادا عالميا. بينما نسبة 46% ما يقابل 06 مفردات من

العينة لم تتغير وجهة نظرهم حول العمل عن بعد، لأنه حسب رأيهم العمل عن بعد لم يكن فعالا كما أنه لا توجد أرضية لكي تكون العملية فعالة.

الجدول رقم (29): يوضح أسباب تغيير الاتصالات في المؤسسة لتصبح رقمية:

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
20.8%	05	جائحة كوفيد 19.
4.2%	01	التباعد الاجتماعي.
4.2%	01	الاتصالات الرقمية كانت من قبل.
4.2%	01	حتمية العمل عن بعد.
8.3%	02	التطور التكنولوجي.
4.2%	01	سياسة الدولة (رقمنة جميع القطاعات).
4.2%	01	بعد مكان العمل.
4.2%	01	مواكبة التطور العالمي.
4.2%	01	علاقات العمل مع العالم.
4.2%	01	بعد الإدارة المركزية عن المديرية الولائية.
4.2%	01	صعوبة في الاتصال.
4.2%	01	تسهيل وتسريع حل المشاكل.
4.2%	01	تطوير أساليب العمل.
8.3%	02	سرعة وصول المعلومة.
4.2%	01	الاقتصاد في تكاليف التنقل.
4.2%	01	الاقتصاد في الوقت.
4.2%	01	اكتساب الوسائل المتطورة.
4.2%	01	الحتمية التكنولوجية.
100%	24	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل أسباب تغيير الاتصالات في المؤسسة لتصبح رقمية، والبيانات المتحصل عليها نجد أن نسبة 20.8% ما يقابل 05 مفردات من العينة كان السبب لتغير الاتصالات في المؤسسة لتصبح رقمية هو جائحة كوفيد 19، يليه : التطور التكنولوجي وسرعة وصول المعلومة بنسبة 8.3% لكل متغير ما يقابل فردين من العينة ؛ وفي الأخير نجد مختلف الأسباب والمتمثلة في: ( التباعد الاجتماعي، الاتصالات الرقمية كانت من قبل، حتمية العمل عن بعد، سياسة الدولة (رقمنة جميع القاعات)، بعد مكان العمل، مواكبة التطور العالمي، علاقات العمل مع العالم، بعد الإدارة المركزية عن المديرية الولائية، صعوبة في الاتصال، تسهيل وتسريع حل المشاكل، تطوير أساليب العمل، الاقتصاد في تكاليف التنقل، الاقتصاد في الوقت، اكتساب الوسائل المتطورة، الحتمية التكنولوجية ) بنسبة 4.2% لكل متغير ما يقابله مفردة واحدة من العينة .

نستنتج من خلال البيانات المتوصل إليها أن السبب الرئيسي لتغير الاتصالات في المؤسسة لتصبح اتصالات رقمية هو : جائحة كوفيد 19، ثم يليها : التطور التكنولوجي وسرعة وصول المعلومة بالنسبة للاتصالات الرقمية .

الجدول رقم (30): يوضح تأثير الاتصال بين أعضاء الفريق أثناء التحول إلى فرق العمل الافتراضية:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	07	54%
لا	06	46%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (31): جدول مكمل للجدول أعلاه: يوضح كيفية تأثير الاتصال بين أعضاء الفريق الافتراضي:

المتغير	التكرار	النسبة
إيجابيا نسبيا	01	14.3%
إيجابيا	02	28.6%
نسبيا	02	28.6%
سلبيا	01	14.3%
سلبيا نسبيا	01	14.3%
المجموع	07	100%

بالنسبة للجدول رقم (31) لجأنا إلى الاحتساب بناء على المجموع 07 الذي يمثل المبحوثين الذين كانت إجاباتهم ب "نعم"، وتم إلغاء الإجابات التي كانت ب "لا" لأنهم قاموا بالنفي المطلق بأن الاتصال بين أعضاء الفريق لم يتأثر أثناء التحول إلى فرق العمل الافتراضية.

من خلال الجدولين رقم (30) و(31) في الأعلى والبيانات المتوصل إليها، يتضح لنا أن نسبة 54% أي ما يقابل 07 مفردات من العينة أكدوا أن الاتصال بين أعضاء الافتراضي "تأثر"، حيث كان هذا التأثير (تأثيرا إيجابيا وتأثيرا سلبيا) بنسبة 28.6% ما يقابل مفردتان من العينة لكل متغير، أما باقي الإجابات كانت: (تأثر إيجابيا نسبيا / سلبيا / سلبيا نسبيا) بنسبة 14.3% ما يقابل مفردة واحدة من العينة لكل متغير. بينما 6 مفردات أكدوا عدم تأثر الاتصال بين أعضاء الفريق الافتراضي وذلك بنسبة 46% من النسبة الكلية للعينة. نستنتج أن الاتصال بين أعضاء الفريق أثناء التحول إلى فرق العمل الافتراضية تأثر تأثيرا إيجابيا ونسبيا بالدرجة الأولى.

الجدول رقم (32): يوضح تأثير الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية على نقل المعلومات ووصولها:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	10	77%
لا	03	23%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (33): يوضح كيفية تأثير الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية على نقل المعلومات ووصولها:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	09	69%
لا	01	08%
المجموع	10	77%

بالنسبة للجدول رقم (33) لجأنا إلى الاحتساب بناء على المجموع 10 الذي يمثل إجابات المبحوثين ب "نعم"، وتم إلغاء الإجابات التي كانت ب "لا" لأنهم قاموا بالنفي المطلق بأنه لا يوجد تأثير فيما يخص نقل المعلومات ووصولها في فرق العمل الافتراضية.

من خلال الجدولين رقم (32) و(33) والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن أغلبية مفردات العينة أكدوا بأن الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية أثر على نقل المعلومات ووصولها بنسبة 77% ما يقابل 10 مفردات من

العينة، حيث كان هذا التأثير إيجابيا بنسبة 69% ما يقابل 09 مفردات من العينة، ونسبة 08% أي ما يقابل مفردة واحدة من العينة كان التأثير سلبيا، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 23% ما يقابل 03 مفردات من العينة كانت إجابتهم بأن الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية لم يؤثر على نقل المعلومات ووصولها. نستنتج أن الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية أثر إيجابيا على نقل المعلومات ووصولها، وذلك راجع إلى الأهمية التي تضيفها فرق العمل الافتراضية على نقل المعلومات ووصولها من خلال سرعتها وكذلك من خلال الاختصار في الوقت والجهد.

الجدول رقم (34): يوضح كيفية تفويض مهام العمل عند الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية:

المتغير	التكرار	النسبة
سلسا	02	15.4%
تغير طفيف فقط	01	7.7%
سهل	01	7.7%
جد متعب	01	7.7%
إيجابيا	02	15.4%
مباشرا	01	7.7%
صعب نوعا ما	01	7.7%
أكثر رسمية	01	7.7%
تسهيل المهام	01	7.7%
نفس الشيء في الفرق العادية	01	7.7%
عاديا	01	7.7%
المجموع	13	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، أن نسبة 15.4% من العينة كانت إجاباتهم بأن تفويض مهام العمل عند الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية أصبح إيجابيا وسلسا ما يقابل مفردتان من العينة لكل متغير، أما بالنسبة لباقي المتغيرات والمتمثلة في: تغير طفيف / سهل / جد متعب / مباشرا / صعب نوعا ما / أكثر رسمية / تسهيل المهام / نفس الشيء في الفرق العادية / عاديا كانت بنسبة 7.7% لكل متغير ما يقابل مفردة واحدة من العينة.

في الغالب تفويض المهام أصبح سهلا وإيجابيا في فرق العمل الافتراضية بدليل أن أغلبية إجابات المبحوثين كانت: سلسا، سهل، إيجابيا، مباشرا، ومنه نستنتج حسب آراء وإجابات المبحوثين أن تفويض المهام عند الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية أصبح سلسا إيجابيا مما سهل العمل وزاد من فعاليته أكثر وأحسن من تفويض المهام في البيئة الفيزيقية.

