

بحث بعنوان

أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل

الإفتراضية

(دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين)

اعداد

د. محمد محمد محمود حماد

## ملخص الدراسة

- تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الإلكترونية (فعالية قرار القائد الإلكتروني، الثقة الإلكترونية، البعد التكنولوجي للشركة محل الدراسة) على أداء فرق العمل الافتراضية، وتحليل تأثير القيادة الإلكترونية على أداء تلك الفرق، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية قدرها (٢٨٠) مفردة من كافة المستويات الإدارية (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية) بشركة مصر للتأمين، وتوصلت النتائج الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قرارات القائد الإلكتروني وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الإلكترونية للقائد وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين ، بالإضافة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين ، وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم بعض التوصيات والمقترحات والتي اهمها إمكانية إنشاء قاعدة بيانات تكون بمثابة وحدة مرجعية للعاملين في مختلف فروع الشركة محل الدراسة، تخصص تلك الوحدة لأرشفة تقارير محاضر الاجتماعات التي تمت لمناقشة المشكلات والتحديات التي واجهت فرق العمل الافتراضية أو حتى قياداتها سابقا، فهي كفيلة في أختصار الوقت وتوفير الجهد في البحث عن حلول أو مقترحات المشكلة .

الكلمات المفتاحية: القيادة الإلكترونية - فرق العمل الافتراضية.

## Abstract

– The main objective of the study was to examine the nature of the correlation between the dimensions of e-leadership (effectiveness of the e-leader's decision, e-trust, the technological dimension of the company under study) on the performance of the virtual work teams, and to analyze the effect of e-leadership on the performance of those teams, and this is done by applying to a random sample Of (280) single from all administrative levels (senior management – middle management – executive management) in Misr Insurance Company, and the results reached a significant relationship between the effectiveness of the decisions of the electronic leader and the performance of the virtual work teams in Misr Insurance

Company, and the existence of a significant relationship. Between the electronic confidence of the leader and the performance of the virtual work teams in Misr Insurance Company, in addition to the existence of a significant relationship between the technological dimension and the performance of the virtual work teams of Misr Insurance Company, and in light of these results some recommendations and proposals were presented, the most important of which is the possibility of creating a reference database for workers in the various branches of the company under study. This unit is devoted to archiving reports of the minutes of meetings that took place to discuss problems and challenges. Those that have faced the virtual work teams or even their leaders previously, are able to shorten the time and save effort in searching for solutions or proposals for the problem.

Key words: e-leadership – virtual work teams

## تمهيد

تشهد المنظمات حالياً مرحلة جديدة من التطور سواء على مستوى مواردها البشرية أو البنى التنظيمية التي فرضها عليها التقدم العلمي والتكنولوجي وكذلك التطور الاجتماعي والاقتصادي للدولة والذي انعكس بدوره على كافة أنشطتها والقائمين على

قيادتها، وقد أدى التطور التكنولوجي واتساع دور المنظمات وتنوع أنشطتها وعلاقتها الداخلية والخارجية وتأثرها بتلك العوامل والمتغيرات البيئية المختلفة إلى ازدياد حاجتها إلى نوع من القيادة تتسم بالديناميكية والمرونة لمواكبة تلك التطورات ومواجهة تحدياتها، وقد فرض التطور التكنولوجي لتقنيات الإتصالات والمعلومات المحيطة بالمنظمات، نمطا من القيادة لتكون قادرة على التعامل مع هذا التطور، وهو نمط القائد الإلكتروني.

ونتيجة لظهور شبكات وتكنولوجيا الإنترنت والإتصال عن بعد، وما أتبعها من أدوات اتصال، وتواصل حديثة ومتقدمة، فقد أصبحت فرق العمل متنوعة وموزعة في أكثر من بقعة جغرافية، وبناء على ذلك بدأت الدراسات الإدارية الحديثة بتبني اتجاه مغاير لتفسير وتوضيح مفهوم القيادة، وبيان دور القيادات والشروط الواجب توافرها في الشخصيات القيادية المعاصرة لتتلاءم مع الاحتياجات المتزايدة والتغيرات في فرق العمل الافتراضية التي لم يعد يضمها بقعة جغرافية واحدة، وهذا ما أحاط بمفهوم القيادة الإلكترونية والذي يرى البعض بأنها أبسط من القيادة التقليدية من خلال إمكانية ممارستها بأقل قدر من أدوات الإتصال المتاحة للقادة الإلكترونيين، بينما يراها البعض الأخر بأنها ممارسة صعبة وأكثر تعقيدا من القيادة التقليدية نظرا لتعقيد الأدوات المستخدمة فيها كالإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والتي تتطلب مهارات تكنولوجية عالية لدى القادة.

