

## فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية (مراجعة للأدبيات وتوصيات للبحث والممارسة)

هيفاء بنت أحمد الحبيب

ماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية || كلية إدارة الأعمال || جامعة الملك سعود || الرياض || المملكة العربية السعودية

[Alhabib-Haifa@hotmail.com](mailto:Alhabib-Haifa@hotmail.com)

د. صلاح بن معاذ المعيوف

أستاذ مساعد في قسم الإدارة العامة || كلية إدارة الأعمال || جامعة الملك سعود || الرياض || المملكة العربية السعودية

[Salmaayoof@ksu.edu.sa](mailto:Salmaayoof@ksu.edu.sa)

### الملخص:

مع التطورات الحالية في تقنيات المعلومات والاتصالات، واقتصاد المعرفة، والثقافة الرقمية، ظهرت أساليب حديثة للعمل في المنظمات مثل الفرق الافتراضية، وأصبحت دراسة هذا الأسلوب في تزايد مع ظهور جائحة فيروس كورونا أو كوفيد ١٩. هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية للأدبيات التي ناقشت فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية في المنظمات. وكان أسلوب المراجعة وفقاً لمبادئ (PRISMA)، فتم الاعتماد على قاعدة المعلومات (Scopus) لتحديد الدراسات الأكثر صلة بموضوع الدراسة خلال المدة ما بين (٢٠١٧-٢٠٢٠م)، فتم استخراج (٨٤) دراسة محتملة، وبعد الرصد والفحص الدراسات تم اعتماد (٣٦) دراسة توفرت بها معايير التضمين لتصبح أساس المراجعة. أظهرت نتائج الدراسة إلى أكثر تحديات قيادة الفرق الافتراضية تداولاً بين الباحثين وهي: الافتراضية، وبناء الثقة، والتواصل الافتراضي، والتنوع الثقافي، كما أكدت الدراسة وجود عدد قليل من الأدبيات التي ناقشت قضايا تطوير منتجات الفريق، وتحسين جودة حياة الفريق، وتبادل المعرفة. وأخيراً اختتمت الدراسة بتقديمها توصياتٍ موجّهة لصُنّاع القرار والممارسين والباحثين المهتمين بمجال القيادة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، الفريق الافتراضي، كوفيد-١٩، منهجية مراجعة الأدبيات.

## **Leadership Effectiveness in Virtual Teams**

A Systematic Literature Review and Recommendations for Research and Practice

**Haifa Ahmed Al-Habib** (Corresponding Author)

**Dr. Salah Muadh Al-Mayouf** (Study Supervisor)

Business Administration College || King Saud University || Riyadh || KSA

---

**Abstract:** With current improvements in information and communication technologies, the knowledge economy, and digital culture, new ways of working are appearing in organizations such as virtual teams. Studying this area has become increasingly important since the appearance of the coronavirus pandemic or COVID-19. For that, this study aimed to systematically review the literature about the effectiveness of virtual teams leadership within organizations. The research method proposed in this study was a systematic literature review following the protocol outlined by the (PRISMA), Database consulted was (SCOPUS ) during the period between 2017 and 2020 to identify the most relevant articles on virtual team leadership. The study identified (84) potential studies and after the screening (36) studies were selected that met the inclusion criteria and formed the basis of this review. The findings revealed the main topics on virtual team leadership challenges that were the most discussed among researchers: virtually, communication, building trust, and cultural diversity. Furthermore, the review confirmed a low presence of literature related to improving quality of life, knowledge sharing and new product development. Finally, recommendations for academic researchers, decision-makers, and practitioners were suggested.

**Keywords:** Leadership, Virtual teams, COVID-19, A systematic literature review.

## المقدمة

أدى تقدم العلم والمعرفة الرقمية المتسارع لتقنيات الاتصالات والمعلومات خلال العقود الأخيرة إلى تغيير المشهد العالمي من الناحية السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية. فمن التقنيات التي توصلت إليها المعرفة الرقمية على سبيل المثال لا الحصر: الذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي، والواقع المعزز، وتقنية سلسلة الكتل، والحوسبة السحابية، وتقنية إنترنت الأشياء.

تعدُّ المعرفة الرقمية إحدى الركائز الضرورية لتطوير المنظمات وتنفيذ استراتيجيتها بشكل سليم، ومن ثمَّ تحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وبسبب تأثير المعرفة الرقمية على الأنشطة التنظيمية بمختلف المجالات، وتأثيرها على أداء الوظائف الإدارية الرئيسة كالخطيط، والتنظيم، والاتصالات، والمراقبة، واتخاذ القرارات، وأيضًا تأثيرها على العلاقات الداخلية والخارجية في المنظمات، أصبح من الضرورة حيابة المنظمات لتقنيات المعرفة الرقمية، واستخدامها الاستخدام الأمثل من قبل القائمين على قيادتها والعاملين فيها.

ولتحقيق المنظمات الاستفادة المثلى من المعرفة الرقمية، يتطلَّب منها تغيير أساليبها الإدارية التقليدية خاصة مع اتضاح انعدام كفاءة التنظيم الهرمي في الوقت الراهن، والاستعاضة عنه بتصاميم ابتكارية وديناميكية مُعتمدة على توزيع السلطة بين مختلف المستويات التنظيمية؛ للاستفادة من الكوادر البشرية المتواجدة في المنظمات، من ناحية مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإنجاز المهام الإدارية بدرجة عالية من الاحترافية والإتقان؛ لتكون المخرجات التنظيمية ذات جدوى وفاعلية.

كما يتطلَّب في المقام الأول الاستغناء عن القيادة البيروقراطية، والتوجُّه إلى أنماط قيادية أكثر مرونةً وتكيفًا في مواجهة تحديات البيئة الخارجية، وتملك القدرة على استغلال كل الإمكانيات المتوفرة في المنظمة؛ لتحقيق التميُّز والاستدامة، ومن هذه الأنماط القيادية قيادة الفرق الافتراضية.

وقد تناولت عدد من الدراسات أهمية قيادة الفرق الافتراضية في المنظمات، فعلى سبيل المثال: (Abbasnejad and Moud, 2012; Dulebohn and Hoch, 2017; Norman et al., 2019) أكدوا أهمية توسع المنظمات في إدارة عملياتها الإدارية والتنظيمية من خلال الاعتماد على فرق العمل الافتراضية التي تُسهِّم في استمرار تدفق الإنتاجية بلا توقُّف خاصة مع التغيرات الرقمية المتسارعة، كما وضَّحوا وجود تحديات تواجه قيادات الفرق الافتراضية، خاصة أنها ما زالت في بداية تطورها؛ كصعوبة الاتصال، وضعف الثقة، وتعقيدات تبادل المعلومات الإلكترونية.

وعلى رغم من أنَّ مجال البحث في موضوع قيادة الفرق الافتراضية حديثٌ جدًّا في الأدبيات، إذ ما تزال إمكانية التوسع فيه متاحة لمزيد من الدراسات لتحليل أبعادها ومعرفة علاقتها بقضايا السلوك التنظيمي المختلفة، إلا أنه قد تكاد تخلو من جهود الدراسات العربية مقارنةً بجهود الدراسات الأجنبية. فانطلاقًا من أهمية مواكبة الدراسات العربية لكل جديد في مجال الإدارة والقيادة، والقناعة بأن هناك الكثير مما يمكن اكتشافه ومعرفته حول قيادة الفرق الافتراضية؛ اهتمت هذه الدراسة في مراجعة الأدبيات التي ناقشت موضوع قيادة الفرق الافتراضية، لتصبح هيكلية الدراسة في خمس مباحث أساسية وهي: الإطار العام للدراسة، والإطار النظري والدراسات السابقة، ومنهجية الدراسة، إضافة إلى نتائج تحليل الدراسة وتوصيات للبحث والممارسة.

## المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

### مشكلة الدراسة

تُعدُّ الثورة الرقمية للمعلومات والاتصالات وما واكبها من تطورات متلاحقة إحدى العوامل المؤثرة الرئيسة على المنظمات، حيث اتَّجهت المنظمات العالمية والدولية مع تضحُّ أعمالها إلى حيازة وسائل تقنية حديثة لرفع مستوى كفاءتها وفعاليتها؛ مما استدعى إعادة هيكلة التنظيم لديها، وابتكار أساليب عمل حديثة، وتنوُّع طرق التواصل والاتصال بين القادة والعاملين في المنظمات.

علاوةً على ذلك، توصَّلت الدراسات الإدارية إلى أهمية العمل الفرقي المستند على مبدأ المشاركة والتكامل؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذه الفرق بحاجة إلى قيادة إدارية مُدرَكة لمعايير وأسس نجاح الفريق من خلال التزوُّد المعرفي والمهاري لعدة جوانب مثل: التنظيم، والتنسيق، وحل المشكلات التي تواجه الفريق (نورث هاوس، ٢٠١٨م)، هذا الأمر ينطبق على قيادة الفرق التقليدية، لكنه أضحي أكثر تعقيداً وصعوبةً مع التقدم الرقمي، حيث إن توفُّر المهارات الشخصية والفنية لدى القائد لم تعد كافيةً لإنجاح الفريق والمحافظة على مستوى التنافسية في ظل التغيرات الرقمية المتسارعة، لاسيما أن فرق العمل في المنظمات أصبحت مُوزعةً جغرافياً، ولا يجتمع أعضاؤها في مكان واحد؛ مما يجعل الفرق عُرضةً للعديد من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر على فاعلية قيادة الفرق الافتراضية.

من جانب آخر، يواجه العالم منذ مطلع عام ٢٠٢٠م تحدياتٍ هائلةً في مواجهة جائحة الفيروس التاجي (Covid-19). فشكَّلت الفيروسُ التاجي نقطة تحوُّل تاريخيةً في عالم العمل والأعمال، حيث أُجبرت جميع المنظمات على العمل عن بُعد، والخضوع لقوة التقدُّم الرقمي، ففي تقرير أعدته منظمة الاقتصاد العالمية أفاد أن (٩٣٪) من القوى العاملة في مختلف المنظمات حول العالم أصبحوا يعملون عن بُعد؛ استجابةً لظروف جائحة (Covid-19) في حين كانوا يشكلون (٢٥٪) قبل تفشيها، كذلك في تقرير أعدته (Gallup, 2020) -شركة رائدة في مجال الاستشارات والأبحاث الإدارية- أن عدد القوى العاملة الأمريكية التي أصبحت تعمل عن بُعد ارتفع من (٤,٣٪) إلى (٤٩٪)، ومن المؤكد أن هذا الأمر يُشكل عاملَ ضغط على القيادات التنظيمية في مدى قدرتهم على التأثير عن بُعد، خاصةً مع انعدام الكفاءة والخبرة والمهارات التقنية لدى بعض القادة في كيفية التعامل مع الفرق الافتراضية، من ناحية الإشراف والتوجيه والمحافظة على مستوى التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء؛ مما قد يسبب تأخرًا في أداء الأعمال، أو فشلاً في تحقيق الأهداف التنظيمية أو خسائرٍ فادحةً لبعض المنظمات.

بناءً على ما سبق، يتضح أن تأثير تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة على قيادة فرق العمل لا يزال في بداياته، الأمر الذي أثار اهتمام الباحثة وضرورة إبرازه من خلال بلورة مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي: ما مدى فاعلية قيادة الفرق الافتراضية في المنظمات؟

## تساؤلات الدراسة

- في ضوء مشكلة الدراسة وانطلاقاً من سؤالها الرئيس، يمكن استخلاصُ التساؤلات الفرعية التالية:
- ما أكثر الموضوعات التي تناولها الباحثون في موضوع قيادة الفرق الافتراضية خلال المدة ما بين (٢٠١٧-٢٠٢٠م) وفقاً لمنهجية مراجعة الأدبيات؟
- ما أكثر التحديات التي تواجه قيادات الفرق الافتراضية خلال المدة ما بين (٢٠١٧-٢٠٢٠م) وفقاً لمنهجية مراجعة الأدبيات؟
- ما أهم الموضوعات البحثية المستقبلية في موضوع قيادة الفرق الافتراضية؟

## أهداف الدراسة

- اتساقاً مع تساؤلات الدراسة، فإن أهدافها كما يلي:
- تحديد أكثر الموضوعات المطروقة من قبل الباحثين في موضوع قيادة الفرق الافتراضية.
- إلقاء الضوء على أهم التحديات التي تواجه قيادات الفرق الافتراضية.
- اقتراح عدد من الموضوعات البحثية بناءً على الثغرات البحثية المستنتجة من مراجعة الأدبيات.

## أهمية الدراسة

- تستمدُّ هذه الدراسة أهميتها من الإسهامات النظرية والتطبيقية التي يتوقع تحقيقها:
- **الأهمية النظرية:** تنبع أهمية الدراسة من الناحية النظرية لعدة أسباب، وهي:
- سعي ومحاولة هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية بمواضيع قيادية مُتصدرة عالمياً، فمن خلال المسح الإلكتروني لعدد من الدراسات السابقة اتضح وجود نُدرة في الدراسات العربية التي تُعنى بموضوع قيادة الفرق الافتراضية، إذ تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات العربية التي ستناقش هذا الموضوع.
- الحاجة الماسة إلى دراسات أكاديمية متخصصة مهتمة بالفرق الافتراضية وقيادتها.
- استجابة هذه الدراسة لتوصيات بعض المرجعيات السابقة؛ لاستكمال الإثراء في البحث العلمي.
- **الأهمية التطبيقية:** تكمن أهمية الدراسة لعدد من الأسباب؛ وهي:
- تزامن وقت إعداد هذه الدراسة مع تفشي جائحة الفيروس التاجي (COVID-19) وما سبَّبه من تعطل في الاقتصاد، وتأخير في أداء الأعمال.
- تناسب موضوع الدراسة مع تطلعات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، وما تطمح له من تحوُّل رقمي.
- سعي الدراسة إلى الإسهام في حقل القيادة والإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وخدمتها لقضايا السلوك التنظيمي، من خلال تركزها على موضوع قيادي مُعاصر.
- من المؤمل أن تساعد نتائج وتوصيات هذه الدراسة مُتخذِي وصُنَاع القرار في المنظمات لضرورة تطبيق قيادة الفرق الافتراضية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

## محددات الدراسة

واجهت الدراسة عددًا من الصعوبات والمحددات التي حالت بينها وبين تحقيق أهدافها بالتصوّر المرجو، وتكمن هذه المحددات في إجراء الباحثة منهجية مراجعة الأدبيات وتحليلها فرديًا؛ حيث جرت العادة في الدراسات الأجنبية إلى إجراء المراجعات من قبل أكثر من باحث. إضافةً إلى إشكالية ترجمة بعض المصطلحات الأجنبية إلى اللغة العربية دون المساس بمضمونها الأساسي، خاصةً أن المصطلحات المستخدمة يختلف تفسيرها باختلاف السياق الثقافي لها، مما تطلب لعلاج هذه الإشكالية الرجوع إلى المعاجم العربية لاختيار الصياغات المناسبة.

## المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: الإطار النظري

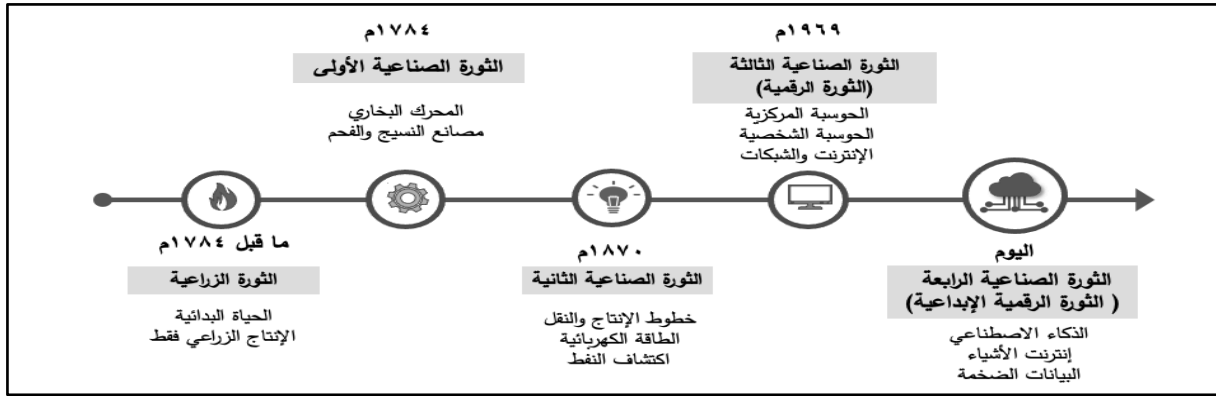
#### الثورة الرقمية الإبداعية

تُعتبر الثورات الصناعية المتلاحقة نقاط تحوّل عظيمة، فمن خلالها تُكتشف تقنيات وأساليب جديدة تؤثر بشكل مباشر وجذري في تطوّر الحضارة البشرية على كل الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية على حدّ سواء. فمنذ انطلاق شرارة الثورة الصناعية الأولى أواخر القرن الثامن عشر من خلال اختراع المحرك البخاري الذي نقل البشرية من الإنتاج الزراعي إلى الصناعي، ثم تلتها سلسلة من الاختراعات ذات الكفاءة الإنتاجية العالية في صناعات الفحم، وسكك الحديد، والنسيج، إلى أن أوصلتها إلى اكتشاف الكهرباء والنفط في منتصف القرن التاسع عشر، وبذلك بدأت الثورة الصناعية الثانية، فازدهرت خطوط الإنتاج، وصناعات النقل والمواصلات، وتقنيات الاتصالات كالراديو والتلغراف، فتسببت بارتفاع نسب الهجرة من الأرياف إلى المدن؛ طلبًا للعمل (المنيف، ٢٠١٧م).

وفي منتصف القرن العشرين اندلعت الثورة الصناعية الثالثة، أو ما تُسمّى بالثورة الرقمية المدعومة من قبل الحوسبة المركزية والشخصية، والإنترنت، والشبكات، والتي فتحت أبواب العولمة، واقتصاديات المعرفة، فسرّعت أداء وكفاءة الأعمال بسبب أتمتة العمليات وإحلالها محل الأيدي العاملة.

وأخيرًا انطلقت الثورة الصناعية الرابعة التي يعيشها العالم اليوم امتدادًا لسابقتها، لكن بشكل أكثر ابتكارًا وذكاءً باعتمادها على دمج العناصر البيولوجية والمادية والتقنية فيما بينها بمرونة عن طريق الخوارزميات المبتكرة (Foreign affairs, 2015). كما يُطلق على الثورة الصناعية الرابعة عدد من المصطلحات، ومنها: الإنترنت الصناعي، المصنع الرقمي، وإعطائها رؤيةً شموليةً سيتم استخدام مصطلح «الثورة الرقمية الإبداعية» في هذه الدراسة؛ خاصةً أنها تستمدُّ بنيتها التحتية من الإنترنت والبيانات.

يزعم (Schwab, 2016) – مؤسس المنتدى الاقتصادي العالمي- أن الثورة الرقمية الإبداعية تتميز عما سبقها من الثورات بثلاثة أمور أساسية، وهي: السرعة في الإنجاز، والعمق في التغيير، والتأثير في الأنظمة الإنتاجية والإدارية والحوكمة. كما وضّح أنه يوجد عاملان أساسيان لتكون الثورة الرقمية الإبداعية أكثر فاعليةً، الأول: وجود قيادات مُتفهمة ومُدرّكة للتغيرات التكنولوجية، وتستجيب لها من خلال إعادة هيكلة الأنظمة الإدارية والاقتصادية على الصعيدين المحلي والعالمي. والعامل الثاني: ضرورة تمكين الأفراد وتزويدهم بالمهارات والكفاءات المناسبة؛ لزيادة قدرتهم على الابتكار، واستغلال الفرص المتاحة له بشكل إيجابي، يوضح الشكل رقم (١) التسلسل الزمني للثورات الصناعية الأربعة التي مرّ بها العالم منذ بداية الزراعة البدائية إلى ما توصل إليه من تقدّم ونهضة رقمية.



الشكل رقم (١): التسلسل الزمني للثورات الصناعية المصدر: تصميم الباحثة.

## أثر الثورة الرقمية الإبداعية في المنظمات

اعتاد الفكر الإداري على استغلال الفرص لإيجاد الحلول للعديد من التحديات التنظيمية؛ ونتيجةً لذلك تعيَّرت الهياكل التنظيمية، وأنظمة التحكم، وأساليب العمل. فيما يلي توضيح أثر الثورة الرقمية الإبداعية على أسلوب العمل في المنظمات بشكل عام، وعلى القيادة وفرق العمل بشكل خاص.

### أولاً: فيما يتعلق بأسلوب عمل المنظمات

أحدثت التقنية الرقمية تغيراتٍ ضخمة في أداء الأعمال، فكما أشار (حنا، ٢٠١٦م) إلى أن التقنيات الحديثة وسائل فاعلة لعلاج قضايا التنمية الإدارية؛ لأنها تتسم بالشمولية، والشفافية، والمرونة؛ إذ تعمل التقنية على تسهيل عملية إدارة التغيير، من خلال استحواد المنظمات للتقنية المناسبة لطبيعة نشاطها، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية، كذلك تسهم التقنية في تطوير الهياكل التنظيمية، وإعادة تصميم العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتبني أساليب عمل تعزز الابتكار، كما أن استثمار المنظمات للتقنيات يسهم بخلق وظائف جديدة، وزيادة فرص العمل والتعلم، وتبني مهارات جديدة.

تؤثر التقنية الرقمية تأثيرًا بارزًا على القوى العاملة في المنظمات من خلال تعاضم المعرفة والكفاءات لديهم، فهي تساعد على توافر المعلومات لجلّ العاملين بكل سهولة وسرعة ووضوح، فمن ثمّ تتفكّص احتمالية احتكار المعلومات اللازمة، وترفع من معدلات الكفاءة والتمكين لدى رأس المال الفكري لدى المنظمات.

لا يكفي تأثير التقنية الرقمية في تحسين الأداء والفاعلية التنظيمية فقط، وإنما تجاوز ذلك بظهور كيانات تنظيمية حديثة تُدعى بـ«المنظمات الافتراضية»، وهي تنظيم مسطح يعتمد جزئياً أو كلياً على التقنية في تحقيق أهدافه التي أنشئ لأجلها (Walker, 2006)، بمعنى آخر: المنظمة الافتراضية تتدرج في إزالة الخطوط الرأسية من هيكلها التنظيمي، فتكون منظمة افتراضية كلياً إذا اعتمدت على أسلوب العمل عن بُعد دائماً، بينما تكون منظمة افتراضية جزئياً إذا اعتمدت على أسلوبين للعمل في الوقت ذاته، وهما: العمل عن بُعد، والعمل عن قرب، فهي بذلك منظمة تقليدية تتفاعل افتراضياً.

### ثانياً: فيما يتعلّق بالقيادة وفرق العمل

أضحى تأثير التقنية الرقمية مباشراً على القيادة وفرق العمل، بسبب التغيّرات التي تحدثها في أساليب التفاعل، وأداء المهام، فأصبحت موضع اهتمام وجدل بين المختصين في مجال القيادة والإدارة. تؤثر التقنية الرقمية على أساليب التواصل والاتصال بين القادة وفرق العمل، ففي دراسة أجراها (Mitic, et al, 2017) أشار إلى أن تبني القائد للتقنية المناسبة للتواصل مع أعضاء فريقه له دور كبير في مدى قدرتهم على إتقان المهام الموكلة إليهم، وتعزيز التفاعل الاجتماعي، وإحساسهم بالانتماء والولاء للفريق، كما أنها تُسهل عملية التنظيم والمراقبة لأداء الفريق وتقدمه والحصول على التغذية العكسية.

ألمحت (Aurik, 2018) في مقال منشور لها في صفحة منظمة الاقتصاد العالمية، أن وسائل التقنية الرقمية الحديثة سهّلت عمليات صنع القرارات واتخاذها للقيادات وفرق العمل، فالتقنية الرقمية تمتلك أدوات تحليلية عالية الدقة والسرعة في جمع البيانات وتحليلها وتقديم النتائج والتنبؤات، كذلك قد تكون مدعمةً بالذكاء الاصطناعي، مما يتيح للقادة إمكانية الاعتماد على أتمتة القرارات التشغيلية والاكتفاء بالتدخل لتقييم النتائج واتخاذ القرار النهائي، فهي بذلك اختزلت الكثير من وقت مراحل اتخاذ القرارات بشكل تقليدي، وسمحت للقادة بالتركيز على المجالات الاستراتيجية المهمة.

ومن جانب آخر أشار (هاينز، ٢٠١٩م) إلى أن استخدام التقنية في عملية اتخاذ القرارات له آثار إيجابية وسلبية، فمن ناحية الأثر الإيجابي، تساعد التقنية الرقمية على محافظة القائد وفريق العمل على مستوى عالٍ من التنافسية في العمل من خلال سرعة حصولهم على المعلومات اللازمة، كما أن التقنية تتيح للقائد إمكانية تغيير أو تعديل قراراته بسرعة عالية. أما من ناحية الأثر السلبي، فقد تؤدي كثرة المعلومات التي توفرها التقنية الرقمية إلى تشتيت القائد عن اتخاذ القرار الصائب.

في حين ناقش (Anscombe et al., 2018) تأثير التقنية الرقمية على أسلوب التفاعل بين القادة وفرق العمل، إذ يرون أن التقنية الرقمية أزلت الحدود والمسافة التنظيمية، فبدلاً من أن تكون القيادة على قمة الهرم التنظيمي أصبحت القيادة أكثر قرباً، ومن ثمّ يمكن استغلال الطاقات والمواهب والإبداع المتوفر مع وجود التقنية الرقمية كعامل مساعد، كما قدم الباحثون ثلاثة توجيهات لتعزيز دور القيادة مع وجود التقنية الرقمية، وهي كالآتي:



- 1) مركزية الإنسان (Human Centric):** أن تُستخدم التقنية الرقمية لتعزيز السمات والإمكانات البشرية المتمثلة في التفاعل الاجتماعي، والإبداع، والموهبة، والتفكير النقدي، والذكاء العاطفي، فالتقنية عامل مساعد لتسهيل أداء المهام، وليست عاملاً بديلاً للقوى العاملة.
- 2) الدائرة المكتملة (Full circle):** أن تُسهم البيانات المستخرجة في تحديد مدى فاعلية وجدوى القرارات التي يتخذها القادة وفرق العمل، هل سيحقق الأهداف المنشودة أم لا؟
- 3) التبعية (Followership):** بروز مفهوم القيادة الموزعة التي تسمح لكل أعضاء الفريق في ممارسة الأدوار والمسؤوليات القيادية؛ لإتمام المهام الموكلة إليهم بفاعلية وحماس وانتماء للمنظمة.

### مفهوم قيادة فرق العمل الافتراضية

لتوضيح مفهوم الفرق الافتراضية بشكل سليم، يتطلب إيضاح مفرداته الأساسية وهي: فرق العمل، قيادة فرق العمل، وفرق العمل الافتراضية.

#### فرق العمل

استعانة المنظمات بفرق العمل ليست بظاهرة وليدة، لكن الترويج لفرق العمل وأسلوب عملهم ازداد في العقود الأخيرة، فتضمُّ الأدبيات الإدارية العديد من الكتابات حول فرق العمل، على سبيل المثال يرى (Lussier, 2009) أنها مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين بنفس المنظمة، لديهم مهارات مكتملة لبعضهم البعض، ولديهم قيادة مشتركة، ويؤدون مهامَّ أعمالهم بشكل اعتمادي، مع إحساسهم بالمسؤولية، والتقييم المستمر من قبل القائد، والحوافز الفردية والجماعية. ووضَّح (Armstrong, 2014) أنها مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات مُكتملة لبعضهم البعض، ولديهم حسُّ متبادلٌ بالالتزام والمسؤولية؛ لتحقيق الغايات والأهداف المشتركة.

#### قيادة فرق العمل

تعود جذور قيادة فرق العمل إلى الدراسات المهتمة بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية وشؤون الجماعة، امتداداً إلى دراسات التطوير التنظيمي. فعند مسح عددٍ من الدراسات التي استعرضت موضوع قيادة فرق العمل، لوحظ بأنها أتت تحت عدة مسميات كالقيادة المشتركة، أو القيادة الموزعة. كما أن القيادة الإدارية تُعرف بأنها الخصائص والكفايات المعرفية والإدراكية التي يتمتَّع بها القائد الإداري لتساعده على التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجُّهاتهم، من خلال التواصل معهم، وإشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية، ومشاركتهم حول القضايا التنظيمية؛ وذلك لدفعهم لإنجاز المهام بولاء وحرص؛ وصولاً لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة. وبناءً عليه يمكن تعريف قيادة فرق العمل، كما ذكرها (Davis, 2012) أنها الأساليب والكفايات التي يستخدمها القائد للتفاعل مع الفريق لإنجاز المهام، وتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال الاتصال والتواصل الجسدي والبصري مع أعضاء الفريق، أي: أن جلَّ أعضاء الفريق يعملون في نطاق جغرافي ومكاني واحد. ويضيف (Greel, 2019) بأنها القيادة المشتركة المباشرة بين كافة أعضاء الفريق، والاعتماد المتبادل فيما بينهم، بحيث إن كلَّ الأعضاء يتشاركون بالأفكار، واتخاذ القرار، ومراقبة أداء الفريق؛ لتحقيق النتائج المطلوبة، مع مراعاتهم لمعايير الالتزام التنظيمي داخل المنظمة وثقافتها، أي: أنها عملية تأثير ديناميكية وتفاعلية، فكل عضو يؤثر على بقية الأعضاء داخل البيئة التنظيمية.