الجدول رقم (35): يوضح طبيعة الممارسات الاتصالية قبل العمل في الفرق الافتراضية:

المتغير	التكرار	النسبة
عن طريق الاتصال الرسمي	02	%9.1
تأخذ وقت كبير	02	%9.1
تقليدية كلاسيكية	02	%9.1
عن طريق الاتصال المباشر	02	%9.1
تعتمد على التعليمات الشفهية	01	%4.54
صعبة ومتعبة	01	%4.54
بطيئة	02	%9.1
استهلاك الوقت	01	%4.54
الضرر بالزبون	01	%4.54
صعوبة الاتصال	01	%4.54
كثرة الغياب والتأخر	01	%4.54
التكلفة	01	%4.54
عن طريق الاجتماعات الحضورية، الندوات، المقابلات	02	%9.1
عادية	01	%4.54
عن طريق المراسلات الرسمية	01	%4.54
عن طريق الهاتف، Mail، Fax	01	%4.54
المجموع	22	%100

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن الممارسات الاتصالية قبل العمل في الفرق الافتراضية كانت: (تمارس عن طريق الاتصال المباشر / بطيئة / عن طريق الاجتماعات الحضورية والندوات



والمقابلات) بنسبة 9.1% ما يقابل مفردتان من العينة لكل متغير مذكور، بينما باقي الإجابات كانت تتمثل في: (تعتمد على التعليمات الشفهية / صعبة ومتعبة / تستهلك الوقت / الضرر بالزبون / صعوبة الاتصال / كثرة الغياب والتأخر / التكلفة / عادية / عن طريق المراسلات الرسمية / عن طريق الهاتف و Mail و Fax) بنسبة 4.54% ما يقابل مفردة واحدة من العينة لكل متغير مذكور.

نستنتج أن الممارسات الاتصالية قبل العمل في الفرق الافتراضية كانت جد متعبة، تعتمد على الأساليب الاتصالية التقليدية كالاتصال المباشر، تستغرق الكثير من الوقت والجهد، وكذلك مكلفة، وذلك لأن البيئة الفيزيائية تستلزم العديد من الأدوات والتجهيزات، كذلك يجب توف الشروط الفيزيائية الضرورية من أجل القيام بعمل جيد وهذا حسب المبحوثين وآرائهم.

الجدول رقم (36): يوضح طبيعة الممارسات الاتصالية بعد الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية:

النسبة	التكرار	المتغير
4.34%	01	إمكانية تتبع الأثر
4.34%	01	مراجعة سير العمل بامتياز
4.34%	01	حسن العمل
13%	03	سريعة
4.34%	01	لم تتغير تقريبا
4.34%	01	أكثر فعالية
4.34%	01	تعتمد على الوسائط الرقمية
4.34%	01	ممارسات مزدوجة
4.34%	01	عادية
4.34%	01	لحظية آنية
4.34%	01	مرجحة للوقت
4.34%	01	إمكانية التحكم فيها
4.34%	01	أقل تكلفة وجهد
4.34%	01	سلسة

8.7%	02	سهلة
4.34%	01	فيها متعة
4.34%	01	ديناميكية
4.34%	01	أكثر مهنية
4.34%	01	تتم بصورة مباشرة أو غير مباشرة دون التنقل من مكان إلى مكان
4.34%	01	الاتصال الرسمي عبر الوسائط الرقمية
100%	23	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن الممارسات الاتصالية أصبحت "سريعة" بنسبة 13% ما يقابل 03 مفردات من العينة، وكذلك "سهلة" بنسبة 8.7 ما يقابل مفردتان من العينة، بينما باقي المتغيرات والمذكورة في الجدول أعلاه كانت بنسبة 4.34% لكل متغير ما يقابل مفردة واحدة من العينة. نستنتج من خلال الجدولين (35) و(36) أن الممارسات الاتصالية بعد الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية أفضل من الممارسات الاتصالية قبل الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية، حيث أصبحت سهلة وسريعة، مريحة للوقت عكس نظيرتها التي تأخذ وقت كبير وجهد كما أنها بطيئة، وهذا يبقى محل جدل واسع لأن آراء الباحثين تختلف، حيث هناك الكثير يؤكدون بأنها توفر الوقت وتختصر الجهد وتسرع وتيرة العمل، إلا أن هناك من يعارضون هذا الرأي بسبب أنهم لا يملكون الإمكانيات الكافية سواء كانت مادية أو بشرية للقيام بالعمل على أكمل وجه، كما أنهم يرون حسب رأيهم أن العمل في البيئة الفيزيقية تكون نتائجه أفضل وأنجح بفضل التواصل المباشر بين الأفراد.

الجدول رقم (37): يوضح كيفية التواصل مع فرق العمل الافتراضية:

المتغير	التكرار	النسبة
عقد اجتماعات عبر الخط	13	100%
محاضرات عبر الخط	11	85%
ملتقيات عبر الخط	10	77%
مقابلات عبر الخط	10	77%
ندوات عبر الخط	10	77%
دورات تكوينية عبر الخط	01	08%
أيام تحسيسية عبر الخط	01	08%
المجموع	56	

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن عملية التواصل مع فرق العمل الافتراضية تمت من خلال: عقد اجتماعات عبر الخط بنسبة 100% ما يقابل 13 مفردة وهو العدد الإجمالي للعينة، يليه محاضرات عبر الخط بنسبة 85% ما يقابل 11 مفردة من العينة، ثم تليها (ملتقيات عبر الخط / مقابلات عبر الخط / ندوات عبر الخط) بنسبة 77% لكل متغير ما يقابل 10 مفردات من العينة، وفي الأخير نجد (دورات تكوينية عبر الخط / أيام تحسيسية عبر الخط) بنسبة 08% لكل متغير ما يقابل مفردة واحدة من العينة.

نستنتج أن أنجع أسلوب تم استخدامه من قبل فرق العمل الافتراضية هو: عقد الاجتماعات عبر الخط، لأن الاجتماعات عبر الخط وحسب آراء الباحثين توفر إمكانية التواصل والاجتماع مع أعضاء مختلفين ومنتشرين في مناطق جغرافية مختلفة في مختلف أنحاء العالم وفي أي وقت عن طريق الوسائط والمنصات الرقمية المختلفة، كما أنها تتيح إمكانية التسجيل لأي عضو أو موظف في المؤسسة، بالإضافة إلى أن هذه الاجتماعات تختصر الوقت وتقلل الجهد والمال.

الجدول رقم (38): يوضح وتيرة عقد الاجتماعات الافتراضية من طرف فرق العمل الافتراضية:

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	04	31%
أحيانا	09	69%
أبدا	00	00%
المجموع	13	100%

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن 69% من أفراد العينة أكدوا أن فرق العمل الافتراضية يقومون بعقد اجتماعات افتراضية منتظمة "أحيانا" ما يقابل 09 مفردات من أفراد العينة، في حين أن 31% من أفراد العينة أجابوا بأن فرق العمل الافتراضية يقومون بعقد اجتماعات افتراضية منتظمة "دائما" ما يقابل 04 مفردات من العينة، بينما لا يوجد أي فريق افتراضي لا يقوم بعقد اجتماعات افتراضية.

نستنتج أن وتيرة الاعتماد على الاجتماعات عن بعد من طرف فرق العمل الافتراضية هي وتيرة متوسطة، بدليل أن أغلبية إجابات المبحوثين كانت بأن فرق العمل الافتراضية تقوم بعقد اجتماعات افتراضية منتظمة "أحيانا".

الجدول رقم (39): يوضح الأدوات المستخدمة من أجل عقد الاجتماعات عن بعد:

المتغير	التكرار	النسبة
<b>Google calendar</b>	03	30%
<b>Moodle</b>	01	10%
<b>Idara</b>	01	10%
<b>Big Blue batter</b>	01	10%
<b>Sisco Jaber</b>	01	10%
<b>Vidéo conférence</b>	01	10%
أدوات خاصة بالمؤسسة	02	20%
المجموع	10	100%

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن نسبة 30% تعود لأداة " Google calendar" ما يقابل 03 مفردات من العينة، تليها "أدوات خاصة بالمؤسسة" بنسبة 20% ما يقابل مفردتان

من العينة، وفي الأخير نجد باقي الأدوات المذكورة في الأعلى بنسبة 10% لكل أداة ما يقابل مفردة واحدة من العينة.