### أولا: الإطار النظري والدراسات السابقة

١- الإطار الفكري للقيادة الإلكترونية:

١/١ مفهوم القيادة الإلكترونية.

القيادة الإلكترونية هي تلك العملية التي تتم من خلال التقنية ولكنها ليست التقنية في حد ذاتها

( Blau and Presser, 2013 ). وقد عرف (Avolio, 2014) القيادة بصفة عامة بأنها عملية التأثير الاجتماعي لإنتاج التغيير في سلوك الأفراد والجماعات وكذا المنظمات، كما عرف عدد من الباحثين القيادة الإلكترونية بأنها إنجاز الهدف المطلوب الذي يعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتوجيه الموارد البشرية، كما يطلق على القيادة الإلكترونية بأنها أساليب التأثير التي تحدث في البنى التنظيمية الجديدة المتأثرة بتقنيات الاتصالات والمعلومات، المنظمات الشبكية، أو المنظمات الافتراضية، والتي تعرف اليوم ببيئات العمل الجديدة أو البيئات الإلكترونية، حيث يتميز هذا العصر التقني بزيادة أنتشار تقنيات الاتصالات والمعلومات في مختلف المنظمات والتنامي الكبير في توظيفها في التواصل والتأثير فلا شك أن تلك القيادة يمكن أن تحدث ذلك التأثير والتغيير وتحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة والقيادة. (Toffler , 2018)

### ٢/١ مهارات القادة الإلكترونيين.

علاوة على خصائص القادة الأساسية من مهارات فكرية وإنسانية وفنية، يجب أن يتميز القادة الإلكترونيين بمعارف وقدرات استخدام وتوظيف التقنية ووسائطها المختلفة، كما يجب أن يدركوا أهمية تلك التقنية وكيفية تطبيقها وتوظيفها.

وقد أشار (Welsum and Lanvin, 2012) أن مهارات القادة الإلكترونيين تتمثل في القدرة على أستغلال الفرص التي توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، لضمان أداء أكثر كفاءة وفعالية، لاكتشاف إمكانية توافر طرق جديدة لممارسة الأعمال والتأثير على العاملين. كما أشار (Albidewi, 2014) إلى أن على القادة الإلكترونيين أن يميزوا أنفسهم في مجالات تتمثل في القيادة الاستراتيجية ، الشخصية،

والقيادة التواصلية والقيادة التحفيزية، والقيادة الإلكترونية، كما أشار (Azimi, 2015) أن القدرات المتوقعة من القادة الإلكترونيين لقيادة فرق العمل الافتراضية تتمثل في القدرة على بناء الخطط الواضحة والمنظور السليم لقيادة الكيانات الإلكترونية، اختيار فريق العمل لاستيعاب والمحافظة على ذوي المواهب المتعددة، تعزيز الثقافة المهنية العالية، المخاطرة، القدرة على التفكير، التسامح حيال الغموض والأضطراب، القدرة على تعزيز العلاقات، وتطوير ثقافة تبادل المعلومات.

كما أشارت (Liliana, 2014) أنه يمكن للقادة الإلكترونيين أن يحولوا التحديات إلى فرص من حيث العمل النشط، والتكيف، وتطوير المهارات التقنية، والأختيار الأفضل للتقنيات المستخدمة في بيئة العمل المختلفة، حيث تعد التقنيات المتسارعة عامل إضافة في مختلف المنظمات، ويجب على القائد الإلكتروني أدراك تلك المساهمة التي يمكن أن تضيفها مختلف التقنيات للمنظمة. وقد أشار (Moyle, 2015) أن قدرات القادة الإلكترونيين قادرة على تحقيق القيادة والإبداع التنظيمي، ودمج تقنيات الأتصالات والمعلومات، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل وكيفية الوصول إليه، وتوظيف التقنيات لحل المشكلات المتعددة، والقدرة على التعامل مع الآخرين خارج نطاق العمل.