## الفرق الافتراضية

من منطلق تعريف فرق العمل، يمكن التوسُّع في توضيح مفهوم الفرق الافتراضية التي لوحظ عند مسح العديد من الدراسات أنه أُدرج تحت مسميات مختلفة، كالفرق الإلكترونية/ الرقمية، الفرق المتفرقة/ الموزعة، والفرق المنتشرة/ المشتتة جغرافياً أو تنظيمياً، فكل باحث فسرها بحسب ارتباطها بتخصصه. اتجه بعض الباحثين إلى توضيح مفهوم الفرق الافتراضية من ناحية بدء ظهورها وتكوينها في المنظمات، إذ يعتقد (Figaro, 2015) أن ظهور الفرق الافتراضية يتزامن مع دخول جيل جديد إلى سوق العمل وهو جيل Y أو ما يُسمَّى بجيل الإنترنت (١٩٨٢-٢٠٠٠م)، مما جعل المنظمات تُكيّف ثقافتها التنظيمية وأساليب إدارتها؛ لتتوافق مع إمكانات وقدرات هذا الجيل الناشئ على التقنية، فعرف فرق العمل الافتراضية بأنها مجموعة من القوى العاملة التي تعتمد على التقنية بشكل كامل للاتصال والتفاعل فيما بينهم مع احتمالية إبقاء القليل من الاتصالات وجهاً لوجه. في حين ترى (Ferronato, 2017) بأن الفرق الافتراضية بدأت كنتيجة للثورة الرقمية والمجال السيبراني، وهي فرق عمل موزعة جغرافياً أو تنظيمياً، وتعمل لتحقيق الأهداف المشتركة رغم اختلاف الأوقات والأماكن والثقافة فيما بينهم؛ وذلك من خلال إجراء الاتصالات الإلكترونية. ومن زاوية أخرى، اتجه (Kwaye, 2018) إلى تفسير الفرق الافتراضية من حيث التنوع الثقافي بين أعضاء الفريق، فعرفها أنها مجموعة من الأفراد من خلفيات ثقافية متنوعة، يعملون من مواقع جغرافية مختلفة، ويتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف محددة، من خلال استخدام التقنية الحديثة للتواصل. وفي هذا السياق تصيف (Johnston, 2019) أن أعضاء الفرق الافتراضية هم الأفراد ذوو المهارات والخبرات والثقافات المتنوعة، يؤدُّون مهامَّ إداريةً وتنظيميةً مشتركةً، ويتواصلون مع بعضهم من خلال الوسائل الإلكترونية لإنجاز مهام تنظيمية مترابطة. بينما توسَّع كلُّ من (Wojtara-Perry, 2019; Nordbäck and Espinosa, 2016) في توضيح مفهوم الفرق الافتراضية بأنها فرق عمل عالمية تمتاز بالتنوع الديموغرافي، يتعاون أعضاؤها لإنجاز مهام وأهداف تنظيمية مشتركة من خلال إجراء الاتصالات الإلكترونية؛ لتقليل الفجوة المكانية والزمانية.

## قيادة الفرق الافتراضية

يحتاج الفريق الافتراضي إلى وجود قيادة مُمكنة من توظيف أدوات التقنية الرقمية الحديثة في عملية التأثير على سلوك الأعضاء، وتوجيههم لإنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية مع محافظتها على مستوى رضاهم.

أشار (Lilian, 2014) إلى أن قيادة الفرق الافتراضية هي استجابة حتمية للعولمة والتطورات الرقمية، فيوظف القائد التقنية الرقمية لإتمام وظائفه الإدارية من توجيهه، وتأثيره، وتنسيق، وتواصل، ومن ثمَّ يحدث التغيير في سلوك وتفكير ومشاعر أعضاء الفريق في المنظمات. ويضيف (Avolio et al., 2014) في تفسيره لمفهوم قيادة الفرق الافتراضية بأنها نمط قيادي حديث في مرحله الأولى من التطوير، وهي عملية التأثير الاجتماعي المتضمنة السياقات القريبة والبعيدة والتي تمكن عبر التقنية الرقمية.

في حين اتجه كل من (Han and Beyerlein, 2016) إلى توضيح مفهوم قيادة الفرق الافتراضية من ناحية البعد الجغرافي والتنوع الثقافي لدى الفريق بأنها قدرة القائد على تنسيق وتنظيم عمليات الفريق المشتتتين جغرافياً والموزعين في نطاقات زمنية متنوعة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية من خلال استخدام

وسائل التقنية الرقمية الحديثة، وتحفيز الفريق وبناء علاقات جيدة، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة. من جانب آخر، وضّح (الشهري، ٢٠١٨م) أن قيادة الفرق الافتراضية أو القيادة الافتراضية هي العملية الإدارية الممكنة من خلال التقنية، وليست التقنية بحد ذاتها، إضافةً إلى حالة تعذرُ التقاء القائد بأعضاء الفريق بشكل مباشر (وجهًا لوجه) بسبب التشتت الجغرافي أو التنظيمي، ويتطلب انتهاج نمط مختلف يتناسب مع طبيعة الفريق الافتراضي، ومتابعة أدائه، وخلق أساليب مرنة ومبتكرة للتفاعل مع أعضائه، ومعرفة توجهاتهم الفكرية، وسلوكياتهم، ودوافعهم، ومن ثمّ التأثير عليهم إيجابياً.

### أوجه الشبه والاختلاف بين الفرق الافتراضية والتقليدية.

توجد عدد من التقاطعات والاختلافات بين الفرق التقليدية والافتراضية، إذ يحدث تفاعل بين الأعضاء في العالم الافتراضي مشابه لما يحدث في العالم الواقعي، كما أن كلا الفريقين التقليدي والافتراضي يمرُّ بنفس مراحل بناء الفريق التابع لنموذج (Bruce Tuckman) وهي: التكوين، الصراع، التوافق، الإنتاجية، الانتهاء، إلا أن تفاصيل العمليات التي يصادفها أعضاء الفريق الافتراضي تتسم بكثرة التعقيد؛ بسبب الاعتماد الكامل على التقنية في التواصل وأداء المهام، وأيضًا بسبب اختلاف الطبيعة الديموغرافية للأعضاء والمناطق الزمنية.

إضافةً إلى ذلك، تُعرف الفرق الافتراضي -كما أُشير مسبقًا- بأنها مجموعة من الأفراد يؤدُّون مهامهم المشتركة من خلال اتصالهم عبر وسائل تقنية الرقمية؛ لأنهم متباعدون جغرافيًا أو تنظيميًا، بينما الفرق التقليدية يجتمع جميع أعضاؤها في نفس المكان والزمان، أي: تكون تفاعلاتهم وجهًا لوجه، يعلق على ذلك (Purvanova and Bono, 2009; Lilian, 2014) أن الاتصال وجهًا لوجه أفضل من الافتراضي بسبب سماحه للاتصال غير اللفظي، مما يقلل سوء الفهم، كما يسمح بتدفُّق المعلومات المتزامن.

ومن ناحية الاختلاف في شكل الهيكل التنظيمي المتبع في الفريق، فيكون الهيكل التنظيمي في الفرق الافتراضية مسطحًا، وخطوط السلطة فيه غير واضحة، ويتصف بالمرونة، بينما الفرق التقليدية غالبًا ما يكون الهيكل التنظيمي فيها رأسيًا وفقًا للتسلسل الهرمي من أعلى إلى أسفل، وقد تكون السلطة الرسمية مركزيةً أو لا مركزيةً؛ وذلك تبعًا لثقافة المنظمة.

ومن ناحية أسلوب قيادة الفريق، ففي الفرق الافتراضية غالبًا ما تكون قيادة تبادلية أو تشاركية، وتحتاج إلى التفويض في العديد من المهام، بينما الفرق التقليدية تلتزم القيادة بالتوجيه والمراقبة المباشرة. ومن جانب عملية صنع القرارات وتنفيذها، تكون في الفرق التقليدية من خلال سلطة القائد أو عبر نقاشات ولجان رسمية أو غير رسمية، أما الفرق الافتراضية تلتزم بالاجتماعات الإلكترونية.

وأخيرًا، يوجد اختلاف بين الفريقين من ناحية قدرة الأعضاء على بناء علاقات اجتماعية، تكون قدرة أعضاء الفرق التقليدية عاليةً 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، وأيضًا بسبب غياب الحضور الفيزيائي، والتقارب المكاني والزمني.

## ثانياً: الدراسات السابقة

بدأ اهتمام الباحثين بقضايا الفرق الافتراضية وقيادتها مع تزايد توظيف التقنية في المنظمات سعياً لرفع مستوى الجودة الإنتاجية. فيما يلي أبرز الدراسات التي تطرقت لموضوع الفرق الافتراضية بأبعادها المختلفة، مع الأخذ بالاعتبار استعانتها بمنهجية مراجعة الأدبيات التي تسعى هذه الدراسة باستخدامها. وتم تقسيمها بحسب تسلسلها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث.

دراسة **Gilson et al. (2014)** بعنوان "الفرق الافتراضية: عشر سنوات، عشر موضوعات، عشرة فرص" استعانت الدراسة بمنهجية مراجعة الأدبيات النظرية بتحديد مدة زمنية عشرة سنوات سابقة (٢٠٠٣ - ٢٠١٣م)، توصلت الدراسة بمراجعتها الاستقرائية لـ (٤٤١) مقالاً منشوراً في (٢٠٠) مجلة علمية متنوعة في مجالاتها البحثية إلى أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وهي: تصميم البحث، ومدخلات الفريق الافتراضي، افتراضية الفريق، التقنية، العولمة، القيادة، المشرفون، الثقة، مخرجات الفريق الافتراضي، وطرق تعزيز نجاح الفريق الافتراضي. كما اقترحت الدراسة عشر فرص بحثية مستقبلية ناتجة عن الثغرات البحثية، وهي: إعداد دراسة تطبيقية، إعداد دراسة بمناهج مختلفة مثل المنهج التجريبي، تأثير اختلاف الأجيال إثر التقنيات الحديثة، تنقل أعضاء الفريق، المجموعات الفرعية، تكيف وتأقلم الفريق، عمليات الانتقال والتخطيط، وأخيراً الإبداع.

في حين هدفت دراسة كل من **Han and Beyelein (2016)** إلى تأطير تأثيرات التنوع الثقافي متعدد الجنسيات على عمليات فريق العمل الافتراضي، ولتحقيق هدفها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مراجعة أدبيات الدراسات التجريبية بتحديد مدة زمنية (١٩٩٨-٢٠١٤م)، إذ بلغ عدد الدراسات التي راجعتها (٢٦٨) مقالاً علمياً. توصلت الدراسة إلى تحديد أربعة تحديات اجتماعية وعاطفية تواجه الفريق الافتراضي متعدد الجنسيات وهي: تكيف الفريق، وبناء العلاقات، وبناء الثقة، فهم الثقافة المتنوعة، كذلك حددت أربعة تحديات تواجه قادة مهام الفرق الافتراضية وهي: التواصل، والتنسيق، وتحديد التوقعات، ومشاركة المعلومات والمعرفة. أخيراً قدمت الدراسة عدداً من المقترحات للدراسات المستقبلية ذات العلاقة بموضوع التنوع الثقافي في الفريق الافتراضي.

حددت دراسة كل من **Schulze and Krumm (2017)** هدفها بمعرفة مهارات وكفاءات عضو الفريق الافتراضي اللازمة لتحقيق التعاون الافتراضي، ثم بناء نموذج علمي، ولتحقيق هدفها استعانت بمراجعة للأدبيات ذات العلاقة بالسمات الشخصية، والسمات الظرفية، وتفاعلات الفريق. توصلت الدراسة إلى أن أهم السمات والمهارات الكفاءات التي يجب أن يحظى بها عضو الفريق الافتراضي: التواصل الفعال، وإدارة الذات، وإدارة النزاع، وخلق الثقة. كما قدمت الدراسة بمراجعتها للأدبيات أهم التحديات التي تفرضها افتراضية الفريق، وهي التنوع الثقافي، والتشتت الجغرافي، وحدثة التقنية المستخدمة. أخيراً، قدمت الدراسة عدداً من المقترحات البحثية المستقبلية، والتحقق من فاعلية النموذج.

وفي أطروحة أكاديمية أجراها **Mabon (2017)** هدفت إلى معرفة أفضل الأساليب للتواصل في الفريق الافتراضي، ولتحقيق هدفها استعانت بمنهج مراجعة الأدبيات لـ (٤١) مقالاً علمياً منشوراً خلال المدة الزمنية ما بين (٢٠١٢-٢٠١٧م)، توصلت نتائج الدراسة إلى تحديدها لأفضل هياكل وقنوات الاتصالات الافتراضية، وخصائص الاتصال اللازمة لقائد الفريق، كذلك توصلت الدراسة إلى أهمية تدريب الفريق الافتراضي على استخدام وسائل متنوعة من التواصل التقني لرفع من فاعلية الفريق.

وأخيرًا، استهدفت دراسة **Burton et al. (2019)** إلى معرفة العناصر الأساسية لفرق العمل متعددة الأجيال، ولتحقيق هدفها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمراجعتها للأدبيات (١٢١) مقالًا علميًا. توصلت الدراسة إلى أكثر خمسة عناصر مؤثرة على فرق العمل متعددة الأجيال وهي: ديناميكيات الفريق، والنزاع، والقيادة، والأجور وبيئة العمل، والالتزام. وأخيرًا، أوصت الدراسة بإجراء دراسات حول تأثير الجيل (Z) على أداء الفريق واحتياجاته خاصة، وأنه يختلف كليًا عن الأجيال السابقة.

### التعليق على الدراسات السابقة

بدأت دراسة قضايا الفرق الافتراضية منذ منتصف التسعينيات الميلادية، وهذا يتضح من الفترات الزمنية التي اعتمدها الدراسات السابقة في مراجعتها للأدبيات، خاصةً مع تزايد الاستعانة بالتقنية الرقمية الحديثة في المنظمات؛ لأنها أثبتت قدرتها في توفير الجهد والوقت والمال؛ مما يسهم في سرعة أداء المهام، ومن ثمّ مضاعفة الإنتاجية. يجدر التوضيح هنا أنه ليس الهدف من إعداد هذه الدراسة معرفة مدى جدوى توظيف التقنية الرقمية في العمل الافتراضي؛ لأن توظيفها أصبح أمرًا حتميًا خاصةً بعد تبني جميع المنظمات لهذا النمط من العمل لتخفيف من حدة انتشار جائحة فيروس (COVID-19).

يلاحظ من الدراسات السابقة أنها ناقشت قيادة الفرق الافتراضية مع ربطها بأحد العوامل المؤثرة، ففي دراسة كل من (Han and Beyelein, 2016; Burton et al., 2019) ربطتها بالتنوع الثقافي، وفي دراسة (Mabon, 2017) ناقشت أساليب التواصل داخل الفريق الافتراضي، وأما دراسة (Schulze and Krumm, 2017) فبحثت عن مهارات وكفاءات أعضاء الفريق، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى حصر جميع العوامل المرتبطة بقيادة الفرق الافتراضية، من خلال استكمالها للسنوات اللاحقة التي انتهت من مراجعتها الدراسات السابقة، أي المدة الزمنية ما بين (٢٠١٧-٢٠٢٠م)، وذلك لسد الفجوة البحثية لموضوع قيادة الفرق الافتراضية المتصدر عالميًا في الوقت الحالي.

### المبحث الثالث: منهجية الدراسة

يوضح المبحث الحالي المنهجية التي تتبعها الدراسة الحالية، ومبررات اختيارها، ومعايير التضمين والاستبعاد، ومراحل إعدادها، وذلك وفقًا لما يلي:

#### منهجية الدراسة

انطلاقًا من مشكلة الدراسة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، فإن المنهج المُتبَع هو المنهج الوصفي – مراجعة الأدبيات (Systematic Literature Review)، التي تسعى إلى معرفة العلاقة بين أبعاد الظاهرة بدون طرح أي فرضيات حتى نهاية الدراسة، وذلك من خلال تفسير وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ لإعطاء وصف دقيق وشامل يساعد في إثراء البحث العلمي ومعرفة الفجوات البحثية للأعمال المستقبلية (Ramey and Rao, 2011).

وتوثيقًا لأهمية منهجية مراجعة الأدبيات، فقد أشار (Xiao and Watson, 2019) إلى أن هناك أسلوبيين لمراجعة الأدبيات، الأول: مراجعة نظرية بسيطة لتحديد الفجوة المعرفية؛ تمهيدًا للجانب التطبيقي

لنفس الدراسة، أما الأسلوب الثاني: مراجعة عميقة للأدبيات بدون التطرُّق إلى الجانب التطبيقي، وهدفها فهم الأدبيات المتواجدة أو اختبارها أو نقدها أو التوسُّع فيها.