نستنتج أن أداة "Google calendar" هي الأداة الأكثر استخداما من قبل فرق العمل الافتراضية لعقد الاجتماعات عن بعد، وذلك لأنها تسمح لأعضاء الاجتماع بالتواصل وإرسال الملفات بكل سهولة، كما أنها تسمح بإنشاء غرف فرعية للنقاشات الخاصة خلال الاجتماع، وتساعد على التخطيط اليومي والأسبوعي والشهري والسنوي وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (40): يوضح التطبيقات المستخدمة من أجل عقد الاجتماعات عن بعد:

المتغير	التكرار	النسبة
<b>Zoom</b>	07	33.33%
<b>Skype</b>	03	14.28%
<b>Google Meet</b>	03	14.28%
<b>Sisco webex</b>	03	14.28%
<b>Go to meeting</b>	02	9.6%
<b>Free conférence call</b>	01	4.76%
<b>Idara</b>	01	4.76%
تطبيقات خاصة بالمؤسسة	01	4.76%
<b>المجموع</b>	21	100%

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن نسبة 33.33% ترجع لتطبيق "Zoom" ما يقابل 07 مفردات من العينة، يليه كل من: "Sisco webex / Google meet / Skype" بنسبة 14.28% لكل تطبيق ما يقابل 03 مفردات من العينة، ثم تطبيق "Go to meeting" بنسبة 9.6% ما يقابل مفردتان من العينة، وفي الأخير نجد: (Idara / Free conférence / تطبيقات خاصة بالمؤسسة) بنسبة 4.75% لكل تطبيق ما يقابل مفردة واحدة من العينة.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه والجدول السابق رقم (22)، أن "Zoom" هي المنصة المستخدمة من طرف القادة للتواصل مع فرق العمل الافتراضية وكذلك التواصل مع مختلف الجهات الأخرى، وفي نفس الوقت

استفادوا من Zoom في جميع نشاطات العمل الافتراضي والتي من بينها: عقد الاجتماعات عن بعد، حيث أن "Zoom" يعتبر حسب المبحوثين المنصة الأسهل استخداما من طرف القادة والموظفين في نفس الوقت.

الجدول رقم (41): يوضح كيفية التمكن من مواجهة وإدارة التغييرات:

المتغير	التكرار	النسبة
عدم الاستعداد للعمل عن بعد	01	6.7%
عدم التمكن فعليا من إدارة التغيير (عدم المواجهة كليا)	02	13.3%
إعادة المحاولة	02	13.3%
عدم مواجهة تغييرات كثيرة	01	6.7%
التأقلم مع الوضع أو نظام العمل	02	13.3%
الاعتماد على التعليمات الوزارية والإدارية	01	6.7%
الاعتماد على الكفاءة	01	6.7%
تكوين وتأهيل الموظفين	01	6.7%
عدم وجود صعوبة	01	6.7%
العمل بها من قبل	02	13.3%
وجود فريق عمل مختص	01	6.7%
المجموع	15	100%

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن نسبة 13.3% كانت إجاباتهم فيما يخص كيفية التمكن من مواجهة وإدارة التغييرات كما يلي: (عدم التمكن فعليا من إدارة التغيير / إعادة المحاولة / التأقلم مع الوضع أو نظام العمل / العمل بها من قبل) ما يقابل مفردتان من العينة لكل متغير، بينما نسبة 6.7% تمثل إجاباتهم في: (عدم الاستعداد للعمل عن بعد / عدم مواجهة تغييرات كثيرة / الاعتماد على التعليمات الوزارية والإدارية / الاعتماد على الكفاءة / تكوين وتأهيل الموظفين / عدم وجود صعوبة / وجود فريق عمل مختص) ما يقابل مفردة واحدة من العينة.

الجدول رقم (42): يوضح حتمية توفر مهارات معينة من أجل قيادة فرق العمل الافتراضية:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	12	92%
لا	01	08%
المجموع	13	100%

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن أغلبية العينة أكدوا بأنه من الضرورة توفر مهارات معينة من أجل قيادة فرق العمل الافتراضية بنسبة 92% ما يقابل 12 مفردة من العينة، بينما نسبة 08% ما يقابلها مفردة واحدة من العينة كانت الإجابة بأنه ليس من الضروري توفر مهارات معينة من أجل قيادة فرق العمل الافتراضية.

نستنتج أنه يجب أن تتوفر مهارات معينة من أجل قيادة فرق العمل الافتراضية، ولا يمكن لأي شخص أن يكون قائدا افتراضيا إلا بتوفر مهارات معينة، وهذه المهارات موضحة في الجدول رقم (43) و(51).

الجدول رقم (43): يوضح المهارات الواجب توفرها من أجل التواصل في البيئة الرقمية:

المتغير	الترتيب	التكرار	النسبة
مهارات استخدام الهاتف والحاسوب	1	06	46.2%
مهارات استخدام الانترنت	2	06	46.2%
مهارات استخدام مواقع التواصل الاجتماعي	3	04	30.8%
مهارات استخدام المنصات الرقمية	4	04	30.8%
مهارات تبادل المعلومات الكترونيا	5	03	23.1%
مهارات الاتصال الرقمية	6	03	23.1%
مهارات اتخاذ القرارات	7	03	23.1%
مهارات التعامل مع الوسائط الرقمية	8	02	15.4%
مهارات بناء العلاقات رقميا	9	03	23.1%
مهارات حل المشكلات	10	05	38.5%
المجموع		13	

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن نسبة 46.2% اتفقوا بأن أول مهارة يجب توفرها من أجل التواصل في البيئة الرقمية هي: "مهارات استخدام الهاتف والحاسوب" ما يقابل 06 مفردات من العينة، وفي المرتبة الثانية: "مهارات استخدام الانترنت" بنسبة 46.2% ما يقابل 06 مفردات من العينة، ثم في المرتبة الثالثة: "مهارات استخدام مواقع التواصل الاجتماعي" بنسبة 30.8% ما يقابل 04 مفردات من العينة، والمرتبة الرابعة: "مهارات استخدام المنصات الرقمية" بنسبة 30.8% ما يقابل 04 مفردات من العينة، تليها في المرتبة الخامسة: "مهارات تبادل المعلومات إلكترونياً" بنسبة 23.1% ما يقابل 03 مفردات من العينة، وفي المرتبة السادسة: "مهارات الاتصال الرقمية" بنسبة 23.1% ما يقابل 03 مفردات من العينة، والمرتبة السابعة: "مهارات اتخاذ القرارات" بنسبة 23.1% ما يقابل 03 مفردات من العينة، وفي المرتبة الثامنة: "مهارات التعامل مع الوسائط الرقمية" بنسبة 15.4% ما يقابل مفردتان من العينة، والمرتبة التاسعة: "مهارات بناء العلاقات رقمياً" بنسبة 23.1% ما يقابل 03 مفردات من العينة، وفي المرتبة العاشرة: "مهارات حل المشكلات" بنسبة 38.5% ما يقابل 05 مفردات من العينة.

الجدول رقم (44): يوضح إمكانية تأثير المهارات الرقمية في فعالية القيادة الرقمية:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	12	92%
لا	01	08%
المجموع	13	100%

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن أغلبية العينة أكدوا أن المهارات الموجودة في الجدول أعلاه رقم ( ) تؤثر في فعالية القيادة الرقمية بنسبة 92% ما يقابل 12 مفردة من العينة، بينما نسبة 08% ما يقابل مفردة واحدة من العينة كانت الإجابة بأن المهارات السابقة لا تؤثر على فعالية القيادة الرقمية. نستنتج أنه يجب توفر مهارات معينة في القائد الرقمي من أجل ضمان فعالية القيادة الرقمية، وهذه المهارات موضحة في الجدول أعلاه رقم (43) والجدول الموالي رقم (51).



الجدول رقم (45): يوضح كيفية تأثير مهارات التواصل في البيئة الرقمية فعالية القيادة الرقمية:

المتغير	التكرار	النسبة
التعامل مع جميع البيانات في البيئة الرقمية	01	%8.33
تسهيل استخدام الأجهزة المناسبة	01	%8.33
استغلال المهارات في أغلبية العمليات	01	%8.33
زيادة فعالية القيادة الرقمية	04	%33.33
كسب الوقت	01	%8.33
عدم الاستخدام الأمثل للهاتف والحاسوب يؤثر سلبا	01	%8.33
الكفاءة والتحكم في التكنولوجيا عامل أساسي لنجاح العامل في مهنته	01	%8.33
لكي يستطيع الموظف العمل بالمنصة	01	%8.33
أي قيادة لا بد لها من مهارات سواء عادية أو رقمية	01	%8.33
المجموع	12	%100

بالنسبة للجدول أعلاه لجأنا إلى الاحتساب بناء على المجموع 12 الذي يمثل إجابات المبحوثين التي كانت

ب "نعم" بأن مهارات التواصل في البيئة الرقمية تؤثر على فعالية القيادة الرقمية.