وتختلف مهارات القيادة الإلكترونية عن المهارات المتعارف عليها في أنماط القيادة التقليدية، نظرا لاختلاف نمط القيادة، والوسائط المستخدمة، وقد أشار (Dasgupta, 2011) أن من أهم المهارات للقيادة الإلكترونية: مهارات التواصل الكتابي عبر وسائط التقنية، ومهارات التواصل الاجتماعي مع المرؤوسين، عقلية متعددة ومنفتحة على الثقافات المتعددة، والعاطفة والحساسية نحو العاملين، والعمل المتواصل دون التقيد بأماكن وأوقات عمل محددة. وحيث مكنت تقنيات الأتصالات والمعلومات القادة

الإلكترونيين من التشارك الواسع في المعرفة ونقلها داخل وخارج المنظمة، مما يتطلب توافر مهارات عديدة من حيث التنسيق وإدارة تلك المعرفة والمعلومات على حد سواء، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن القيادة الإلكترونية لا تركز على المعلومات والمعرفة وإدارتهما فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى التواصل مع الأفراد وتوثيق العلاقات فيما بينهم والتأثير عليهم.

### ٣/١ سمات وخصائص القادة الإلكترونيين.

نظرا لتطور مهارات العاملين يجب توافر خصائص محددة في القادة الإلكترونيين ، ومن أهم تلك السمات القدرة على بناء وإدارة فرق العمل الافتراضية عن بعد، والقدرة على إتقان مهارات التواصل الإنساني عن بعد مع مختلف الأفراد ذوي الفروق الفردية المتعددة، إضافة إلى أهمية التشارك في البيانات والمعلومات وتنظيمها بما يساعد على استخدام تلك التقنيات بكفاءة. كما يجب على القادة الإلكترونيين التكيف مع كافة المتغيرات المتسارعة في مجال القيادة وأدواتها الحديثة المستخدمة، بما يحقق الاستخدام الأمثل لتلك التقنيات ووسائطها المتعددة والمتطورة، إضافة إلى أهمية ابتكار وسائل وأدوات حديثة تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق عملية التأثير على الأفراد لتحقيق تلك الأهداف، مع تطوير تلك الأدوات والوسائل، ولتحقيق تلك السمات يجب على المنظمات الإعداد المناسب للقادة الإلكترونيين وتأهيلهم لاختيار الأنسب منهم لأداء مثل هذه الأدوار المحتملة. (Toffler , 2018)

### ٢- الإطار الفكري لفرق العمل الافتراضية:

#### ١/٢ مفهوم فرق العمل الافتراضية.

قدم الباحثون العديد من التعريفات لمفهوم فرق العمل الافتراضية، أختار منها الباحث تعريفين يعتبران من وجهة نظره الأكثر شمولاً ووضوحاً على النحو التالي:

عرف أحد الباحثين فريق العمل الافتراضي بأنه : مجموعة من الأفراد منفصلين



بالمسافة أو الزمن من أجل تنفيذ إجراءات ومهام محددة، بحيث يصبح التفاعل والتواصل بينهم معتمدا بشكل أساسي على الاتصال الإلكتروني ووسائطه، ولكي يحقق الفريق الافتراضي نجاحا في عمله، يجب على أعضائه أن يصلوا على الأقل إلى النتائج التي يتوقع تحقيقها من الفريق التقليدي ولكن مع الفارق في بعد المسافات بين أعضاء الفريق الافتراضي. (Duarte, 2016)

وتناول باحث آخر مفهوم الفريق الافتراضي باعتبارة الفريق المتوزع جغرافيا عبر الوقت والمسافة والحدود التنظيمية من خلال روابط يتم تقويتها وتدعيمها باستخدام تكنولوجيا التواصل الإلكتروني، ولديهم مهارات مؤهلة وملتزمين بهدف عام، وأهداف فرعية مرتبطة بالهدف العام، ويشتركون في طبيعة عملهم وتقع على عاتق كل منهم مسئولية فهم المهام المطلوبة منه وتنفيذها. (Edwards, 2014)

ومما تقدم، يخلص الباحث إلى أن ما ينطبق على الفرق التقليدية ينطبق أيضا على الفرق الافتراضية، فجميع الأعضاء يجب عليهم التواصل والتعاون فيما بينهم بهدف إنجاز العمل ولكن مع اختلاف توزيعهم وتواجدهم جغرافيا، وقد ينتج عن التباين الجغرافي لأعضاء الفريق في إحداث فجوة فيما بينهم إذا لم يتم إدارتهم والإشراف عليهم بشكل سليم، ومن هنا يأتي دور القائد الإلكتروني لتسهيل وإدارة التعاون بين أعضاء الفريق وتحقيق التواصل الدائم بينهم، بالإضافة إلى الدور الذي تقوم به التكنولوجيا الملائمة في تحقيق التواصل الفعال بينهم.