ولأن الدراسة الحالية تهدف إلى بناء تصوُّر شامل وغني بالمعلومات مستمدة من أحدث الدراسات التي تناولت موضوع قيادة فرق العمل الافتراضية، فإن منهجية مراجعة الأدبيات (SLR) هو الأنسب؛ لتركيزه على تفسير النمط القيادي محل الدراسة، وتحليل أبعاده؛ وفقاً لما توصلت إليه الأدبيات من معلومات، مع مراعاة الشمولية والدقة.

كذلك يسهم أسلوب منهجية مراجعة الأدبيات في معرفة القضايا التي من شأنها تساعد في تحسين بيئة عمل الفرق الافتراضية، خاصة مع ملاحظة ندرة الدراسات العربية والسعودية المهتمة بهذا الموضوع، مقابل كثرتها في الدراسات الأجنبية التي توسعت طرْحاً في مناقشتها لقضايا الفرق الافتراضية، رغم أن المملكة العربية السعودية كانت في وقت مضى سبّاقة في تطبيق أسلوب عمل الفرق الافتراضية؛ نتيجة لظروف اجتماعية فرضت عليهم فصل الجنسين في مقر العمل، إلا أنه لم تجد الباحثة دراسات توثق تجربة المنظمات للفرق الافتراضية، ومدى فاعليتها من عدمه.

وقد تبنت هذه الدراسة منهجية مراجعة الأدبيات لموضوع قيادة الفرق الافتراضية لوجود عدد من المبررات، ويمكن توضيحها وفقاً لما يلي:

- إسهام مراجعة الأدبيات في تقليل من التحيز الباحثة في اختيار عناصر الدراسة، حيث تستكمل ما أنهته الدراسات السابقة، ووفقاً لما ستذكره الأدبيات اللاحقة.
- إيضاح أبرز ما توصلت له مراجعة الأدبيات بما يتعلق بقيادة الفرق الافتراضية، خاصة مع وجود تزايد عدد الأدبيات التي ناقشت موضوع قيادة الفرق الافتراضية.
- مناقشة وتحليل المعلومات المستخرجة من مراجعة الأدبيات، وذلك لتوضيح الثغرات البحثية من وجهة نظر الباحثة، وتقديم أفكار ومقترحات بحثية مستقبلية.
- تعدُّر إضافة الجانب التطبيقي في الدراسة يعود إلى عدم القدرة على حصر عدد الفرق الافتراضية العاملة في المملكة العربية السعودية، وصعوبة الوصول إليهم جميعاً؛ لتغطية العدد المناسب لإجراء التحليل الإحصائي ضمن نطاق الوقت المتاح لإعداد الدراسة.

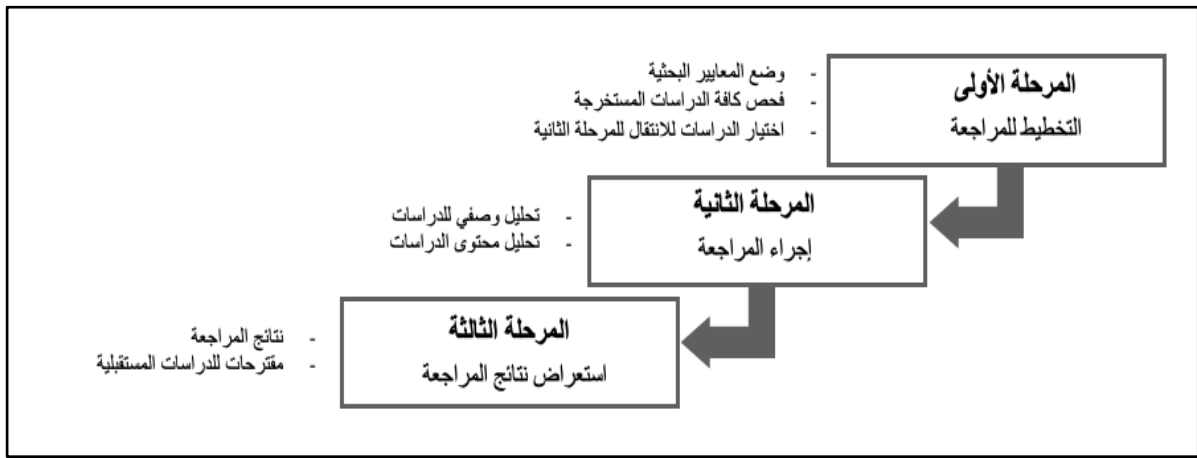
### معايير تحديد الدراسات المشمولة في المراجعة.

تم تحديد عدد من المعايير لتضمين الدراسات التي اهتمت بقضايا قيادة الفرق الافتراضية أو استبعادها؛ ولذلك لضمان جودة مراجعة الأدبيات، وكانت المعايير وفقاً لما يأتي:

- أن تكون الدراسات منشورة في قواعد المعلومات (Scopus).
- أن تكون الدراسات منشورة خلال المدة ما بين (٢٠١٧-٢٠٢٠م).
- أن تكون موضوعات الدراسات في قيادة الفرق الافتراضية.
- أن تكون لغة الدراسات اللغة الإنجليزية فقط.
- أن تكون الدراسات مقالات منشورة في المجلات العلمية المحكمة.
- أن تستخدم الدراسات مناهج البحث العملي المتعارف عليها.
- أن تكون الدراسات متخصصة في إحدى هذه المجالات: القيادة، والسلوك التنظيمي، والإدارة.

## مراحل إعداد المنهجية

تعتمد الدراسة بشكل رئيس في جمعها للأدبيات على مبادئ (PRISMA, 2015) المختص بهذا النوع من مناهج البحث، كما استعانت هذه الدراسة بالمراحل المنهجية التي اقترحتها دراسة (Ramey and Rao, 2011)، لتنظيم وتنسيق عملية البحث عن الأدبيات الأكثر أهمية وموثوقية، إضافةً إلى أنها مُشابهة للمراحل المنهجية التي استخدمتها الدراسات السابقة لكل من (Han and Beyelein, 2016; Mabon, 2017)، يوضح الشكل رقم (٢) مراحل منهجية مراجعة الأدبيات المنقسمة إلى ثلاث مراحل: التخطيط للمراجعة، وإجراء المراجعة، وأخيراً تقديم نتائج المراجعة.



الشكل رقم (٢): مراحل منهجية مراجعة الأدبيات  
المصدر: تصميم الباحثة

## المرحلة الأولى: التخطيط للمراجعة

تمت هذه المرحلة على أربعة خطوات كما هو موضح في الشكل رقم (٣):

(1) إجراء بحث شامل حول موضوع الدراسة بدون مراعاة أي من المعايير البحثية الموضوعية، وذلك لوضع تصور حول أبرز المتغيرات ذات الارتباط بموضوع الدراسة، فأتضح ارتباط عدد من المتغيرات بقيادة الفرق الافتراضية وهي: التنوع الثقافي، والتقنية والاتصالات، وتشنت الفريق، الفريق العالمي، وتماسك الفريق، وأداء الفريق، وعمليات الفريق، والتمكين، والثقة، والتواصل، وأنماط القيادة، وتعدد الأجيال.

(2) البدء بإجراء عملية بحث مبدئية للدراسة الحالية من خلال الاستعانة ببرنامج (Publish or Perish) للبحث الأكاديمي، الذي طوّره (Prof. Anne-Wil Harzing) وهو مخصص لمساعدة الباحثين والأكاديميين للوصول السريع والمرن إلى أكبر عدد من المراجع والدراسات الأكثر موثوقية وأصالة. وخلال عملية البحث المبدئي أخذ في الاعتبار بمعيار قاعدة المعلومات (Scopus)، والنطاق الزمني (٢٠١٧-٢٠٢٠م)، ومعيار الموضوع من خلال تحديد المصطلحات الرئيسة (الفرق الافتراضية، والقيادة)؛ وذلك لاستكمال ما أنهته الدراسات السابقة، إضافةً إلى ضخامة أعداد الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الدراسة بمختلف التخصصات، فتم الوصول إلى (٨٤) دراسةً علميةً -انظر الملحق رقم (١).

- (3) إجراء عملية تصفية للأدبيات المستخرجة من عملية البحث المبدئي مع مراعاة بقية المعايير البحثية وهي: اللغة، والنوع، والاختصاص، فكان ناتج (٥٨) دراسةً علميةً.
- (4) التأكد من مناسبة الدراسات العلمية، ومدى اكتمالها لأركان البحث العلمي، من خلال فحص عنوان وملخص الدراسات، فتم اعتماد (٣٦) مقالاً علمياً للتحليل والمناقشة -انظر الملحق رقم (٢) -.

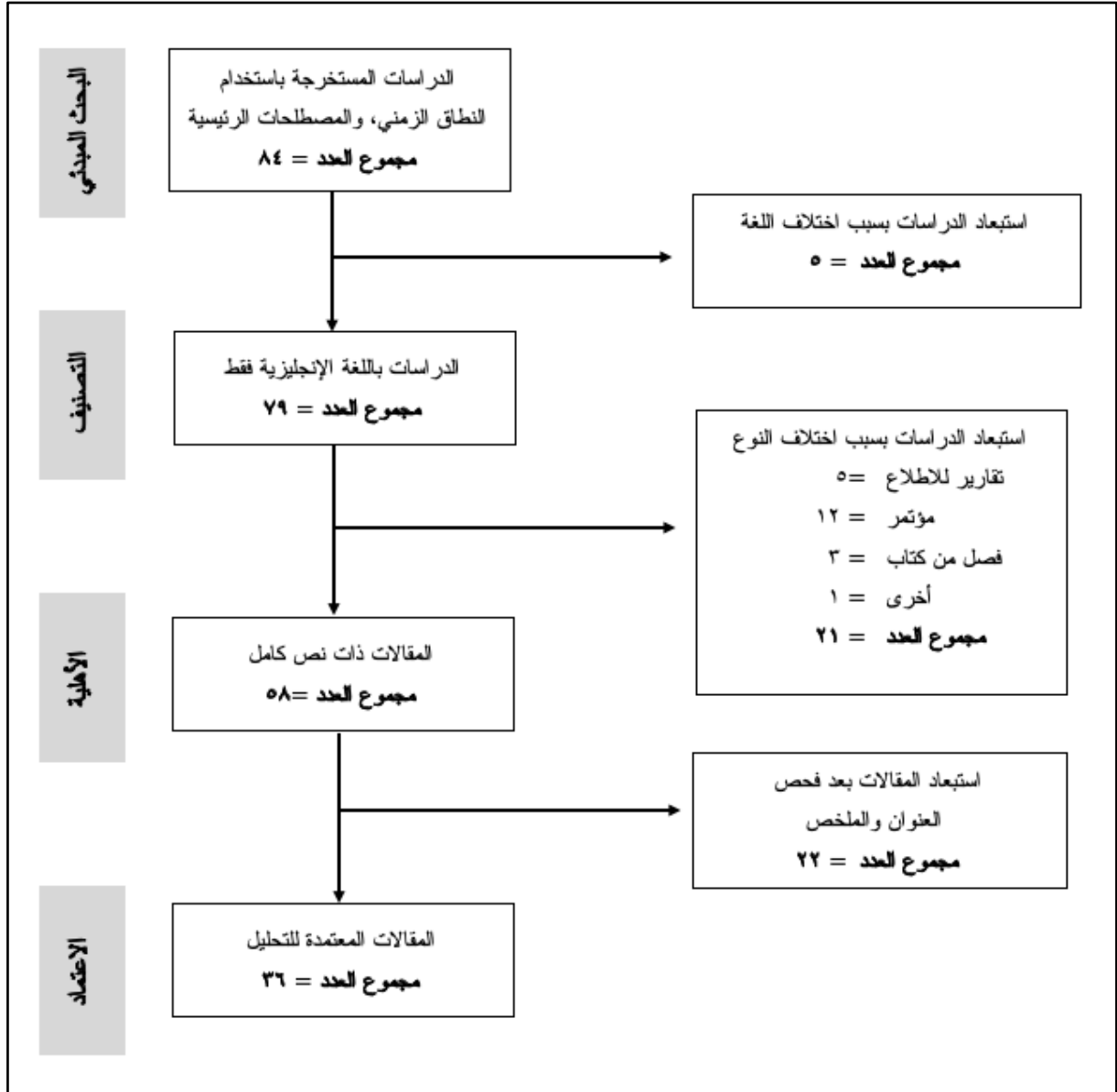
#### المرحلة الثانية: إجراء المراجعة

تعتمد المرحلة الثانية على مراجعة كامل الأدبيات المعتمدة وتحليلها وصفيًا ومحتوىً، ويتضمن التحليل الوصفي عدد الدراسات وفقاً لسنوات النشر، ونوعية مناهج البحث المستخدمة فيها، وإحصاء عدد الاقتباسات التي نالتها من قبل باحثين آخرين، أما تحليل المحتوى فهو استخراج أبرز ما توصلت إليه من أفكار حول قضايا قيادة الفرق الافتراضية وتحدياتها.

#### المرحلة الثالثة: استعراض نتائج المراجعة

تستعرض المرحلة الثالثة نتائج ما توصلت إليه مراجعة الأدبيات، وتوضيح الثغرات للأبحاث المستقبلية بناءً على وجه نظر الباحثة.





الشكل رقم (٣): عدد الدراسات المعتمدة حسب القيود البحثية ومعايير (PRISMA) المصدر: تصميم الباحثة

## المبحث الرابع: التحليل والمناقشة

يعرض المبحث الرابع تحليل للأدبيات وما تحتويه من بيانات ومعلومات، وتعتبر هذه المرحلة الثانية من مراحل منهجية مراجعة الأدبيات خلال المدة الزمنية ما بين (٢٠١٧-٢٠٢٠م)، ويشتمل على تحليل وصفي للدراسات، وتحليل محتوى للدراسات.

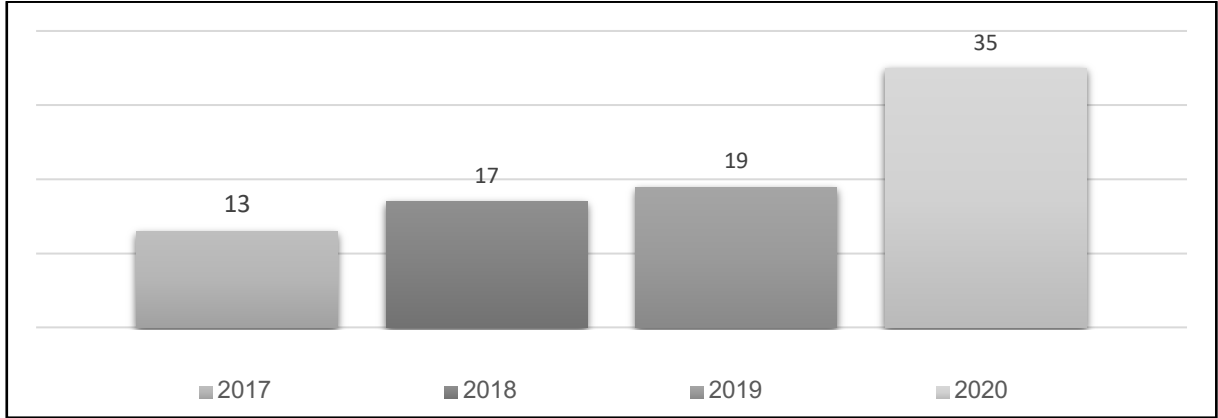
### أولاً: التحليل الوصفي للدراسات

يشتمل التحليل الوصفي للدراسات التي تناولت موضوع قيادة الفرق الافتراضية خلال المدة ما بين (٢٠١٧-٢٠٢٠م) على كل من تحليل سنوات النشر، والاقتباسات، والمنهج العلمي المستخدم.