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن نسبة 33.33% كانت إجاباتهم بأن مهارات

التواصل في البيئة الرقمية والمذكورة سابقا تقوم ب "زيادة فعالية القيادة الرقمية" ما يقابل 04 مفردات من العينة، أما

فيما يخص باقي المتغيرات المذكورة في الجدول أعلاه فكانت بنسبة 8.33% ما يقابل مفردة واحدة من العينة لكل

متغير.

نستنتج أن مهارات التواصل في البيئة الرقمية والمذكورة في الجدول ( ) و ( ) تؤثر إيجابا على القيادة الرقمية

بدليل إجابات المبحوثين، حيث أنه إذا توفرت هذه المهارات في القائد فإنها ستزيد حتما من فعالية القيادة الرقمية.

الجدول رقم (46): يوضح حتمية تميز فرق العمل الافتراضية بمهارات التواصل في البيئة الرقمية من عدمه:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	11	85%
لا	02	15%
المجموع	13	100%

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن أغلبية العينة أكدوا بأن مهارات التواصل في البيئة الرقمية يجب أن تتوفر في فريق العمل الافتراضي بنسبة 85% ما يقابل 11 مفردة من العينة، بينما نسبة 15% ما يقابل مفردتان من العينة كانت إجابتهن بأنه ليس من الضروري توفر مهارات التواصل في البيئة الرقمية في فريق العمل الافتراضي.

نستنتج أن مهارات التواصل في البيئة الرقمية يجب أن تتوفر في فريق العمل الافتراضي مثله مثل قائد الفريق الافتراضي، ذلك لأن الطرفين يتعاملان مع بيئة مغايرة للبيئة الفيزيقية.

الجدول رقم (47): يوضح إمكانية تأثير مهارات التواصل في البيئة الرقمية على نجاح فرق العمل الافتراضية:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	13	100%
لا	00	00%
المجموع	13	100%

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل "إمكانية تأثير مهارات التواصل في البيئة الرقمية على نجاح فرق العمل الافتراضية" والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن كافة مفردات العينة أجمعوا بأن مهارات التواصل في البيئة الرقمية تؤثر على نجاح فرق العمل الافتراضية بنسبة 100% ما يعادل 13 مفردة وهو العدد الإجمالي للعينة. نستنتج أن مهارات التواصل في البيئة الرقمية والمذكورة سابقا تؤثر على نجاح فرق العمل الافتراضية.

الجدول رقم (48): يوضح كيفية تأثير مهارات التواصل في البيئة الرقمية على نجاح فرق العمل الافتراضية:

النسبة	التكرار	المتغير
%5.9	01	بدون تواصل لا يتم العمل
%5.9	01	يكون العمل جيدا إذا كان التواصل جيدا مع العلاقات الإنسانية
%5.9	01	من ليس له مهارات التواصل في البيئة الرقمية لا يستطيع العمل بالمنصات الرقمية
%5.9	01	زيادة في سرعة التواصل
%5.9	01	زيادة في اتخاذ القرار الصائب
%5.9	01	الحصول على المعلومات ونقلها في أسرع وقت
%5.9	01	نقل المعلومات في الوقت المحدد بصفة صحيحة ودقيقة
%5.9	01	من لا تتوفر فيه مهارات التواصل يؤثر سلبا على فريق العمل
%11.7	02	القيام بالأعمال في أسرع وقت ممكن
%5.9	01	تؤثر على المردودية في العمل
%5.9	01	تسهيل عملية التواصل
%11.7	02	سرعة إتاحة المعلومة وفهمها
%11.7	02	اختصار الوقت
%5.9	01	التنسيق في وقت مفتوح .
%100	17	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن نسبة 11.7% كانت إجاباتهم بأن مهارات التواصل في البيئة الرقمية والمذكورة سابقا تقوم ب "اختصار الوقت / سرعة إتاحة المعلومة وفهمها / القيام بالأعمال في أسرع وقت ممكن" ما يقابل 04 مفردات من العينة لكل متغير، أما فيما يخص باقي المتغيرات المذكورة في الجدول أعلاه فكانت بنسبة 5.9% لكل متغير ما يقابل مفردة واحدة من العينة.

نستنتج أن مهارات التواصل في البيئة الرقمية تؤثر على نجاح فرق العمل الافتراضية "بالإيجاب" حيث أنها: تساهم في تسريع وتيرة القيام بالأعمال، وتختصر الوقت كما أنها تسرع إتاحة المعلومة وفهمها.

الجدول رقم (49): يوضح ما إذا كانت فعالية مهارات التواصل في البيئة الرقمية نفس فعالية مهارات

التواصل في البيئة الفيزيائية:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	03	23%
لا	10	77%
المجموع	13	100%

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن أغلبية أفراد العينة أكدوا بأن فعالية مهارات التواصل في البيئة الرقمية ليست نفس فعالية مهارات التواصل في البيئة الفيزيائية بنسبة 77% ما يقابل 10 مفردات من العينة، بينما نسبة 23% ما يقابل 03 مفردات من العينة كانت إجاباتهم أن فعالية مهارات التواصل في البيئة الرقمية نفسها فعالية مهارات التواصل في البيئة الفيزيائية، ولتفسير هذه النتائج سنلجأ للجدول الموالي رقم (50).

الجدول رقم (50): جدول مكمل للجدول أعلاه رقم (49) يوضح سبب التشابه أو الاختلاف بين فعالية

مهارات التواصل في البيئة الرقمية وفعالية مهارات التواصل في البيئة الفيزيائية:

المتغير	التكرار	النسبة
مهارات التواصل في البيئة الرقمية أكثر فعالية	03	23%
عندما يتعلق الأمر بالإقناع: مهارات التواصل في البيئة الفيزيائية أكثر فعالية	01	7.7%
العملية الاتصالية نفسها في البيئتين، الفارق الوحيد هو طريقة التواصل	01	7.7%
المهارات الرقمية لديها إضافات على البيئة الفيزيائية	01	7.7%
المتطلبات تختلف	01	7.7%
الفرق الافتراضية إذا تجسدت ميدانيا فهي أكثر فعالية	01	7.7%
العمل في البيئة الفيزيائية ليس كالبيئة الرقمية: (الإقناع، الحجج...).	01	7.7%
التميز باستخدام المعلوماتية.	01	7.7%
البيئة الفيزيائية لا تحتاج إلى نفس مهارات البيئة الرقمية.	01	7.7%
المهارات الرقمية أسرع وأجمع من المهارات في البيئة الفيزيائية.	01	7.7%

7.7%	01	تختلف بعض الشيء حيث في البيئة الرقمية يكون للمستخدمين مجال من الثقة.
100%	13	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن مهارات التواصل في البيئة الرقمية أكثر فعالية من مهارات التواصل في البيئة الفيزيائية بنسبة 23% ما يقابل 03 مفردات من العينة، يليها باقي المتغيرات الموجودة في الجدول أعلاه بنسبة 7.7% لكل متغير ما يقابل مفردة واحدة من العينة، وهذا ما يثبت أن أهم مهارة في عمل فرق العمل الافتراضية هي: مهارات التواصل في البيئة الرقمية.

نستنتج أن فعالية مهارات التواصل في البيئة الرقمية ليست نفس فعالية مهارات التواصل في البيئة الفيزيائية،

حيث مهارات التواصل في البيئة الرقمية أكثر فعالية من مهارات التواصل في البيئة الفيزيائية.