## ٢/٢ أنواع فرق العمل الافتراضية.

يمكن التمييز بين أنواع مختلفة لفرق العمل الافتراضية اعتمادا على عدد الأفراد المنضمين لكل فريق ودرجة التفاعل فيما بينهم: ( Hertel, 2015 )  
النوع الأول: (teleworkers) العاملين من خلال الاتصال الهاتفي والمعلوماتي.

ويتم العمل بشكل جزئي أو كلي خارج مقر الشركة الرئيس بمساعد الخدمات الهاتفية والمعلوماتية المتاحة.

### النوع الثاني) (virtual groups) : الجماعات الافتراضية.

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.

### النوع الثالث) (virtual teams) : الفرق الافتراضية.

توجد عادة عندما يتفاعل أعضاء الجماعة الافتراضية فيما بينهم لتنفيذ أهداف عامة مشتركة.

### النوع الرابع) (virtual communities) : المجتمعات الافتراضية.

والتي تمثل الكيانات الأكبر حجماً في العمل الافتراضي ويتوزع عملها بين أعضائها الموزعين جغرافياً ويتواصل كل عضو منها مع الآخرين عبر شبكات الإنترنت ويكون موجهاً بأهداف عامة ووفق قواعد وقوانين محددة.

### ٣/٢ مسؤوليات ووظائف القادة في فرق العمل الافتراضية.

تعتبر المسؤوليات والوظائف التي يقوم بها قادة فرق العمل الافتراضية ضرورية جداً لتحسين أداء الفرق ونجاحها، وبشكل عام، يجب على القادة تعزيز فعالية فرق العمل، والأهتمام بتلائم الإمكانيات المادية والاجتماعية الموجودة لدى أعضاء الفريق مما يجعلهم يحققون أهدافهم بنجاح، وبناء على هذه المتطلبات الأساسية، أقترح أحد الباحثين ثلاثة مسؤوليات يجب أن يقوم بها القادة تتمثل في: (Zaccaro,2015)

- **الاتصال بالفريق** : وهي قدرة القائد على التدقيق والبحث وراء أي أحداث قد تقع أثناء تأدية الفريق مهامه.
- **توجيه الفريق** : يجب على القائد تحديد الأهداف المطلوبة من الفريق بشكل واضح، ومدى تنفيذها بكفاءة وفعالية.
- **تنسيق عمليات الفريق**: يحتاج القائد إلى العمل على تزويد الفريق بالمصادر الضرورية الأداء مهامه بشكل متخصص.

## ٢/٤ الخبرات الواجب توافرها في القادة الإلكترونيين كعوامل مؤثرة في نجاح وفاعلية فرق العمل الافتراضية.

تتبع أهمية توافر تلك الخبرات لدى قادة فرق العمل الافتراضية من أهمية المسؤوليات والأدوار المناطة بهم تجاه فرق العمل، بالإضافة إلى التحديات التي يواجهها كل منهم، ومن أهم الخبرات اللازمة للقادة الإلكترونيين للإستجابة للبيئة الافتراضية ما يلي: (Linkow, 2018)

أ- **التواصل**: وهي قدرة القائد الفعالة على التواصل مع أعضاء فريق العمل الافتراضي، والتركيز خلال علاقاته معهم على مهارة الأحتواء، والدعم، والتشجيع على التعاون والعمل المشترك، بالإضافة إلى تمتع القائد بمهارة حسن الأستماع والإصغاء لكل ما يطرح من قبل أعضاء الفريق وهذا ما أطلق عليه الوعي بتكوينية الفريق الافتراضي، حيث صنف أحد الباحثين الوعي لدى القائد الافتراضي في أربعة أنواع وهي:

- ١- **الوعي بنشاط الفريق**: ويتضمن الوعي بأعضاء الفريق ومشروعاتهم في العمل.
- ٢- **الوعي بحضور وتواجد أعضاء الفريق** : وهو الوعي بجدول مواعيد أعضاء الفريق وأوقات عملهم.