### تحليل سنوات النشر

يعتبر موضوع قيادة الفرق الافتراضية من المواضيع الحديثة التي لفتت انتباه الباحثين، وحظيت باهتمامهم، يشير الشكل رقم (٤) إلى عدد دراسات المنشورة على قواعد المعلومات (Scopus) خلال المدة ما بين (٢٠١٧-٢٠٢٠م)، فيلاحظ نمو أعداد الدراسات المنتظم ما بين عامي (٢٠١٧-٢٠١٩م)، ثم تبلغ ذروتها في السنة الأخيرة (٢٠٢٠م) حيث سجلت (٣٥) دراسة، ليكون إجمالي عدد الدراسات (٨٤) دراسة، ومن المؤكد أن أعداد الدراسات المستقبلية في تصاعد مستمر مع تزامن تبني المنظمات لأسلوب العمل الافتراضي منذ مطلع عام (٢٠٢٠م) بسبب جائحة فيروس (COVID-19)، لمعرفة الآثار التنظيمية الناتجة عن الفرق الافتراضية وسلوك القيادات.

وبرغم تكرار بعض الموضوعات المرتبطة بموضوع الدراسة خلال المدة ما بين (٢٠١٧-٢٠٢٠م) إلا أنه يمكن الكشف عن توجهات واهتمامات الباحثين خلال السنوات، ففي عام (٢٠١٧م) غلبت عليه الاهتمامات حول سمات الفريق الافتراضي، وكيفية بناء الثقة، والعلاقات الافتراضية، والتنوع الثقافي على سبيل المثال (Ford et al, 2017; Hoch and Dulebohn, 2017; Liao, 2017)، أما دراسات عام (٢٠١٨م) فقد توسعت في اهتماماتها حول معرفة أثر سلوك القائد، والتنوع الثقافي، والتشتت، والتقنية الرقمية على سبيل المثال (Maduka et al., 2018; Lauring and Jonasson, 2018; Purvanova, 2018; and Kenda, 2018)، في حين اهتم الباحثون في عام (٢٠١٩م) في معرفة تأثير التواصل الافتراضي، ومشاركة المعلومات، والتقنية الرقمية، وذكاء القائد العاطفي على سبيل المثال (Gilstrap, 2019; Newman et al., 2019; Flavian et al., 2019)، وتأتي دراسات عام (٢٠٢٠م) لتأخذ منحى آخر في الاهتمامات؛ إذ بدأت بعض الدراسات في الخوض في دراسة أساليب تحسين جودة حياة أعضاء الفريق الافتراضي، وتطوير منتجات الفريق، على سبيل المثال دراسة (Efimov, 2020; Rohwer, 2020; Han, 2020).



الشكل رقم (٤): تحليل سنوات نشر الدراسات خلال المدة ما بين (٢٠١٧-٢٠٢٠م)  
المصدر: إعداد الباحثة

### تحليل الاقتباسات

حظيت الدراسات المعتمدة للمراجعة بدرجات متباينة من الاقتباس المتكرر من قبل باحثين آخرين مهتمين بموضوع قيادة الفرق الافتراضية. يستعرض الجدول رقم (١) أكثر عشر دراسات نالت على اقتباسات مباشرة أو اقتباسات غير مباشرة من قبل باحثين آخرين، وذلك بحسب ما ذكر في برنامج (Publish or Perish) للبحث الأكاديمي.

يلاحظ أن الدراسات المنشورة في عام (٢٠١٧م) نالت عدداً كبيراً من الاقتباسات مقارنةً بالسنوات التالية؛ على سبيل المثال دراسة (Alsharo et al, 2017) حظيت على (CIT = 58) في حين أن دراسة (Eisenberg et al., 2019) حظيت على (CIT = 10).

من جانب آخر، تباين عدد الاقتباسات قد لا يعطي مؤشراً دقيقاً على جودة الدراسات، وتوجهات الباحثين المستقبليين؛ على سبيل المثال اختلاف عدد الاقتباسات في أدبيات التي تناولت موضوع الثقة في الفرق الافتراضية؛ إذ حظيت دراسة (Alsharo et al., 2017) على (CIT = 58) في حين أن دراسة (Ford et al., 2017) حظيت على (CIT= 32) مع أن كلا الدراستين ناقشت الموضوع ذاته، وسنة النشر نفسها.

الجدير بالإشارة أن دراسات عام (٢٠٢٠م) لم تحظ إلا بعدد قليل من الاقتباس المتكرر -انظر الملحق رقم (٢) - وقد يعود السبب إلى حداثة هذه الدراسات، خاصةً أنه تم نشرها في مجلات علمية محكمة متخصصة في مجال القيادة والإدارة، على سبيل المثال لا الحصر:

مجلة (Journal of Leadership Studies)، ومجلة (Organization Management Journal).

<b>Main Author</b>	<b>Year</b>	<b>Title</b>	<b>Number of citations</b>
Alsharo	2017	Virtual Team Effectiveness: The Role of Knowledge Sharing and Trust	<b>58</b>
Liao	2017	Leadership in Virtual Teams: A Multilevel Perspective	<b>42</b>
Hoch	2017	Team Personality Composition, Emergent Leadership and Shared Leadership in Virtual Teams: A Theoretical Framework	<b>38</b>
Marlow	2017	Communication in Virtual Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda	<b>35</b>
Ford	2017	Strategies for Building Effective Virtual Teams: Trust Is Key	<b>32</b>
Gibbs	2017	Investigating the Impacts of Team Type and Design on Virtual Team Processes	<b>25</b>
Robert	2018	Are You Satisfied Yet? Shared Leadership, Individual Trust, Autonomy, And Satisfaction in Virtual Teams	<b>19</b>
Cortellazzo	2019	The Role of Leadership in A Digitalized World: A Review	<b>18</b>
Flavian	2019	Antecedents and Consequences of Trust on A Virtual Team Leader	<b>10</b>
Eisenberg	2019	Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership	<b>10</b>

الجدول رقم (١): تحليل الاقتباسات لأكثر عشرة دراسات  
المصدر: Publish or Perish

### تحليل المنهج العلمي المستخدم

لوحظ خلال رصد الأدبيات وفحصها في المدة الزمنية ما بين (٢٠١٧-٢٠٢٠م) أنها تنوعت في اختيارها لمنهج البحث العلمية للوصول إلى أهدافها حول معرفة وتفسير قيادة الفرق الافتراضية بأبعادها المختلفة، حيث إن مجمل الأدبيات التي اعتمدت المنهج النظري (٢٠) دراسةً بمعدل تكرار (٥٥.٥٦٪)، في حين أن الأدبيات المتبقية اعتمدت المنهج التطبيقي أي (١٦) دراسةً بمعدل تكرار (٤٤.٤٤٪)، كما هو موضح الجدول رقم (٢).

نوع المنهج العلمي	التكرار	التكرار المئوي (%)
المنهج النظري	٢٠	٥٥.٥٦
المنهج التطبيقي	١٦	٤٤.٤٤
المجموع	٣٦	٪١٠٠

الجدول رقم (٢): التوزيع التكراري لمنهج البحث العلمي المستخدمة  
المصدر: إعداد الباحثة

وفي توضيح اهتمامات الباحثين في اختياراتهم للمناهج البحثية، لوحظ أن معظم الأدبيات المهمة بتفسير ووصف الافتراضية، والتواصل الافتراضي في الفرق الافتراضية استعانت بالمنهج النظري، فاعتمدت أغلبية الأدبيات المهمة بالافتراضية، واستخدام التقنية الرقمية في الفرق الافتراضية على أسلوب الدراسات التاريخية، والدراسات الإجرائية، ودراسة حالة على سبيل المثال دراسة كل من

(Purvanova and Kenda, 2018; Larson DeChurch, 2020; Torre and Sarti, 2020)

أما الأدبيات التي تناولت موضوع التواصل في الفرق الافتراضية، اعتمدت في جمعها للمعلومات على البيانات النوعية سواء من خلال ملاحظة سلوك قادة وأعضاء الفرق الافتراضية في الاجتماعات الافتراضية، أو الاطلاع على وثائق ومستندات هذه الفرق، ثم تحليل وتفسير الظاهرة محل الدراسة، على سبيل المثال دراسة كل من (Marlow et al., 2017; Darics, 2020; Demirel, 2020).

بالمقابل الأدبيات المهمة بموضوع بناء الثقة والتنوع الثقافي في الفرق الافتراضية، استعانت بالمنهج التطبيقي، سواء عن طريق إجراء الدراسات المسحية الارتباطية، والدراسات التجريبية من خلال التلاعب بإحدى متغيرات الدراسة، إضافةً إلى استخدام بعض الدراسات إلى البحث المقارن من خلال مقارنة بين عدد من الفرق الافتراضية، أو مقارنةً بين فرق افتراضية و فرق تقليدية، على سبيل المثال لا الحصر في الأدبيات التي تطرقت إلى موضوع بناء الثقة في الفريق الافتراضي دراسة كل من (Alsharo et al., 2017; Robert and you, 2018; Maduka et al, 2018)، أما الأدبيات التي ناقشت موضوع التنوع الثقافي (Gibbs et al., 2017; Presbitero, 2020).

## ثانياً: تحليل محتوى الدراسات

أظهرت مراجعة الأدبيات أن موضوع قيادة الفرق الافتراضية من المواضيع المتصدرة عالمياً في المجالات العلمية، إذ تزخر الأدبيات الأجنبية بالعديد من الدراسات النظرية والتطبيقية من شتى التخصصات لمناقشة وتحليل هذا النمط القيادي بأبعاده المختلفة؛ يعود السبب الرئيس في تقصي الباحثين إلى معرفة تأثير التقدم الرقمي الناتج عن الثورة الرقمية الإبداعية على المنظمات بمختلف قطاعاتها، كما أُشير إليها سابقاً في الفصل الثاني.

كما لوحظ خلال مراجعة الأدبيات المنشورة بين عامي (٢٠١٩-٢٠٢٠م) ظهور توجهات بحثية أكثر عمقاً وطحاً لقضايا قيادة الفرق الافتراضية، كتحسين جودة حياة الفريق، وتصورات الفريق لتطوير منتجات المنظمة، وقضايا تبادل المعلومات في الفرق الافتراضية، لكن لعدم وجود عدد كافٍ من الدراسات التي طرحت هذه المواضيع، فسوف تقدمها الباحثة كمقترحات لدراسات مستقبلية.

وبصفة عامة أجمعت الدراسات على أن قيادة الفرق الافتراضية نمط قيادي حديث، ويواجه العديد من التحديات والصعوبات بسبب اعتماده الكلي على التقنية الرقمية في التعاملات والتواصل، وبسبب طبيعة العمل ذات التشتت الجغرافي أو التنظيمي. ولتحقيق هذه الدراسة أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها فقد تمّ الاتفاق على التركيز على التحديات الأكثر تكراراً ومناقشة في الأدبيات خلال المدة الزمنية ما بين (٢٠١٧-٢٠٢٠م)، وهي: الافتراضية، والتواصل الافتراضي، والثقة، والتنوع الثقافي. يوضح الجدول رقم (٣) مفاهيم التحديات لتصبح مثابة نقطة ارتكاز يمكن الاعتماد عليها في تحليل محتوى الدراسات وما توصلت إليه من نتائج.

التحدي	المفهوم	المصدر
الافتراضية	يعرفها (Jarson Lanier) الأب الروحي للافتراضية بأنها حقل تقني حديث، تصبح فيه كل الحواس مشتركة بواسطة وسيط إلكتروني، أي: أنها عكس المادية والواقعية.	Phd media, 2018
التواصل الافتراضي	عملية نقل المعلومات عبر الإنترنت باستخدام وسائل الاتصال الرقمية المختلفة، بصورة نصية، أو شفوية، أو مرئية.	IGI global, 2020
الثقة	الاعتماد المؤكد على الفرد، وبما يملكه من إمكانيات وقدرات.	Wise, 2016
التنوع الثقافي	وجود اختلافات في خصائص الأفراد داخل المجموعة الواحدة مثل الاختلاف في العرق، والعمر، والجنس، ومستوى التعليم، والحالة الاجتماعية والاقتصادية.	The balance, 2020

الجدول رقم (٣): أبرز تحديات قيادة الفرق الافتراضية وفقاً لمراجعة الأدبيات المصدر: إعداد الباحثة

## الافتراضية

يعود جذور مصطلح الافتراضية (Virtual) إلى اللفظ اللاتيني (Virtus)، وله معانٍ عديدة، فقد يشير إلى معنى خفي، ومعنى غير حقيقي، ومعنى ظاهري، ومعنى المُتاح في كل مكان، فجاءت كلمة الافتراضية (Virtual) لتشمل في تعبيرها كل هذه المعاني، وبناءً على ذلك تعددت مفاهيم قيادة الفرق الافتراضية؛ كما تم توضيحها في الفصل الثاني.

اكتساب قادة الفرق في المنظمات وسائل رقمية مبتكرة يمكنهم توظيفها لتحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية من خلال التواصل والتأثير مع الأعضاء عبر موارد غير ملموسة؛ وفقاً للأبعاد الثقافية والاجتماعية والجغرافية، لكن التحدي التي يواجهها قادة الفرق في العصر الرقمي هو اختلاف قدرة القادة في دمج وتوظيف الوسائل الرقمية في بيئة العمل، فلا تزال كتابات الباحثين فيها مُستمرةً لتواكب التغيرات الرقمية المتسارعة.

وضحت دراسة (Purvanova and Kenda, 2018) أن الافتراضية في فريق العمل تعني العناصر المتناقضة التي لا بد من توفرها، على سبيل المثال المفارقة في الاعتماد على التقنية الرقمية التي تساعد في إنتاج كمية كبيرة من المعلومات مقابل إحساس الفريق بالتعب والإرهاق، لكن تصبح قرارات الفريق أكثر صحةً وموثوقيةً، أيضاً المفارقة في التشتت الجغرافي كالبُعد المكاني مقابل إحساس الفريق بالوحدة والعزلة، لكن يتمتع الأعضاء باستقلالية ومرونة في أداء المهام والوظائف، إضافةً إلى المفارقة في رأس المال البشري كامتلاك أعضاء الفريق الافتراضي مؤهلات وخبرات ومهارات عالية الكفاءة والجودة، مقابل إحساس الفريق بعدم الانتماء والألفة. كما توصلت الدراسة إلى أن فاعلية قيادة الفرق الافتراضية تكمن في قدرة القائد على الموازنة بين كل هذه المفارقات الافتراضية وتحويلها إلى فرص يمكن استغلالها لتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ بيّنت أن القيادة التحويلية والقيادة التمكينية من أفضل الأنماط القيادية في التعامل مع الافتراضية من خلال قدرتها على الموازنة بين السلوكيات، وإدارة العلاقات، ووضع أهداف واضحة، وإدارة المهام والإنتاجية، بينما تفشل القيادة الكاريزمية في قيادة الفرق الافتراضية بسبب افتقاره للإدارة التشغيلية والاستراتيجية.

من جانب آخر، تطرقت بقية الدراسات إلى تحديات الافتراضية من ناحية اعتماد الفريق على التقنية الرقمية، فتوجهت بعض الدراسات إلى قياس مستوى الوعي والإدراك لدى قادة الفرق الافتراضية في اعتمادهم على التقنية الرقمية، على سبيل المثال ألمحت دراسة (Lim, 2018) إلى وجود ثلاثة أنواع للوعي المدعومة بالتقنية الرقمية، وهي: الوعي بالإفصاح، والوعي المعرفي، والوعي بالتواجد، بحيث إن الوعي بالإفصاح موجه نحو العلاقات الاجتماعية في الفريق، ومدى معرفتهم الشخصية بعضهم ببعض، أما الوعي المعرفي، فموجه نحو معرفة المعلومات اللازمة لأداء المهام وتنفيذها، في حين الوعي بالتواجد موجه نحو وجود أعضاء الفريق وقدرة الاتصال بهم عبر الإنترنت بأوقات مختلفة، وبناءً على هذه الأنواع الثلاثة للوعي يستطيع القائد اختيار السلوك القيادي المناسب لتحقيق أهداف الفريق بفاعلية، سواء كانت سلوكيات توجيهية (متعلقة بأداء المهام)، أو سلوكيات داعمة (متعلقة بعلاقات مع الأعضاء).