الجدول رقم (51): يوضح أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الرقمي:

النسبة	التكرار	المتغير
10.71%	03	مهارات التحكم في التكنولوجيا
3.57%	01	مهارات إدارة المنصات
3.57%	01	مهارات تحليل بيانات المنصات
3.57%	01	المهارات الأساسية للقائد بصفة عامة
10.71%	03	المهارات المذكورة في السؤال 31
3.57%	01	مهارات قاعدية
3.57%	01	القدرة على استخدام وسائل الاتصال الرقمية
3.57%	01	القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات
7.14%	02	مهارات التواصل عن بعد
3.57%	01	مهارات التحكم والتعامل مع وسائل الاتصال الرقمية
3.57%	01	مواكبة أي تطور في الميدان وتطبيقه
3.57%	01	القدرة على الإقناع
7.14%	02	الكفاءة

3.57%	01	التكوين المستمر
3.57%	01	المتابعة
3.57%	01	الخبرة المهنية
3.57%	01	الحدس
3.57%	01	الاختصاص
3.57%	01	امتلاك فريق عمل يجيد المهارات الرقمية في حالة عدم قدرة المسؤول على التعامل مع المنصات الرقمية
3.57%	01	الثقة
3.57%	01	كيفية التعامل مع العلاقات الإنسانية
3.57%	01	التواصل الجيد مع المستخدمين
100%	28	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الرقمي تتمثل في: "مهارات التحكم في التكنولوجيا / المهارات المذكورة في الجدول ()" بنسبة 10.71% لكل مهارة ما يقابل 03 مفردات من العينة، يليها "مهارات التواصل عن بعد / القدرة على الإقناع" بنسبة 7.14% لكل مهارة ما يقابل مفردتان من العينة، بعدها نجد باقي المهارات المذكورة في الجدول بنسبة 3.57% ما يقابل مفردة واحدة من العينة لكل مهارة.

الجدول رقم (52): يوضح المشكلات التي واجهت فرق العمل الافتراضية أثناء العمل:

النسبة	التكرار	المتغير
22%	05	الاختلافات الثقافية
13%	03	مشكلة بسبب المسافة
09%	02	نقص الثقة بين أعضاء الفريق الافتراضي
26%	06	مشاكل في التواصل
13%	03	عدم الالتزام من قبل الفريق
04%	01	مشاكل تقنية

لا يوجد	03	13%
المجموع	23	100%

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن نسبة 26% كانت لـ "مشاكل في التواصل" ما يقابل 06 مفردات من العينة، بعده ذلك مشكل "الاختلافات الثقافية" بنسبة 22% ما يقابل 05 مفردات من العينة، يليه "مشكلة بسبب المسافة / عدم الالتزام من قبل الفريق" بنسبة 13% ما يقابل 03 مفردات من العينة، كذلك نسبة 13% ما يقابل 03 مفردات من العينة لم تواجههم أي مشاكل، يليه مشكل "نقص الثقة بين أعضاء الفريق الافتراضي" بنسبة 09% ما يقابل مفردتان من العينة، وفي الأخير "مشاكل تقنية" بنسبة 04 ما يقابل مفردة واحدة من العينة.

نستنتج أن أبرز المشكلات التي واجهت عمل فريق العمل الافتراضي هي: مشاكل في التواصل وحسب الباحثين هذا راجع إلى عدم تمكن الأفراد والموظفين في مهارات التواصل في البيئة الرقمية، يليه مشكل الاختلافات الثقافية وهذا بسبب انتشار فرق العمل الافتراضية في مناطق جغرافية مختلفة.

الجدول رقم (53): يوضح الفروق بين فرق العمل في البيئة العادية وفرق العمل الافتراضية:

المتغير	التكرار	النسبة
لا توجد فروق كبيرة	01	3.6%
المهم أن يكون تواصل بين أعضاء الفريق	01	3.6%
في فرق العمل الافتراضية تزداد نسبة الثقة في الأعضاء	01	3.6%
عدم التنقل إلى مكان الاجتماع الذي يتطلب وقتا كبيرا	01	3.6%
العمل العادي دائما والعمل الافتراضي مؤقتا	01	3.6%
فرق العمل العادية تحتاج إلى وقت وجهد ومال وتحضير عكس الفرق الافتراضية	01	3.6%
فرق العمل الافتراضية أحسن من فرق العمل العادية	03	10.7%
الفرق الافتراضية تكسب الموظفين وقتا أفضل من خلال سرعة التواصل وسرعة إيصال المعلومة .	01	3.6%
التميز بالتحكم والمواصلة والاستمرارية .	01	3.6%

3.6%	01	عدم المعرفة الشخصية لبعض الأطراف ضمن العمل في بعض الأحيان وكذلك مدى تجاوبهم بالعمل.
3.6%	01	العمل الافتراضي أكثر فعالية وأكثر مرونة.
3.6%	01	في العمل الافتراضي النتائج تظهر بسرعة والتطبيق سريع.
10.7%	03	توفير الوقت واختصار الجهد.
3.6%	01	توفير الاعتمادات المالية (الورق - المسافات - الوقود...).
3.6%	01	تفادي عطل وسائل النقل الإدارية.
3.6%	01	تكبير دائرة التواصل.
3.6%	01	في الفرق الافتراضية لا يستلزم حضور أعضاء الفريق عكس فرق العمل العادية ...
3.6%	01	تقريب المسافة.
3.6%	01	سرعة اتخاذ القرار.
3.6%	01	العمل في الفرق الافتراضية متاح في أي وقت عكس العمل في الفرق العادية.
3.6%	01	زيادة المردودية.
3.6%	01	التحفيز.
7%	02	السرعة.
100%	28	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن هناك العديد من الفروقات بين فرق العمل العادية وفرق العمل الافتراضية، وتبين أن نسبة 10.7% كانت ل "فرق العمل الافتراضية أحسن من فرق العمل العادية /فرق العمل الافتراضية توفر الوقت وتختصر الجهد" ما يقابل 03 مفردات من العينة لكل متغير، ثاني فرق يتمثل في "السرعة" بنسبة 07% ما يقابل مفردتان من العينة، وفي الأخير تأتي مختلف الفروقات المذكورة في الجدول أعلاه بنسبة 3.6 لكل متغير ما يقابل مفردة واحدة من العينة.

نستنتج أن فرق العمل الافتراضية أفضل من فرق العمل العادية ذلك أنها تكون أكثر سرعة من فرق العمل العادية، تختصر الجهد وتوفر الوقت الذي يعتبر عنصر مهم جدا يجب أخذه بعين الاعتبار أثناء العمل.



الجدول رقم (54): يوضح آراء المبحوثين حول موضوع القيادة الرقمية وفرق العمل الافتراضية:

النسبة	التكرار	المتغير
%5.26	01	التوجه نحو العمل الافتراضي.
%5.26	01	التأسيس لأرضية صلبة لضمان فعالية العمل الافتراضي.
%5.26	01	دراسة وتقنين العمل الافتراضي.
%5.26	01	تحسين مردودية العمل.
%5.26	01	تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية.
%5.26	01	الاستفادة من إيجابيات العمل الافتراضي كالتقليل من وسائل النقل واقتصاد الكهرباء في أماكن العمل.
%5.26	01	توفير إمكانيات مادية وبشرية تكون متاحة في أي وقت لضمان نجاح فرق العمل الافتراضية.
%5.26	01	التمسك بالعمل الافتراضي.
%5.26	01	استغلال الوسائل المتوفرة.
%15.79	03	التكوين المتواصل والمكثف للعمال لتنمية قدراتهم.
%5.26	01	تحسين المستوى بشكل دوري في المجال التكنولوجي للتحويل تدريجيا لإدارة رقمية.
%5.26	01	الاستثمار في التكنولوجيا يعد أهم وسائل النجاح.
%5.26	01	فتح مراكز متخصصة للتدريب على العمل الافتراضي.
%5.26	01	تسهيل مهام الاتصال داخل وخارج المؤسسة.
%5.26	01	تسيير أحسن للمصالح العامة.
%5.26	01	زيادة الفعالية.
%5.26	01	سرعة اتخاذ القرار.
%100	19	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتحصل عليها، يتضح أن نسبة 15.79% كانت لـ "القيام بتكوينات متواصلة ومكثفة للعمال لزيادة قدراتهم" ما يقابل 03 مفردات من العينة، تليها باقي المتغيرات الموجودة في الجدول أعلاه بنسبة 5.26% ما يقابل مفردة واحدة من العين.

نستنتج أنه يجب القيام بتكوينات متواصلة ومكثفة للعمال من أجل زيادة قدراتهم وتدريبهم على العمل في البيئة الافتراضية، وذلك لأن التكوين من العمليات الأساسية التي تساعد في تنمية الموظفين وهذا ما يعمل على تحسين أداء العمال والموظفين، وبالتالي يؤدي هذا إلى الارتقاء بالمؤسسات ويحسن العمل والإنتاج، كما يزيد من الروح الإيجابية عند العامل ورفع معنوياته وهذا حسب المبحوثين.