٣- الوعي بآليات التنفيذ: وهو فهم تسلسل مراحل مهام العمل المكلفين بها ، وكيفية توافق مهام الأفراد مع المنظمة ككل.

٤- الوعي الاجتماعي: ويتضمن المعرفة بأفراد الفريق وبيئاتهم الاجتماعية.

ويرى الباحث أن النقطة الأكثر أهمية من بين مهارات التواصل التي يجب أن تتوفر لدى قائد الفرق الافتراضية هي القدرة على استخدام وسائل الاتصال والتواصل التكنولوجية والرقمية، وقدرته أيضا على تعليم أفراد الفريق على بعض منها إن تطلب الأمر ذلك.

ب- السمات الشخصية وبناء الثقة : تعتبر السمات الشخصية الخاصة بالقائد إضافة إلى بناء الثقة من العوامل المؤثرة على نجاح وفاعلية القيادة الإلكترونية، ومن بين أهم تلك السمات الشخصية الواجب توافرها في قائد فرق العمل الافتراضية : أفاق التفكير المفتوح، المرونة، الأهتمام والتأثر بالثقافات الأخرى، القدرة على التعامل مع الظروف المعقدة، اللباقة، التفاؤل ، الطاقة والحيوية، والصدق .  
(Kramer, 2016)

ويرى الباحث أن عامل التنوع الثقافي الذي يشكل تحديا أمام نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية، فإنه مما لا شك فيه فإن فرق العمل الافتراضية التي تضم أعضاء من ثقافات مختلفة وخلفيات ثقافية متباينة تقوم بتحليل وتفسير ما يردها من رسائل عبر وسائل الاتصال والتواصل سواء تلك المكتوبة أو الشفوية حسب ثقافتها الخاصة، مما يوجد نوعا من الأختلاف في وجهات النظر والآراء على قضية واحدة أو مهمة محددة بين أعضاء الفريق، ونتيجة ذلك فإن الاختلافات الثقافية تعد واحدة من أهم مصادر التأثير السلبي على التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق الافتراضي، ويجب على القادة الإلكترونيين أخذ الأختلافات الثقافية بنوعيتها

الجغرافية والقومية والتنظيمية بعين الاعتبار عند توجيههم لفرق العمل أو التخطيط لتكوين فرق جديدة.

### ٣- الدراسات السابقة

تناولت الدراسات المتعلقة بالقيادة الإلكترونية أثرها على تحسين الأداء المؤسسي فقد تناولت دراسة (عجلان، ٢٠١٨) دور القيادة الإلكترونية في تحسين أداء المنظمات الحديثة عن طريق بناء القدرات البشرية للعاملين، بينما تناولت دراسة (عبد النور، ٢٠١٩) أثر القيادة الإلكترونية على تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية وقد انتهت نتائج تلك الدراسات إلى وجود أثر للقيادة الإلكترونية على تحسين الأداء التنظيمي في كافة المنظمات المبحوثة.

وقد تناولت الدراسات المتعلقة بفرق العمل الافتراضية تقديم إطار نظري يساعد على فهم طبيعة تلك الفرق وتحديد الآثار المترتبة على القيادة الفعالة لها وفقا لما أتجهت له دراسة (Bell, 2020)، بينما تناولت دراسة

(Chen, 2018) تقييم الثقة بين أعضاء الفريق الافتراضي في إحدى المنظمات عبر حدود الفريق والمؤسسة، وتسهيل التعاون وتعزيز شفافية المعلومات بين أعضاء الفريق، في حين أتجهت دراسة (Dragusha, 2017) إلى بيان الخصائص التي يجب أن يتسم بها النمط القيادي للفرق الافتراضية تتمثل في: قدرة قائد الفريق للتشجيع والتحفيز، وتقديم أهداف وغايات واضحة، والقدرة على تبني الثقة، والقدرة على إدارة التنوع الثقافي، والتواصل بين الأشخاص، وتقديم ملاحظات متسقة، والقدرة على قياس أداء الفريق.