وتضيف دراسة (Torre and Sarti, 2020) إلى أهمية إدراك القائد إلى دوره الوظيفي والقيادي في بيئة العمل الافتراضية، فيلزمه إضافة إلى تحليه بسمات القائد التقليدي، أن يراعي اختلاف بيئة العمل الجديدة وما تفرضه على الفريق من تشتت جغرافي، واعتماد كلي على التقنية الرقمية، لذلك من أولوياته نشر الثقافة الرقمية، وتدريب الأعضاء على استخدام وسائل التقنية الرقمية المختلفة، وتقليص الفجوة التي تحدثها الافتراضية الرقمية. هذا الرأي ينسجم مع ما ذكرته دراسة (Lin et al., 2019) بأهمية تدريب أعضاء الفريق الافتراضي على استخدام وسائل التقنية؛ لإسهامه في تحسين التبادل المعرفي في الفريق. وفي ذات السياق تُشدد دراسة (Cortellazzo et al., 2019) بنظرتها التشاؤمية إلى ضرورة أن يعالج القادة القضايا الأخلاقية التي تنشأ من الافتراضية والتحول الرقمي في المنظمات كاستغلال مزايا التقنية الرقمية من خلال إلغاء الحدود الفاصلة بين الحياة الشخصية والعمل.

علاوةً على ذلك، توجهت بعض الدراسات إلى معرفة أثر تقدم التقنية الرقمية على قيادة الفرق الافتراضية، على سبيل المثال تعتقد دراسة (Larson and DeChurch, 2020) أنه يتوجب على القائد الموازنة بين وظائفه الإدارية وسلوكه القيادي، وذلك بناءً على وجود أربعة توجهات للتقنية، وهي: التقنية كسياق للفريق من ناحية استخدم مميزات التقنية الرقمية في عمليات الفريق وأداء المهام، والتقنية كمادة اجتماعية للفريق من ناحية تلبية التقنية لاحتياجات الفريق الاجتماعية والسلوكية، والتقنية كوسط تفاعلي للفريق من ناحية ابتكار التقنية لأدوات وأساليب جديدة للعمل سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأخيراً التقنية كعضو في الفريق من ناحية الاعتماد على الذكاء الاصطناعي، فيكون للتقنية الرقمية دور أساس في أداء الفريق.

في حين توجهت عدد من الدراسات إلى أثر استخدام وسائل التقنية الرقمية المختلفة على فاعلية فريق العمل الافتراضي، على سبيل المثال أشارت دراسة (Gilstrap, 2019) إلى أهمية تطبيقات الهواتف الذكية ذات المرونة في تحسين سلوك قادة الفرق الافتراضية من ناحية إدارة الوقت بفاعلية، وإمكانية اتخاذ قرارات مبتكرة ومنظمة، والتواصل غير الرسمي مع أعضاء الفريق.

إضافةً إلى تقديم دراسة (Mehlenbacher et al., 2018) أثر تقنية الحوسبة السحابية في خلق التعاون لدى فريق العمل الافتراضي، بتحديد أربعة عوامل أساسية تحكم تبني تقنية الحوسبة السحابية وهي: الخصائص التقنية، وخصائص أعضاء الفريق الفردية والمشاركة، وخصائص المهام، والخصائص الظرفية التي تحكم الموقف، كما وضحت أن الاستعانة بالحوسبة السحابية يعزز من فاعلية القيادة المشتركة، ومن ثم تحقيق التعاون، لكن باشرط تطوير الهياكل التنظيمية اللامركزية، وتقسيم واضح للأدوار الوظيفية، وتفويض بعض الصلاحيات.



## التواصل الافتراضي

تُعتبر عملية التواصل حجر أساس لخلق الثقة، ورفع روح الجماعة، واتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف التنظيمية، لكن برغم ابتكارية وسائل التواصل الافتراضية إلا أنها تخلق تحديات وصعوبات نابعة من حداثة أسلوب التواصل الافتراضي في المنظمات، وعلى العاملين فيها من القيادات والأفراد، المعتادين على التواصل المباشر وجهًا لوجه، كما تتبع صعوبة التواصل الرقمي في احتمالية ضياع تماسك الفريق، وشعورهم بالعزلة والوحدة والإرباك، إضافة إلى ضعف نقلها لحقيقة المشاعر والسلوكيات الاجتماعية المليئة بالمعلومات كتعبير الوجه، ولغة الجسد؛ مما يؤثر على مستوى إدراك واستيعاب المعلومات، ومن ثمَّ إساءة تفسيرها.

توسعت نقاشات واهتمامات الدراسات حول تحديات التواصل الافتراضي؛ نظرًا لارتباطها بشكل رئيس في فاعلية الفريق الافتراضي ونجاحه، فحسب إشارة دراسة (Marlow et al., 2017) توجد عناصر أساسية للتواصل الافتراضي يتطلب توفرها لتحقيق فاعلية أداء الفريق المرغوبة، وهي: عنصر تردد الاتصال يقصد به معدلات تكرار التواصل الافتراضي بين أعضاء الفريق، إذ تعتقد الدراسة أنه من المفترض أن تكون في الحدود المعقولة لتحقيق الفاعلية، إضافة إلى عنصر جودة الاتصال؛ يقصد به مدى وضوح واكتمال عملية الاتصال لدى أعضاء الفريق مع مراعاة التوقيت المناسب للاتصال والأفراد المعنيين، وأخيرًا عنصر محتوى الاتصال يقصد به ما يحتويه من مهام أو تواصل اجتماعي. وتضيف دراسة (Newman et al., 2019) عنصرين للتواصل الافتراضي يؤثران على فاعلية أداء الفريق الافتراضي، وهما: قدرة القائد على التوقع والتنبؤ، ووسيلة التواصل المستخدمة. ووفقًا لدراسة (Demirel, 2020) يوجد نموذجان للتواصل الافتراضي وهما: التواصل الساخن، إذ يحتاج الفريق إلى التواصل المستمر والمتزامن لأداء المهام المشتركة، أما النموذج الثاني فهو التواصل البارد، فلا يحتاج فيه الفريق إلى التواصل المستمر، فيكون أداء المهام فرديًا، وفي كلا النموذجين يحتاج الفريق الافتراضي إلى التواصل الفعال لتكوين أساس متين يحقق التعاون المطلوب. كما ربطت الدراسة بين التواصل الافتراضي الفعال – الرسمي وغير الرسمي- وقدرة القائد في توظيف التقنية لأداء وظائفه في التأثير والتوجيه لتحقيق الأهداف، إذ يسهم التواصل الفعال في إدراك أعضاء الفريق لأدوارهم الوظيفية وشعورهم بالمسؤولية المتبادلة، ومن ثمَّ تنفيذ المهام بأعلى مستوى من الفاعلية والكفاءة، إضافة إلى أن التواصل الفعال يحسن من مستوى تنسيق العمليات، وتدفق المعلومات لكل الأعضاء، ويرتفع مستويات الثقة في الفريق، وجودة قراراته. وفي هذا الصدد تُبرر دراسة (Eisenberg et al., 2019) أهمية التواصل المفتوح والسريع لقائد الفرق الافتراضية خاصة ذات التشتت الجغرافي؛ بإسهامه بشكل مباشر في تحسين جودة أداء الفريق، وتزيد الثقة بالنفس، وتماسك الفريق، وكما يقلل الشعور بالوحدة والانعزال بسبب طبيعة العمل الافتراضي والتشتت الجغرافي.

بينما فسرت دراسة (Darics, 2020) عملية التواصل الافتراضي غير اللفظي (CMC Cues) أي: انعدام التفاعل الصوتي والمرئي، فيكون التواصل عبر المحادثات الكتابية فقط، فذكرت الدراسة أن من الضروري تطوير مهارات التحليل لدى القائد لإزالة سوء الفهم خاصة مع تعدد المصطلحات والرموز الرقمية واختلاف أسلوب استخدامها من فرد إلى آخر. ومن جانبها قدمت دراسة (Horila and Siitonen, 2020) استطلاعاً لمعرفة وجهات نظر أعضاء فرق عمل افتراضية لعلمية تواصل القائد الافتراضي وتغييراتها مع مرور الزمن، فتوصلت إلى أن تواصل الفريق الافتراضي لفترة زمنية طويلة ومستقرة يسهم في إيجاد توازن بين أداء المهام وبناء العلاقات وتقليل من النزاع داخل الفريق، لكن بالمقابل قد تظهر مؤشرات سلبية مع طول المدة الزمنية للتواصل الافتراضي كقتله للإبداع والابتكار لدى الفريق؛ بسبب تشابه أسلوب التفكير والتحليل.

### بناء الثقة

قدرة القائد على بناء الثقة والاحتفاظ بمستواها من التحديات التي تواجهها قيادة الفرق الافتراضية، فالثقة تستند على اعتقاد وتوقع القائد بأن أعضاء فريقه يمكن الاعتماد عليهم في تنفيذ المهام وفقاً لخطة العمل الموضوعية. لوحظ أثناء إجراء مراجعة الأدبيات ربط المفكرين بين الثقة والتواصل الفعال ومشاركة المعلومات. على سبيل المثال أجرت دراسة (Maduka et al, 2018) تحليلاً للكفاءات اللازمة لقيادة الفرق الافتراضية بشكل فعال خلال توزيعها استبيان على فريقين افتراضيين، فتوصلت إلى أن أهم الكفاءات اللازمة لقائد الفريق هي بناء الثقة وقرؤها بالتواصل التقني في مراحل التكوين، حيث وضحت نتائج الدراسة أن إحدى هذه الفرق أخفقت في تحقيق أهداف الفريق بسبب تدني ثقة أعضاء الفريق بالقائد؛ خصوصاً مع انعدام التواصل المرئي خلال مرحلة التكوين.

في حين زعمت دراسة (Alsharo et al., 2017) أن بناء الثقة من أهم التحديات التي تواجه قيادة الفرق الافتراضية؛ بسبب انعدام التواصل وجهاً لوجه وصعوبة نقل حقيقة المشاعر بالمقارنة مع سهولتها في الفرق التقليدية، لذا يُحتم على قائد الفريق الافتراضي تكوين أساليب أخرى لبناء الثقة، فقدمت الدراسة أسلوباً بديلاً لبناء الثقة، وهو مشاركة المعلومات من خلال الوصول للمعلومات المطلوبة وتطبيقها، وتبادلها ومشاركتها فيما بينهم باستخدام وسائل التقنية الرقمية، فترتفع معدلات الثقة داخل الفريق، فيسهل التعاون، وبالتالي تتحسن فاعلية الفريق الافتراضي.

بينما توصلت نتائج دراسة (Turesky et al., 2019) بعد إجرائها مقابلات لثمانية مديريين للموارد البشرية في قطاع التقنية، أن الثقة لتكون ذات تأثير فعال على أداء الفريق الافتراضي يجب أن تؤسس منذ المراحل الأولى لتكوين الفريق، وهذا ينسجم مع ما ذكرته دراسة (Maduka et al, 2018). كما قسمت الدراسة الثقة إلى ثلاثة أنواع، وهي: الثقة الشخصية، وهي الثقة بما يملكه العضو من مؤهلات وقدرات، والثقة المعرفية وهي الثقة بما يملك العضو من معلومات وخبرات معرفية، وأخيراً الثقة التنظيمية وهي ثقة الفريق بالمنظمة وعدالة أنظمتها وسياساتها.

ومن زاوية أخرى قسمت دراسة (Ford et al., 2017) الثقة إلى نوعين أساسيين، الأول: الثقة الشخصية السريعة، وهي الانطباع الذي يتركه سلوك العضو مثل كيفية استجابته للرد على رسائل البريد الإلكتروني وسرعتها، أما النوع الثاني: فهو الثقة التنظيمية التي تنبع من شفافية الأنظمة والسياسات في المنظمة وثافتها التنظيمية الداعمة للفرق الافتراضية. إضافةً لذلك قدمت الدراسة عددًا من الاستراتيجيات التنظيمية والقيادية لتحقيق بناء الثقة، ومن ثمَّ رفع فاعلية الفريق الافتراضي، ومنها: توفير نظم المعلومات اللازمة للفريق، والتحقق من أمنها وحدائتها، وتحري الدقة والحرص عند اختيار قادة وأعضاء الفرق الافتراضية، وتدريبهم على جميع المهارات اللازمة للفريق، والتشجيع على الابتكار والإبداع، ودعم الفريق الافتراضي ماديًا ومعنويًا خاصةً مع اختلاف احتياجات الفريق؛ بسبب طبيعة بيئة العمل الافتراضي، والتنوع الثقافي والتشتت الجغرافي للفريق.

في حين أشارت دراسة (Flavian et al., 2018) إلى أن هناك ثلاثة أبعاد لرفع ثقة الفريق الافتراضي، البعد الأول: تأثير هالة القائد، وما يملكه من سمات شخصية تؤثر على سلوك وتفكير أعضاء الفريق، أما البعد الثاني: ذكاء القائد العاطفي وقدرته على إشباع احتياجات أعضاء الفريق النفسية والمعنوية، وأخيرًا البعد الثالث: عدالة القائد ونزاهة تعامله مع الفريق، مما يساعد على الرفع من معدلات تماسك الفرق وانتمائه، خاصةً مع انعدام التواصل المباشر.

وفي السياق نفسه، تضيف دراسة (Sedrine et al., 2020) أن محافظة القائد على درجات عالية من الثقة يؤثر تأثيرًا إيجابيًا على أداء الفريق الافتراضي وتحسين فاعليته، ولرفع معدلات الثقة في الفريق الافتراضي فضلت التواصل مرئيًا عبر التقنية على التواصل بشكل سمعي.

في حين اتجهت دراسة (Robert and you, 2018) إلى ربط ما بين القيادة المشتركة، والثقة، والاستقلالية لمعرفة تأثيرهم على رضا أعضاء الفرق الافتراضية (٤٤ فريقًا)، فتوصلت إلى أنه من الصعب جدًا على القائد توفير هذه العوامل الثلاثة بدرجات عالية في الفريق الافتراضي، لكن من المهم وجودها بدرجات مرضية ومعقولة.

## التنوع الثقافي

يعتبر التنوع الثقافي من التحديات الكبرى التي تخوضها قيادة الفرق الافتراضية، حيث يكون أعضاء الفريق ينتمون إلى لغات وأعراف وأعمار مختلفة، ومن ثمَّ تختلف معتقداتهم واتجاهاتهم الفكرية. فإن افتقار القائد إلى الذكاء الثقافي سينعكس سلبيًا على أداء الفريق، وقدرتهم على التواصل والتفاعل. لوحظ أثناء مراجعة الأدبيات أن التنوع الثقافي من التحديات التي تواجه قيادة الفرق الافتراضية، ويأتي بالأهمية بعد التواصل وبناء الثقة.

حسب رأي دراسة (Gibbs et al., 2017) أن التنوع الثقافي يساعد الفريق على زيادة الابتكار والإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بسبب التنوع الفكري والثقافي في الفريق الافتراضي خاصةً إذا وفر القائد بيئة عمل افتراضية إيجابية.