2/: النتائج العامة للدراسة:

نستنتج من خلال تحليلنا وتفسيرنا الكمي والكمي لنتائج الدراسة الميدانية مجموعة من النقاط كالاتي:

- أغلبية الباحثين الذين يمثلون "القادة عن بعد" من فئة الذكور بنسبة 77.
- معظم قادة فرق العمل الافتراضية هم من فئة الكهول حيث تتراوح أعمارهم ما بين (36-45 سنة) بنسبة 54.

- جميع الباحثين هم أفراد جامعيين بنسبة 100.
- أغلبية الباحثين لديهم خبرة مهنية جيدة، حيث تتراوح سنوات عملهم من (11-29 سنة) بنسبة 62.
- أجمع أغلبية الباحثين أن دوافع الانتقال من العمل العادي نحو العمل عن بعد تمثلت في:

1/جائحة كوفيد 19.

2/الحتمية التكنولوجية.

3/التطور التكنولوجي.

4/الرغبة في التقدم بالمؤسسة.

- أغلبية الباحثين كانوا مؤيدين لفكرة الانتقال من العمل في المؤسسة إلى العمل عن بعد بنسبة 92.
- يرجع سبب قبول العمل عن بعد من طرف قادة المؤسسات إلى: أهمية العمل عن بعد من خلال السرعة في نقل المعلومات.

● التوجهات الاتصالية الخاصة بالقادة الرقميون خلال جائحة كوفيد 19 كانت كالاتي:

1.التوجه من مختلف أشكال الاتصال في البيئة الفيزيائية نحو الاتصال الرقمي.

2.التوجه نحو استخدام المنصات الرقمية.

3.التوجه من الإدارة العادية نحو الإدارة الرقمية.

4.التوجه من فريق العمل إلى فريق العمل الافتراضي.

5.التوجه من قيادة فرق في منطقة واحدة نحو قيادة فرق منتشرة جغرافيا.

● يعتمد القادة الرقميون في تسيير مهام فريقهم الافتراضي على:

- مختلف التطبيقات المتاحة.

- الاجتماعات عن بعد.

- المنصات الرقمية.

- يتواصل القادة الرقميون مع فرقهم الافتراضية باستخدام: Email / الهاتف / Zoom / Whatsapp.
- تتمثل منصات التواصل المستخدمة من قبل القادة الرقميون للتواصل مع فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد 19 في: Google Meet – Skype – Zoom – Facebook – Whatsapp.
- تعتبر منصة Zoom هي المنصة الأسهل استخداما بالنسبة للفرق الافتراضية.
- أجمع أغلبية الباحثين بأنه واجهتهم تحديات مختلفة عند الانتقال إلى العمل عن بعد بنسبة 77.
- أبرز تحدي واجه القادة الرقميون عند الانتقال إلى العمل عن بعد هو: ضعف ونقص تدفق الإنترنت.
- أغلبية أفراد العينة واجهتهم قيود كانت عائقا للقيادة الفعالة بنسبة 54.
- أغلبية الباحثين كانوا موافقين على العمل عن بعد قبل التجربة بنسبة 69.
- معظم الباحثين تغيرت وجهة نظرهم حول العمل عن بعد بعد التجربة بنسبة 54.
- أسباب تغير الاتصالات في المؤسسة لتصبح رقمية كانت كالاتي:
  - جائحة كوفيد 19 وهو السبب الرئيسي.
  - التطور التكنولوجي.
  - سرعة وصول المعلومة بفضل الوسائط الرقمية.
- تأثر الاتصال بين أعضاء الفريق أثناء التحول إلى فرق العمل الافتراضية حيث كان هذا التأثير حسب الباحثين إيجابيا-نسبيا.
- أغلبية الباحثين أجمعوا بأن نقل المعلومات ووصولها تأثر عند الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية بنسبة 77 وكان التأثير إيجابيا بنسبة 69 .
- تفويض مهام العمل عند الانتقال إلى الفرق الافتراضية كان سلسا وإيجابيا.
- الممارسات الاتصالية قبل العمل في الفرق الافتراضية كانت:
  - تأخذ وقت كبير.
  - بطيئة.
  - عن طريق الاتصال الرسمي.
  - عن طريق الاتصال المباشر.
  - عن طريق الاجتماعات الحضورية، الندوات، المقابلات.
- الممارسات الاتصالية بعد الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية أصبحت: سهلة وسريعة.

- تتم عملية التواصل مع فرق العمل الافتراضية من خلال:
  - عقد اجتماعات عبر الخط بنسبة 100.
  - محاضرات عبر الخط.
  - ملتقيات عبر الخط.
  - مقابلات عبر الخط.
  - ندوات عبر الخط.
- أجمع أغلبية المبحوثين بأن فرق العمل الافتراضية يعقدون اجتماعات افتراضية منتظمة "أحيانا" بنسبة 69.
- Google Calender هي الأداة الأكثر استخداما من أجل عقد اجتماعات عن بعد.
- تطبيق Zoom هو التطبيق الأكثر استخداما من أجل عقد اجتماعات عن بعد.
- أغلبية المبحوثين أجمعوا بأنه يجب توفر مهارات معينة من أجل قيادة فرق العمل الافتراضية بنسبة 92.
- المهارات الواجب توفرها من أجل التواصل في البيئة الرقمية لدينا:
  - مهارات استخدام الهاتف والحاسوب.
  - مهارات استخدام مواقع التواصل الاجتماعي.
  - مهارات استخدام المنصات الرقمية.
  - مهارات تبادل المعلومات إلكترونيا.
  - مهارات استخدام الأنترنت.
- أغلبية المبحوثين أجمعوا بأن المهارات الرقمية تؤثر على فعالية القيادة الرقمية بنسبة 92، حيث أنها تزيد من فعاليتها.
- تؤثر مهارات التواصل في البيئة الرقمية على نجاح فرق العمل الافتراضية من خلال: إتاحة المعلومة وفهمها بسرعة / واختصار الوقت.
  - مهارات التواصل في البيئة الرقمية أكثر فعالية من مهارات التواصل في البيئة الفيزيقية.
  - أبرز المشكلات التي واجهت القادة الرقميون أثناء العمل في الفرق الافتراضية كانت كالاتي:
    1. مشاكل في التواصل.
    2. الاختلافات الثقافية.
    3. مشكلة بسبب المسافة.

4. عدم الالتزام من قبل الفريق.

- تعتبر فرق العمل الافتراضية أحسن من فرق العمل في البيئة الفيزيائية وذلك لأنها: توفر الوقت وتختصر الجهد كما أنها أسرع من نظيرتها.

### 3/مناقشة النتائج:

بعد إجراء الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة وتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة، تبين لنا أنها تتشابه إلى حد ما مع نتائج الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها ومن أهم النتائج المشتركة لدينا: أن أبرز المشكلات والتحديات التي واجهت القيادة عن بعد وفرق العمل الافتراضية تكمن في مجموع العناصر التي لها تأثير كبير وهي كالاتي: أبرز مشكل وهو مشكل التواصل والاختلافات الثقافية، ضعف أساليب الاتصال، ضعف البنية التحتية التكنولوجية، نقص الثقة بين أعضاء الفريق، ضعف المهارات وخاصة الرقمية.

أيضا من بين أوجه الشبه في الدراسات أن جميع فرق العمل الافتراضية والقادة الرقميون يقومون بعقد اجتماعات عن بعد، إلا أن الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة: المؤسسات يقومون بعقد اجتماعات افتراضية بصفة دائمة غير أن في دراستنا: يقومون بعقد اجتماعات افتراضية أحيانا وليس دائما.

كما أن أغلبية الدراسات ومن بينهم دراستنا أجمع الأفراد على إجراء تدريبات وتكوينات لفرق العمل الافتراضية من أجل تعليمهم وتكوينهم للقيام بالأعمال وتسييرها على أكمل وجه.