في حين أشارت دراسة (Lauring and Jonasson, 2018) إلى أهمية دور الذي يؤديه القائد المُلهم في تحسين أداء الفرق الافتراضية ذات التنوع الثقافي واللغوي، فإلهام القائد يسهم في تحقيق التنسيق الجيد للمهام، والتحديد الواضح للأهداف المشتركة، فيكون أداء الفريق الوظائف ذات إتقان وحرقيّة عالية، كذلك يساعد الإلهام على دعم الابتكار وتطوير أساليب أداء المهام، فيصبح تركيز الفريق على الأداء وليس على الاختلاف الثقافي.

من جانب آخر، حددت دراسة (Taras et al., 2019) نوعين من التنوع في الفرق الافتراضية، النوع الأول: التنوع الشخصي ويشمل الاختلافات الظاهرة بين الأعضاء على سبيل المثال العمر، والجنس، واللغة، والقيم. أما النوع الثاني: التنوع الإدراكي وهي الاختلافات المخفية بين الأعضاء النابعة من البيئة التي ينتمون إليها، أو المعتقدات التي يؤمنون بها الأعضاء، على سبيل المثال: أهمية الدين، وأهمية المساواة، التنمية الاقتصادية والبشرية. كما توصلت نتائج الاختبارات التجريبية التي أجرتها الدراسة على (٨٠٤) فريق افتراضي عالمي، أن التنوع الشخصي له أثر سلبي على فاعلية الفريق بسبب ميل الأعضاء إلى التجانس في السمات والخصائص، ومن ثمّ تتأثر التفاعلات الاجتماعية فيما بينهم سلباً، وبالتالي إعاقة عملية التواصل الافتراضي ودرجة تماسك الفريق، أما التنوع الإدراكي فكان له أثر إيجابي على فاعلية الفريق من ناحية أداء المهام.

إضافةً إلى ذلك، ناقشت دراسة (Presbitero, 2020) تأثير اللغة الأجنبية على أداء المهام في الفرق الافتراضية العالمية، خاصةً مع اختلاف مستوى إتقان اللغات الأجنبية بين أعضاء الفريق، فبعد إجراء اختبارات تجريبية على (٢٩٤) من الموظفين العاملين في فرق افتراضية عالمية؛ توصلت الدراسة إلى ارتباط مهارة اللغة الأجنبية بإتقان أداء المهام في الفرق الافتراضية؛ حيث تسهل عملية التواصل لوجود لغة مشتركة فيما بينهم، كما لاحظت أن القلق الناتج عن ضعف مهارة اللغة الأجنبية يؤثر سلباً على الأداء، إضافةً إلى توصلها إلى نتيجة مفادها أن الأعضاء الذين يملكون مستويات عاليةً من الذكاء الثقافي قادرين على أداء المهام في الفريق برغم انخفاض مستوى مهاراتهم اللغوية، بمعنى آخر أن امتلاك مستوى مرتفع من الذكاء الثقافي يسهم في تقليل الأثر السلبي الناتج عن القلق من اللغات الأجنبية.

## المبحث الخامس: النتائج والتوصيات

يستعرض المبحث الخامس خلاصة الدراسة من خلال توضيح أهم نتائج مراجعة الأدبيات، وتقديم توصيات للبحث والممارسة، ومقترحات لدراسات مستقبلية، حيث تعتبر المرحلة الثالثة والأخيرة من منهجية مراجعة الأدبيات.

### أهم النتائج

قدّمت هذه الدراسة مراجعة للأدبيات المهتمة بموضوع فاعلية قيادة الفرق الافتراضية في المنظمات خلال المدة الزمنية ما بين (٢٠١٧-٢٠٢٠م)، والتي تم الحصول عليها من قاعدة المعلومات (Scopus)، ويمكن إيجاز ما توصّلت إليه كما يلي:

- أحدثت الثورة الرقمية الإبداعية تغييرات ضخمة على مستوى المنظمات والعاملين فيها من قادة وأفراد، سواء في نشوء كيانات تنظيمية افتراضية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وإعادة تصميم العمليات، وتبسيط إجراءات العمل وأتمنته. إضافةً إلى تأثيرها على أسلوب عمل القيادات وفرق العمل من ناحية تحسين مهاراتهم التقنية والفنية، وتسريع عملية صنع القرارات واتخاذها، وتغيير نمط التفاعل بين الأفراد، وعمليات التواصل ونحوها.
- ثمة حاجة ماسّة إلى إعادة التفكير في المستقبل، واعتماد على الفرق الافتراضية كأسلوب لأداء المهام والعمليات، خاصةً مع تزامن خضوع العالم لقوة التقنية الرقمية خلال جائحة (COVID-19)؛ مما يُحتم على القيادات توظيف التقنية في عملية التأثير والتوجيه والتواصل واستغلال جميع القدرات والإمكانات الممكنة على المستوى المحلي والعالمي.
- أثناء إجراء عملية البحث المبدئي لمنهجية مراجعة الأدبيات، لوحظ وجود العديد من القضايا والموضوعات المرتبطة بقيادة الفرق الافتراضي التي لفتت انتباه المفكرين، وحظيت باهتمامهم، ومن أهمها: التقنية والاتصالات، وتشنت الفريق، والتنوع الثقافي، وتعدد الأجيال، وتماسك الفريق، وخصائص وسمات الفريق، وأداء مهام الفريق وعملياته، وإدارة المشاريع، والتمكين، والإبداع، والثقة، والتواصل، وسلوك القيادة وأنماطها.
- تواجه قيادة الفرق الافتراضية تحدياتٍ عديدةً، فحسب مراجعة الأدبيات فإن أبرز التحديات التي تكررت مناقشتها هي: الافتراضية وحدثة الاعتماد التقنية الرقمية في عمليات الفريق، القدرة على بناء الثقة، والتواصل الافتراضي الفعّال، والتنوع الثقافي في الفريق.
- أكدت الأدبيات التي تناولت تحدي الافتراضية وجود بُعدين 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.
- ذكرت الأدبيات وجود عوامل مرتبطة بالتواصل الافتراضي، ومنها تردد الاتصال وتكراره، وجودة الاتصال، ووضوح محتواه، وقدرة القائد على توقع ردة الفعل، والوسيلة التقنية المستخدمة، ووقت الاتصال، وطول المدة الزمنية للتواصل.

- تبين خلال مراجعة الأدبيات أن بناء الثقة من التحديات التي لا يزال النقاش فيها مستمرًا منذ التسعينيات الميلادية؛ بسبب انعدام التواصل المباشر وصعوبة نقل المشاعر والتشتت الجغرافي الكائن في الفريق، مما استبدلتها الأدبيات بالثقة المعرفية، ومقدار تبادل المعرفة ومشاركتها داخل الفريق.
- ربطت الأدبيات بين امتلاك القائد للذكاء الثقافي وقدرته في التأثير على فريقه الافتراضي المتنوع ثقافيًا وفكريًا، من خلال توفير بيئة عمل افتراضية إيجابية عادلة، فيكون تركيز الفريق على الأداء، وليس على الاختلاف الثقافي.
- 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 وجدت الباحثة عددًا قليلًا 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.

## التوصيات

- في ضوء ما خلصت إليه هذه الدراسة من إبراز المشكلة والأهداف، ومراجعة منهجية للأدبيات، يمكن الأخذ بالتوصيات التالية:
- استغلال الفرصة التي فرضتها جائحة فيروس (COVID-19) من تغيير أسلوب العمل والتوجه إلى العمل عن بُعد في الاستفادة من التجارب العالمية في قيادة الفرق الافتراضية والدراسات المنشورة؛ لمعرفة مواطن القوة والضعف الموجودة في المنظمات المحلية في الوقت الراهن، ولوضع أسس ومعايير تتناسب مع تطلعات رؤية ٢٠٣٠م.
- التأكد من مدى جاهزية المنظمات في تبني وسائل التنقية الرقمية الحديثة، وملاءمة البنية التحتية الرقمية؛ وذلك لتنفيذ دور التنقية الرقمية لتغيير أساليب العمل في المنظمات.
- ضرورة زيادة وعي القيادات في كل المستويات التنظيمية بأهمية تبني التقنية الرقمية في المنظمات، والتحلي بالمهارات التقنية اللازمة، وإنشاء مراكز متخصصة لتدريب وتنقيف الأفراد حول الأساليب والمهارات التقنية الأكثر طلبًا؛ لبناء صف قيادي ثابتمتمكن ومتسلح بالمعرفة الرقمية.
- التوسع في تدريب القيادات في القطاعين العام والخاص على مهارات قيادة الفرق الافتراضية؛ لتمكين منظماتهم من تحقيق النتائج المرجوة.
- توفير الفرص المتنوعة للأفراد ذوي المواهب والمهارات العالية، لإظهار إبداعهم في قيادة الفرق الافتراضية؛ وذلك من خلال تصميم برامج تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم.
- الاستفادة من شركات تقنية المعلومات المحلية، ونخبة المتخصصين والهواة التقنيين؛ وذلك لتصميم برامج متطورة تتناسب مع طبيعة الفرق الافتراضية ذات التشتت الجغرافي.
- نشر الوعي والمعرفة الرقمية لتحقيق التنمية المستدامة التي تطمح لها رؤية ٢٠٣٠م من خلال زيادة عدد حلقات النقاشات والمؤتمرات الواقعية والافتراضية، مع التركيز على الكوادر الوطنية حديثي التخرج من الجيلين (Y,Z) ليكون مؤهلًا ومدعمًا بالمهارات والإمكانات التقنية اللازمة.

- في ظل تركيز معظم الدراسات العربية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي على الجانب التطبيقي في دراسة الظواهر التنظيمية، وبرغم أهمية هذه الجهود إلا أنه توجد حاجة إلى دراسات علمية مبنية على أسس نظرية وفلسفية؛ لذلك تقترح الباحثة أن تخصص المجلات العربية المتخصصة أعدادًا خاصة لهذا النوع من المناهج (Systematic Literature Review) فيمكن من خلاله أن يُعزز دور الإبداع الفكري في إجراء أبحاث إدارية حديثة حول ما تحتاجه المنظمات فعلاً، على غرار المجلات التالية: Leadership Quarterly, Journal of International Management, Small Group Research and Human Resource Management Review.

### مقترحات لدراسات مستقبلية

بما أن الدراسة الحالية هي دراسة مراجعة استكملت ما أنهته الدراسات السابقة من مراجعة، حيث سلطت الضوء على آخر ما توصل إليه الباحثون المهتمون بموضوع قيادة الفرق الافتراضية خلال المدة الزمنية (٢٠١٧-٢٠٢٠م)، فمن المؤكد أنه لا يزال المجال مفتوحاً لتقديم المزيد من الدراسات المستقبلية في الجانبين النظري والتطبيقي؛ لسد الفجوة البحثية، وزيادة التعمق في فهم النمط القيادي المتصدر عالمياً. وبناءً على ذلك تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

- من ملاحظة وجود عدد قليل من الدراسات التي ناقشت تحسين جودة حياة الفريق الافتراضي، وقضايا تطوير منتجات المنظمة، وقضايا تبادل المعلومات في الفرق الافتراضية، تقترح الباحثة اكتشاف هذه التحديات والتوصل إلى نتائج من الناحيتين النظرية والتطبيقية في سياقات تنظيمية مختلفة على سبيل المثال (المنظمات المالية، والصحية، والتعليم العالي).
- من القضايا المهمة والمعقدة والتي لوحظ إغفالها في الأدبيات "قضايا أخلاقيات المهنة في بيئة العمل الافتراضية"، فمن الاقتراحات إجراء دراسات حول دور قائد الفريق الافتراضي في غرس الثقافة الأخلاقية، إضافةً إلى تأثير وسائل التقنية على السلوكيات الأخلاقية للفريق الافتراضي.
- تبين وجود فجوة في الدراسات المهمة لدور المنظمة في تقديم الدعم لقيادة الفرق الافتراضية، وأثر كل من الثقافة التنظيمية والمساءلة الإدارية على فاعلية الفريق الافتراضي.
- اتضح تركيز الباحثين على نمط القائد التحويلي لتوضيح العلاقة بين فاعلية قيادة فريق العمل الافتراضي والعوامل المرتبطة بها، وبناءً على ذلك تقترح الباحثة إجراء دراسات حول بقية الأنماط القيادية، فقد تكون هي الأنسب لرفع فاعلية قيادة الفرق الافتراضية.

إضافة إلى هذه المقترحات البحثية:

- دراسة تطبيقية لمعرفة أثر سلوك القائد على فاعلية الفريق الافتراضي في منظمات خلال جائحة فيروس كورونا (COVID-19) في المملكة العربية السعودية.
- بناء نموذج عملي لتفعيل قيادة الفرق الافتراضية في المنظمات.
- مقارنة بين قيادة فرق العمل التقليدية والافتراضية في المنظمات باستخدام المنهج المقارن.
- أثر تحديات قيادة الفرق الافتراضية على فاعلية عميلة اتخاذ القرار.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- بي دلبليو سي. (٢٠١٦م). الثورة الصناعية الرابعة: بناء الصناعة الرقمية: استطلاع في الشرق الأوسط.
- حنا، ناجي. (٢٠١٦م). التحول الإلكتروني: ترسيخ استراتيجيات التنمية الحديثة (ترجمة: عجلان الشهري وإقبال الصالح). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الشهري، عجلان. (٢٠١٨م). القيادة الإلكترونية: منهج علمي مقترح. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج (٩)، ع (٢)، ٦٧-٣٩.
- المنيف، إبراهيم. (٢٠١٧م). تطور الفكر الإداري المعاصر. (الطبعة الثالثة). الرياض: مجلة المدير.
- نورث هاوس، بيتر ج. (٢٠١٨م). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. (الطبعة السادسة). (ترجمة: صلاح المعيوف ومازن رشيد) الرياض: معهد الإدارة العامة.
- هاينز، جيرالدين. (٢٠١٩م). الاتصال الإداري: استراتيجيات وتطبيقات. (ترجمة: سليمان العنزي ومحمد العمري) الرياض: معهد الإدارة العامة.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbasnejad, Behzad; Moud, Hashem. (2012). Leadership Functions and Challenges in Virtual Teams. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 45 (1).
- Alamour, M. (2018). *Leadership for Virtual Teams: Perspectives on Communications, Leader Traits, and Job Satisfaction*. PhD Thesis, California: Northcentral University.
- Alsharo, M.; Gregg, D.; Ramirez, R. (2017). Virtual Team Effectiveness: The Role of Knowledge Sharing and Trust. *Information and Management*, 54(4), 479-490.
- Ancombe, J.; Aurik, J.; Jonk, G. (2018). How technology can transform leadership – for the good of employees. *World Economic Forum*, 29March.
- Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 13<sup>th</sup> ed, Kogan Page, London and Philadelphia.
- Astri, L. (2015). A Study Literature of Critical Success Factors of Cloud Computing in Organizations. In: *1<sup>st</sup> International Conference on Computer Science and Computational Intelligence*, 24-26 August, Indonesia.