بينما أضافت دراستنا بعض النتائج على الدراسات الأخرى منها: أن توجهاتهم الاتصالية تغيرت وفق تغيير نمط أعمالهم في البيئة الرقمية، كذلك من بين النتائج المتوصل إليها: هناك علاقة طردية تكاملية بين مهارات التواصل في البيئة الرقمية وفعالية القيادة عن بعد ونجاح إدارة فرق العمل الافتراضية، حيث أنه كلما توفرت مهارات التواصل في البيئة الرقمية كلما زادت فعالية القيادة عن بعد وهذا ما يساهم ويؤدي بالضرورة إلى نجاح فرق العمل الافتراضية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة والتقدم بالمؤسسة وتطويرها، والعكس.

خاتمة

نظرا للتطور الهائل والكبير الذي عرفه المجتمع بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة، بفضل التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال الرقمية وما أحدثته هذه الأخيرة من تغيير، الأمر الذي جعل المنظمات تغير أنماط أعمالها حيث أن العديد منها توجهت نحو القيادة الرقمية و فرق العمل الافتراضية خاصة في ظل أزمة كوفيد 19. تعتبر جائحة كوفيد 19 سببا رئيسيا ودافعا أساسيا دفع المؤسسات ووضعها أمام حتمية تحول أدوار القادة، وكذا أدوار الممارسين ضمن فرق العمل في البيئة الفيزيقية نحو أدوار جديدة في البيئة الرقمية، ما أدت إلى تغيير الممارسات الفعلية للقيادة وتوجهاتهم الاتصالية، إضافة إلى مختلف تجليات وتمثلات فرق العمل الافتراضية في البيئة الرقمية.

حيث نجد أن معظم قادة المؤسسات في ظل التباعد الاجتماعي الذي أحدثته جائحة كوفيد 19 أصبحوا يعتمدون على المنصات الرقمية والوسائط الإلكترونية من أجل إدارة فرق العمل الافتراضية وتسيير مهامهم. في الأخير بإمكاننا تقديم بعض التوصيات:

1. ضرورة سعي المؤسسات وخاصة المؤسسات الجزائرية لتأسيس أرضية صلبة تضمن لهم فعالية العمل الافتراضي ونجاحه.
2. توفير الوسائل واللوازم والإمكانيات التكنولوجية الحديثة اللازمة من أجل التقدم بالمؤسسة وتطويرها.
3. التركيز على تكوين الأفراد الموظفين فيما يخص العمل في البيئة الافتراضية وسبل تطويره.
4. ضرورة تركيز الدولة ككل بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة على رقمنة المؤسسات وتضمينها في المجال الرقمي أو البيئة الرقمية.



# قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

- ❖ إبراهيم يحيوي. (28 مارس, 2021). الدراسات السابقة أهميتها وكيفية توظيفها في بحوث العلوم الاجتماعية. 10(01).
- ❖ الأستاذ نزار أشرفية والدكتور عبد الحميد الخليل. (2021). إدارة فرق العمل. الجمهورية العربية السورية، سوريا.
- ❖ أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده. (1431هـ). فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي. دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. قسم الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- ❖ أماني جبريل بصيلي. (30 سبتمبر, 2022). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية. (42)، صفحة 27.
- ❖ آية رياض العبد القادر بورزان. (2021). إدارة الأزمات. سوريا، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- ❖ حسام منصور. (30, 06, 2022). الإشهار في البيئة الرقمية: مفاهيم أساسية. 04(02).
- ❖ د عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود. (شوال, 1439هـ). العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية. دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية(49).
- الرياض، إدارة الأعمال، السعودية: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ❖ د محمد صبري الأنصاري و د ابتسام محمد عبد اللاه. (ديسمبر, 2021). تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: آليات مقترحة. (07).
- ❖ إيناس أحمد فتحي محمود. (أفريل, 2022). قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم. مجلة الإدارة التربوية(34)، صفحة 225.
- ❖ د/ حنان البدري كمال ود/ حنان عبد الستار محمود. (31 ماي, 2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. المجلة التربوية(100)، صفحة 149.
- ❖ الدكتور عبود عبد الله العسكري. (2004). منهجية البحث العلمي (الإصدار 02). دمشق، قسم العلوم الإنسانية، سوريا: دار التميز.
- ❖ الدليل الإرشادي للوقاية من مرض فيروس كورونا (كوفيد 19) للعاملين في المجال التوعوي في المجتمع. (2021). صنعاء، اليمن: منظمة الصحة العالمية.

- ❖ دليل العمل عن بعد. (أفريل, 2020). 01. المركز الإحصائي لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- ❖ ذوقان عبيدات وعبد الرحمان عدس وكايد عبد الحق. (بلا تاريخ). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر.
- ❖ سعد سلمان المشهداني. (2019). منهجية البحث العلمي (الإصدار 1). الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ❖ صبرينة رماش. (2009). الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، الجزائر.
- ❖ عبير عدنان شقيرات وتھاني خليل شقيرات. (02 سبتمبر, 2022). دور القيادة الإلكترونية في إدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بشرقي القدس. (47).
- ❖ العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد 19 وما بعدها. (2020). (الدكتور بسام أبو الذهب، المترجمون) المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية.
- ❖ كمال دشلي. (2016). منهجية البحث العلمي. (جامعة حماة، المحرر) كلية الاقتصاد: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- ❖ لحواطي عتيقة. (2014). استرجاع المعلومات العلمية والتقنية في ظل البيئة الرقمية ودوره في دعم الاتصال العلمي بين الباحثين. دراسة ميدانية مع الأساتذة الباحثين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل. جيجل، قسم تقنيات أرشيفية، الجزائر.
- ❖ محمد عبيدات وآخرون. (1999). منهجية البحث العلمي (الإصدار 02). الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن: دار وائل للنشر والطباعة.
- ❖ مسعودة شريفني. (مارس, 2021). قيادة فرق العمل الافتراضية. القيادة الافتراضية كمحرك دافع لخوض غمار الأعمال الإلكترونية. بشار، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، الجزائر.
- ❖ المكتور بطرس حلاق. (2020). القيادة الإدارية. الجمهورية العربية السورية، سوريا: الجامعة العربية السورية.
- ❖ موريس أنجرس. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (الإصدار 02). (بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، المترجمون) قسم العلوم الإنسانية: دار القصة للنشر - الجزائر.

- ❖ نجاة شعبان أبو حية. (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها. فلسطين، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، غزة.
- ❖ نوال أسعد لافي أحمد. (جوان, 2022). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبه إربد. (03).
- ❖ هاشم حمدي رضا. (2010). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية (الإصدار 01). المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- ❖ هيفاء بنت أحمد الحبيب و د. صلاح بن معاذ المعيوف. (أفريل, 2021). فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية. مراجعة للأدبيات وتوصيات للبحث والممارسة(35).
- ❖ يوسف حابس الرقب. (ماي, 2022). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. الأردن، قسم الإدارة والمناهج، عمان.

### المراجع الأجنبية:

- ❖ Ann Majchrzak & Benson Rosen Arvind Malhotra. (19 mai, 2014). Leading Virtual Teams.
- ❖ Essi Vuorinen. (2022). E-leadership in virtual teams during covid-19 pandemic. The role and skills of a leader in an e-environment(82). Vaasa ، Economics and Business Administration ،Finland.
- ❖ Inka Isotalo. (2013). Successful Leadership In Virtual teams. Vaasa ، department of management and Business studies.
- ❖ Jiabao Guo & Victor Seidl Emilio Ergovan. (23 Mai, 2021). Remote work and leadership during the covid-19 pandemic. An exploratory study on how remote work is affecting leadership styles and employee motivation). Jiabao Guo & Victor Seidl Emilio Ergovan (المحرر ،Business Administration: Jonkoping universiy.
- ❖ Melissa Hyvonen & Ella Utoslahti. (25 Mai, 2021). Leadership and communication in virtual teams. haaga-helia ،International sales and Marketing.
- ❖ Olivier Serrat. (august, 2009). Managing Virtual Teams.(55) .
- ❖ Ph.D., and other experts in Spencer Stuart's Darleen DeRosa. (2020). Leading from a Distance: 5 Lessons for Successful virtual teaming . تاريخ الاسترداد 09janvier, 2023 من SpencerStuart: <http://www.spencerstuart.com>
- ❖ Sema Nur Batirlik & Yasin Galip gencer & Ulas Akkucuk. (17 January, 2022). global virtual team leadership scale (GVTLS) development in multinational

companies. (14). (Ilsang Ko and Daniel Beimborn (المحرر)، Istanbul، Department of International Trade and Finance، Turkey.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قلمة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

## فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية

دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية.