- Aurik, J. (2018). Why Automation, Not Augmentation is Needed in Leadership. In: *World Economic Forum Annual Meeting*, 23-26 January, Davos-Klosters.
- Avolio, B.; Sosik, J.; Kahai, S.; Baker, B. (2014). *E-Leadership: Reexamining transformations in leadership source and transmission*.
- Baxter, C. (2017). *The Effects of Gender on Team Leader Leadership Effectiveness in Virtual Teams*. PhD Thesis, Minnesota: Capella University.
- Burton, C.; Mayhall, C.; Cross, J.; Patterson, P. (2019). Critical elements for multigenerational teams: a systematic review. *Team Performance Management*. 25 (7/8), 369-401.
- Cortellazzo, L.; Bruni, E.; Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*.
- Darics, E. (2020). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3-29.
- Davis, J. (2012). *Virtual Teams: Examining Leadership Intervention and The Perception of Virtual Team Performance*. PhD Thesis, Florida: Capella University.
- Demirel, D. (2020). How can the coordination of the processes be achieved in virtual teams?: Implications for virtual organisations’, *Int. J. Networking and Virtual Organisations*, 22(3), 301–322.
- Dulebohn, J.; Hoch, J. (2017). Virtual Teams in Organization. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569-574.
- Eisenberg, J.; Post, C.; DiTomaso, N. (2019). Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership. *Small Group Research*, 50(3), 348-380
- Ferronato, B. (2017). *Emotional Intelligence in Leadership and Project Success within Virtual Teams*. PhD Thesis, Minnesota: Walden University.
- Figaro, K. (2015). *Competencies and Attributes Essential for 21st Century Virtual Team Leadership: A Delphi Study*. PhD Thesis, Texas: Dallas Baptist University.

- Flavian, C.; Guinaliu, M.; Jordan, P. (2019). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 2-24
- Ford, R.; Piccolo, R.; Ford, L. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34
- Frick, S. (2017). *Leaders on their Best Behavior: Leader Behaviors Resulting in Effective Virtual Teams*. PhD Thesis, Tampa: University of South Florida.
- Gibbs, J.; Sivunen, A.; Boyraz, M. (2017). Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*, 27(4), 590-603.
- Gilson, L; Maynard, M; Jones Young, N; Vartiainen, M; Hakonen, M. (2014). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- Gilstrap, C. (2019). Exploring m-leader affordances: team leaders and mobile technologies. *Team Performance Management*, 25(1), 84-99.
- Greel, T. (2019). *Individual, Team, and Organization Antecedents of Shared Leadership in Knowledge Organizations: A Case Study Analysis of a Neuroscience Clinic in the United States*. PhD Thesis, Virginia: Regent University.
- Han, S.; Beyerlein, M. (2016). Framing the Effects of Multinational Cultural Diversity on Virtual Team Processes. *Small Group Research*, 47 (4), 351-383.
- Horila, T.; Siitonen, M. (2020). A Time to Lead: Changes in Relational Team Leadership Processes over Time. *Management Communication Quarterly*, 34(4), 558-584.
- Johnston, J. (2019). *Building Connected Virtual Teams: Identifying Strategies and Overcoming Barriers*. PhD Thesis, California: Brandman University.
- Jones, J. (2020). U.S. Remote Workdays Have Doubled During Pandemic. *Gallup*, August 31, 2020.
- Kirkman, B.; Rosen, B.; Tesluk, P.; Gibson, G. (2004). THE Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-To-Face Interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.
- Kwaye, A. (2018). *Effective Strategies for Building Trust in Virtual Teams*. PhD Thesis, Minnesota: Walden University.

- Larson, L.; DeChurch, L. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *Leadership Quarterly*, 31(1).
- Luring, J.; Jonasson, C. (2018). Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams?. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 392-409.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659.
- Lilian, S. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for E-Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261
- Lim, J. (2018). IT-enabled awareness and self-directed leadership behaviors in virtual teams. *Information and Organization*, 28(2), 71-88.
- Lin, C.; Chiu, C.; Liu, N. (2019). Developing virtual team performance: an integrated perspective of social exchange and social cognitive theories. *Review of Managerial Science*, 13(4), 671-688
- Marlow, S.; Lacerenza, C.; Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575-589.
- Mabon, A. (2017). *A Systematic Literature Review to Identify Best Practices for Communication in Virtual Teams*. Master Thesis, Indiana: Purdue University.
- Maduka, N.; Edwards, H.; Greenwood, D.; Osborne, A.; Babatunde, O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking*, 25(2), 696-712.
- Mehlenbacher, B.; Kelly, A.; Kampe, C.; Autry, M. (2018). Instructional design for online learning environments and the problem of collaboration in the cloud. *Journal of Technical Writing and Communication*, 48(2), 199-211.
- Mitic, S.; Nikoli, M.; Jankov, J.; Vukonjanski, J. (2017). The Impact of Information Technologies on Communication Satisfaction and Organizational Learning in Companies in Serbia. *Computers in Human Behavior*, 76, 87-101.
- Newman, S.; Ford, R.; Marshall, G. (2019). Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452-473.

- Nordbäck, E.; Espinosa, A. (2019). Effective Coordination of Shared Leadership in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 36(1), 321-350.
- Norman, S.; Avey, J.; Larson, M.; Hughes, L. (2019). The development of trust in virtual leader- follower relationships. *Qualitative Research in Organizations and Management Journal*, 15 (3), 279-295.
- Prisma. (2015). *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis Protocols (PRISMA-P) 2015 statement*.
- Presbitero, A. (2020). Foreign language skill, anxiety, cultural intelligence and individual task performance in global virtual teams: A cognitive perspective. *Journal of International Management*, 26(2).
- Purvanova, R.; Bono, J. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20 (3), 343-357.
- Purvanova, R.; Kenda, R. (2018). Paradoxical Virtual Leadership: Reconsidering Virtually Through a Paradox Lens. *Group and Organization Management*, 43(5), 752-786.
- Ramey, J.; Rao, P. (2011). The systematic literature review as a research genre. In Proc. *IEEE Int. Prof. Commun. Conf*, 17 – 19 October 2011, (pp1–7). Cincinnati: USA.
- Ruoti, S.; Kaiser, B.; Yerukhimovich, A.; Clark, J.; Cunningham, R. (2019). Blockchain Technology: What Is It Good for? *Acmqueue*, 17(5), 1- 28.
- Robert, L.; You, S. (2018). Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy, and satisfaction in virtual teams. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 69(4), 503-513.
- Schulze, J.; Krumm, S. (2017). The Virtual Team Player: A Review and Initial Model of Knowledge, Skills, Abilities, And Other Characteristics for Virtual Collaboration. *Organizational Psychology Review*, 7 (1), 66-95.
- Schwab, K. (2015). The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond. *Foreign Affairs*, December 12, 2015.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Switzerland.
- Sedrine, S.; Bouderbala, A.; Nasraoui, H. (2020). Leadership Style Effect on Virtual Team Efficiency: Trust, Operational Cohesion and Media Richness Roles. *Journal of Management Development*.

- Taras, V.; Baack, D.; Caprar, D.; Dow, D.; Froese, F.; Jimenez, A.; Magnusson, P. (2019). Diverse Effects of Diversity: Disaggregating Effects of Diversity in Global Virtual Teams. *Journal of International Management*, 25(4).
- Torre, T.; Sarti, D. (2020). The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence from the Field. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Turesky, E.; Smith, C.; Turesky, T. (2020). A Call to Action for Virtual Team Leaders: Practitioner Perspectives on Trust, Conflict and The Need for Organizational Support. *Organization Management Journal*, 17(4), 185-206.
- Vennam, S. (2020). Cloud Computing. *IBM*, 18 August 2020.
- Walker, H. (2006). The virtual organization: A new organizational form?. *International Journal of Networking and Virtual Organizations*, 3(1), 25-41.
- Wise, T. (2016). *Trust in Virtual Teams*. London: Routledge.
- Wojtara-Perry, S. (2016). *The Impact of Transformational Leadership Style on the Success of Global Virtual*. PhD Thesis, Minnesota: Walden University.
- Xiao, Y.; Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1): 93-112.

الملاحق

الملحق رقم (١): عدد الدراسات المستخرجة بواسطة برنامج (Publish or Perish)

Folder name	Search terms	Source	Papers	Cites	Cites/year	h	g	hi,norm	hi,annual	acc10
My searches	"Virtual team" AND "Leadership" from 2017 to 2020	SC Scopus	84	313	78.25	10	16	10	2.50	2
Trash										

Results	Cites	Per year	Rank	Authors	Title	Year	Publication	Publisher	Type
Publication years: 2017-2020	3	3.00	21	A.C. Kord...	Health-oriented leadership in virtual teamwork	2020	Zentralblatt fur Arbeitsmedizin, A...		Article
Citation years: 4 (2017-2021)	2	1.00	26	A.C. Kord...	How can virtual teamwork be managed in a performance...	2019	Zentralblatt fur Arbeitsmedizin, A...		Article
Papers: 84	0	0.00	48	J.C. Lengen	Social isolation among teleworkers in the context of the C...	2020	Zentralblatt fur Arbeitsmedizin, A...		Review
Citations: 313	1	0.33	35	A. Gordon	International virtual teams in higher education	2018	Tripodos		Review
Cites/year: 78.25	0	0.00	60	S. Loucks	Preparing Business Students for a Distributed Workforce a...	2020	TechTrends		Article
Cites/paper: 3.73	1	0.50	36	C. Gilstrap	Exploring m-leader affordances: team leaders and mobile...	2019	Team Performance Management		Article
Authors/paper: 1.00	0	0.00	52	V. Davida...	Factors affecting knowledge sharing in virtual teams	2020	Sustainability (Switzerland)		Article
h-index: 10	0	0.00	83	N. Chen	Cooperation with friends or new encounters: Tie strength...	2017	Social Behavior and Personality		Article
g-index: 16	1	1.00	32	R.P. Reye...	E-leadership Using WhatsApp, A Challenge for Navy Orga...	2020	Smart Innovation, Systems and T...		Conference Paper
hi,norm: 10	h	11	5.50	8	J. Eisenbe...	2019	Small Group Research		Article
hi,annual: 2.50	0	0.00	70	W. van Pe...	Enriching learning experiences for students to enhance th...	2020	SEFI 47th Annual Conference: Var...		Conference Paper
hA-index: 7	0	0.00	65	J. Meghana	E-leadership, psychological contract and real-time perfor...	2019	SCMS Journal of Indian Managem...		Article
Papers with ACC ≥ 1,2,5,10,20:	3	1.50	24	C. Lin	Developing virtual team performance: an integrated persp...	2019	Review of Managerial Science		Article
28,21,11,2,0	0	0.00	76	R. Sharma	Identifying factors that facilitates functioning of Virtual Te...	2018	Proceedings of the International...		Conference Paper
Copy Results	0	0.00	42	M.M. Jones	Leading global virtual teams beyond known levels	2020	Proceedings of the 16th Europea...		Conference Paper
Save Results	0	0.00	80	S. Mysiraki	Moving from the virtual to the real world: Is leadership in...	2017	Proceedings of the 11th European...		Conference Paper
Frequently Asked Questions	0	0.00	47	L.M. Holdi...	Maximizing the effectiveness of global virtual teams	2020	Proceedings - SPE Annual Techni...		Conference Paper
Training resources	0	0.00	44	I. Efimov	Health promotion in virtual teamwork through health-orien...	2020	Pravention und Gesundheitsforde...		Review
YouTube channel	0	0.00	46	S.A. New...	Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19...	2020	Organizational Dynamics		Article
	1	0.33	37	J. Eisenbe...	Addressing Virtual Work Challenges: Learning From the Fi...	2018	Organization Management Journal		Article
	0	0.00	43	E.F. Tures...	A call to action for virtual team leaders: practitioner persp...	2020	Organization Management Journal		Article
	0	0.00	78	C. Sklave...	Theorizing virtual teams: Relationality in dispersed collabo...	2018	Online Collaboration and Commu...		Chapter
	0	0.00	54	T. Horila	A Time to Lead: Changes in Relational Team Leadership Pr...	2020	Management Communication Qu...		Article
	0	0.00	55	B. Mai	Teamwork in virtual world - impact of "virtual team" on tea...	2020	Lecture Notes in Computer Scien...		Conference Paper
	0	0.00	72	N. Panteli	Learning to Lead Online Collaborations: Insights from Stud...	2019	Lecture Notes in Computer Scien...		Conference Paper
	9	9.00	11	L. Larson	Leading teams in the digital age: Four perspectives on tec...	2020	Leadership Quarterly		Article
	4	4.00	20	S. Mysiraki	Emotional intelligence and transformational leadership in v...	2020	Leadership and Organization Dev...		Article
	5	1.25	19	S. Hahm	Information sharing and creativity in a virtual team: Roles...	2017	KSII Transactions on Internet and...		Article
	2	0.67	27	P.K. Ng	The importance of reward and recognition system in the le...	2018	Journal of Transnational Manage...		Article

الملحق رقم (٢): قائمة مراجعة الأدبيات خلال المدة ما بين (٢٠١٧-٢٠٢٠م)

	Year	Main Author	Title	Method	CIT
1	2017	Alsharo	Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust	Quantitative	58
2	2017	Liao	Leadership in virtual teams: A multilevel perspective	Qualitative	42
3	2017	Hoch	Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework	Qualitative	38
4	2017	Marlow	Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda	Qualitative	35
5	2017	Ford	Strategies for building effective virtual teams: Trust is key	Qualitative	32
6	2017	Gibbs	Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes	Qualitative	25
7	2018	Robert	Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy, and satisfaction in virtual teams	Quantitative	19
8	2019	Cortellazzo	The role of leadership in a digitalized world	Qualitative	18
9	2019	Flavian	Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader	Quantitative	10
10	2019	Eisenberg	Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership	Quantitative	10
11	2020	Larson	Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams	Qualitative	9
12	2018	Maduka	Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organizations	Quantitative	8
13	2019	Taras	Diverse effects of diversity: Disaggregating effects of diversity in global virtual teams	Quantitative	8
14	2020	Darics	E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication	Qualitative	7

	Year	Main Author	Title	Method	CIT
15	2020	Newman	Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality	Quantitative	7
16	2018	Lauring	Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams?	Qualitative	6
17	2018	Lim	IT-enabled awareness & self-directed leadership behaviors in virtual teams	Quantitative	6
18	2018	Purvanova	Paradoxical Virtual Leadership: Reconsidering Virtuality Through a Paradox Lens	Qualitative	3
19	2019	Panteli	Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams	Qualitative	5
20	2020	Presbitero	Foreign language skill, anxiety, cultural intelligence and individual task performance in global virtual teams: A cognitive perspective	Quantitative	4
21	2020	Mysirlaki	Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs	Quantitative	4
22	2019	Lin	Developing virtual team performance: an integrated perspective of social exchange and social cognitive theories	Quantitative	3
23	2018	Mehlenbacher	Instructional design for online learning environments and the problem of collaboration in the cloud	Qualitative	2
24	2018	Coun	Taking the Leadership Role: Understanding Leadership Across Team and Organizational Boundaries in View of the Changing Employment Relationship	Qualitative	1
25	2019	Mysirlaki	Virtual Team Effectiveness: Insights from the Virtual World Teams of Massively Multiplayer Online Games	Quantitative	1
26	2019	Gilstrap	Exploring m-leader affordances: team leaders and mobile technologies	Qualitative	1



	Year	Main Author	Title	Method	CIT
27	2020	Turesky	A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support	Qualitative	0
28	2020	Torre	The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence from the Field	Qualitative	0
29	2020	Davidaviciene	Factors affecting knowledge sharing in virtual teams	Quantitative	0
30	2020	Eseryel	Functional and Visionary Leadership in Self-Managing Virtual Teams	Qualitative	0
31	2020	Horila	A Time to Lead: Changes in Relational Team Leadership Processes over Time	Qualitative	0
32	2020	Demirel	How can the coordination of the processes be achieved in virtual teams? Implications for virtual organizations	Qualitative	0
33	2020	Ben Sedrine	Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles	Quantitative	0
34	2020	Kordsmeyer	Health-oriented leadership in virtual teamwork	Quantitative	3
35	2019	Panteli	Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams	Qualitative	5
36	2020	Han	Leadership Role Effectiveness as a Mediator of Team Performance in New Product Development Virtual Teams	Quantitative	0