تحت إشراف الأستاذ:

د. عبادنة محمد أمين

إعداد الطلبة:

✓ بوكرش رونق

✓ زويدي الهام

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر \_تخصص اتصال وعلاقات عامة\_ نتوجه لسيادتكم

الموقرة بدليل المقابلة هذه من اجل الإجابة على الأسئلة الموجودة ضمنها.

ونعلمكم أن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي.

2023/2022

الاسم و اللقب: .....

الوظيفة: .....

قم بوضع و علامة ( ) أمام الإجابة المناسبة: (يمكنكم اختيار أكثر من إجابة):

**المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية**

1/ الجنس:  ذكر  أنثى

2/ الفئة العمرية:  من 25 إلى 35 سنة.

من 36 إلى 45 سنة.

من 46 سنة فما فوق.

3/ المستوى التعليمي:  متوسط.

ثانوي.

جامعي.

4/ التخصص: .....

5/ المسمى الوظيفي: .....

6/ سنوات العمل: .....

7/ مكان العمل: .....

**المحور الثاني: التوجهات الاتصالية للقادة عن بعد خلال جائحة كوفيد19.**

من الملاحظ خلال السنوات الأخيرة أن نظام العمل تغير، حيث أن معظم المؤسسات انتقلت من العمل

العادي في البيئة الفيزيائية نحو العمل عن بعد:

8/ فما هي دوافع (أسباب) الانتقال من العمل العادي نحو العمل عن بعد: (يمكنكم اختيار أكثر من إجابة).

جائحة كوفيد 19.  الحتمية التكنولوجية (البيئة الرقمية فرضت نفسها).

التطور التكنولوجي.  المنافسة.

الرغبة في التقدم بالمؤسسة (التطور و الازدهار).

دوافع أخرى: .....

9/ هل كنت مؤيدا لفكرة الانتقال من العمل في المؤسسة إلى العمل عن بعد؟



لا  نعم

لماذا؟ : .....

بما أن العمل أصبح عن بعد، وبالتالي توجهاتكم تغيرت، ولهذا :

10/ فيما تكمن التوجهات الاتصالية الخاصة بكم خلال جائحة كوفيد 19؟

التوجه من فريق العمل نحو فريق العمل الافتراضي.

التوجه من مختلف أشكال الاتصال في البيئة الفيزيائية نحو الاتصال الرقمي (تغير نمط الاتصال و التوجه نحو أنماط أخرى).

التوجه نحو استخدام المنصات الرقمية.

التوجه من الإدارة العادية نحو الإدارة الرقمية.

التوجه من قيادة فرق في منطقة واحدة نحو قيادة فرق منتشرة جغرافيا.

11/ كيف تقوم بتسيير مهام فريقك الافتراضي؟ .....

12/ كيف تقوم بالتواصل مع فريقك الافتراضي؟ .....

13/ ما هي منصات التواصل المستخدمة من قبلكم للتواصل مع فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد

19؟

منصة Whatsapp		منصة Skype	
منصة Telegram		منصة Hipchat	
منصة Idara		منصة Zimbra	
منصة Microsoft teams		منصة Cisco webex teams	
منصة Moodle		منصة Microsoft lync	
منصة Slack		منصة Facebook	
منصة Pronto		منصة Zoom	
منصة SDP		منصة Google Meet	
منصة Out look		منصة Forticlient	
منصة Hackers		منصة ACE	
منصة CEDRM			

14/ حسب رأيك: ما هي المنصة أسهل استخداما بالنسبة لفرق العمل الافتراضية؟

15/ هل واجهتك أي تحديات رئيسية عند الانتقال إلى العمل عن بعد؟

نعم  لا

فيما تتمثل هذه التحديات؟

16/ هل واجهتك أي قيود كانت عائقا للقيادة الفعالة؟

نعم

ما هي طبيعة هذه القيود؟

17/ ما هي وجهة نظرك حول العمل عن بعد قبل التجربة؟

معارض  موافق  محايد

هل تغيرت وجهة نظرك بعد ذلك؟

نعم  لا

لماذا؟

المحور الثالث: الممارسات الاتصالية السائدة وسط فرق العمل الافتراضية.

18/ ما هي أسباب تغير الاتصالات في المؤسسة لتصبح اتصالات رقمية؟

19/ هل تأثر الاتصال بين أعضاء الفريق أثناء التحول إلى فرق العمل الافتراضية؟

نعم  لا

كيف تأثر؟

20/ هل اثر الانتقال إلى فرق العمل الافتراضية على نقل المعلومات و وصولها؟

نعم  لا

كيف كان هذا التأثير؟  إيجابيا.  سلبيا.

21/ كيف أصبح تفويض مهام العمل عند الانتقال إلى الفرق الافتراضية؟

22/ كيف كانت الممارسات الاتصالية قبل العمل في الفرق الافتراضية؟

23/ كيف أصبحت الممارسات الاتصالية بعد الانتقال فرق العمل الافتراضية؟

.....

24/ كيف تمت عملية التواصل مع فرق العمل الافتراضية، من خلال:

- عقد اجتماعات عبر الخط.  مقابلات عبر الخط.
- محاضرات عبر الخط.  ندوات عبر الخط.
- ملتقيات عبر الخط.

..... أخرى تذكر: .....

25/ هل يعقد فريقك اجتماعات افتراضية منتظمة؟

- دائما  أحيانا  أبدا.

26/ ما هي الأدوات التي قمتم باستغلالها من اجل عقد الاجتماعات عن بعد؟

Google calender		Moodle	
Idara		Big Blue batter	
Sisco Jaber		Videos conference	

27/ ما هي التطبيقات التي استخدمتموها من اجل عقد الاجتماعات عن بعد؟

التطبيقات	نعم	لا
Zoom		
Idara		
Sisco webex		
Go to meeting		
Skype		
Google meet		
Cisco webex		
Free conference call		
تطبيقات خاصة بالمؤسسة		

28/ كيف تمكنتم من مواجهة وإدارة التغييرات التي تحولت من التواجد في مكان عمل واحد إلى أن تصبح فريقا افتراضيا؟ .....

المحور الرابع: دور مهارات التواصل في البيئة الرقمية في زيادة فعالية القيادة عن بعد ونجاح إدارة فرق العمل الافتراضية.

29/ حسب رأيك: هل بالضرورة توفر مهارات معينة من اجل قيادة فرق العمل الافتراضية؟

نعم  لا

30/ ما هي المهارات الواجب توفرها من اجل التواصل في البيئة الرقمية؟ (رتبها حسب الأهم)

مهارات تبادل المعلومات والبيانات إلكترونيا.	مهارات استخدام المنصات الرقمية.
مهارات استخدام الهاتف والحاسوب.	مهارات استخدام مواقع التواصل الاجتماعي.
مهارات الاتصال الرقمية.	مهارات حل المشكلات.
مهارات اتخاذ القرارات.	مهارات بناء العلاقات رقميا.
مهارات التعامل مع الوسائط الرقمية.	مهارات استخدام الأنترنت.

31/ هل تؤثر هاته المهارات في فعالية القيادة الرقمية؟

نعم  لا

كيف ذلك؟ .....

32/ هل مهارات التواصل في البيئة الرقمية يجب أن تتوفر في فريق العمل الافتراضي؟

نعم  لا

33/ هل تؤثر مهارات التواصل في البيئة الرقمية على نجاح فرق العمل الافتراضية؟

نعم  لا

كيف ذلك؟ .....

34/ هل فعالية مهارات التواصل في البيئة الرقمية نفس فعالية مهارات التواصل في البيئة الفيزيقية؟

نعم  لا

لماذا؟ .....

35/ حسب رأيك ما هي أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الرقمي؟ .....

.....

36/ أي من المشكلات واجهت أثناء العمل في فريق افتراضي؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

الاختلافات الثقافية.	مشاكل في التواصل.
مشكلة بسبب المسافة.	عدم الالتزام من قبل الفريق.
نقص الثقة بين أعضاء الفريق الافتراضي.	عدم وضوح الأهداف

37/ ما الفروق التي تلاحظها بين فرق العمل العادية و فرق العمل الافتراضية؟ .....

.....

.....

38/ أي آراء أخرى تود إضافتها فيما يتعلق بموضوع القيادة عن بعد و فرق العمل الافتراضية: .....

.....

.....