وقد أتجهت دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٠) إلى تحليل العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية قيادة فرق العمل الافتراضية، وقد تمثلت تلك العوامل في التدريب،

ومهارات الاتصال، وحل الصراعات، واتخاذ القرارات وإدارة الوقت، وقد تناولت الدراسة أيضا أهم التحديات التي تواجه فرق العمل الافتراضية وتتمثل في صعوبة الاتصال، التنوع الثقافي، تعقد عملية تبادل المعلومات

### ثانيا : منهجية الدراسة

#### ١ - مشكلة الدراسة:

القيادة الالكترونية التي يمارسها القائد في إشرافه على العاملين تؤثر على جودة وفاعلية نشاط المنظمة وعلى مدى تقبل والتزام العاملين بتنفيذ أوامره ، باعتبارها عملية تأثير تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية، ويتوقف نجاح القائد على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم.

ولم يعد القادة في حاجة فقط إلى مهارات التواصل والتفاعل وحل المشكلات الخاصة بفرق العمل، بل هناك مهارات عملية أخرى يجب توافرها في القائد الذي يقود فريق العمل الافتراضي، خاصة وأن معظم تلك الفرق لا يجمعها مقر واحد، ولكل منها في مكانها ما تواجهه مشاكل وتحديات وظروف بيئية تختلف عن الأخرى، كل تلك الظروف والتحديات تشكل تأثيرا مباشرا وغير مباشر على فعالية أداء قيادة فرق العمل الافتراضية وقد يكون هذا التأثير إيجابيا مما يؤدي إلى وجود بيئة عمل تنافسية مما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة، في حين قد يكون هذا التأثير سلبيا فلا تحقق فرق العمل الافتراضية الأداء المطلوب ولا الأهداف المسطرة مسبقاً.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في قصور أداء فرق العمل الافتراضية نتيجة ضعف التوجه نحو أسلوب القيادة الإلكترونية بشركة مصر للتأمين.

## ٢ - أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى:

- تحليل أثر تطبيق القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية بالشركة محل الدراسة.
- لقاء الضوء على الإطار الفكري لمدخل القيادة الإلكترونية وفرق العمل الافتراضية.
- تحديد أوجه القوة والقصور في متغيرات الدراسة بالشركة محل البحث.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات الدافعة إلى تحسين أداء فرق العمل الافتراضية بالشركة محل الدراسة في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج

## ٣ - أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة إلي ما يمكن أن تساهم به من إضافات علي كل من المستوي النظري والمستوي التطبيقي.

## أ- الأهمية العلمية :

- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة وخاصة في جمهورية مصر العربية نظراً لندرة الدراسات التي تناولت علاقة القيادة الإلكترونية بأداء فرق العمل الافتراضية .
- المساهمة في الدراسات والبحوث العلمية العربية التي تهتم بأبعاد وجوانب مدخل القيادة الإلكترونية وأثره على أداء فرق العمل الافتراضية في مجال إدارة الأعمال، ولذا يمكن اعتبار الدراسة الحالية هي محاولة لإضافة نقطة جديدة في مجال تخطيط القيادة الإلكترونية وفرق العمل الافتراضية.

## ب- الأهمية العملية (التطبيقية) :

- ١- الإسهام في تحسين أداء فرق العمل الافتراضية بالشركة محل الدراسة من خلال تبني مدخل القيادة الإلكترونية .
- ٢- المساهمة في تحسين أداء الشركة وزيادة إنتاجيتها من خلال زيادة مستوى أداء فرق العمل الافتراضية، ولذلك فإن معرفة دور القيادة الإلكترونية وتأثيره على أداء فرق العمل الافتراضية يفيد المديرين في تحسين ممارستهم القيادية.
- ٣- الاستفادة من نتائج الدراسة لرؤساء مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات والمديرين في قطاع التأمين في فهم دور القيادة الإلكترونية (بمختلف أبعاده) على أداء فرق العمل الافتراضية مما يسهم في تحسين أداء الشركة محل الدراسة.
- كون الدراسة ستنتهي إلى تقديم عدد من التوصيات العملية التي قد تسهم في بلورة عملية القيادة الإلكترونية وأثرها على أداء فرق العمل الافتراضية.

#### ٤- فروض الدراسة:

- بناء على المشكلة السابق تحديدها فإن فروض الدراسة تتمثل فيما يلي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قرارات القائد الإلكتروني وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الإلكترونية وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي للشركة محل الدراسة وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين.

#### ٥ - منهجية الدراسة.

##### أ- مجتمع الدراسة وعينة البحث.

يقصد بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة محل البحث في ضوء المشكلة البحثية وأهدافها، وبناء على ذلك فإن مجتمع الدراسة يتمثل في العاملين بالمركز الرئيسي



بشركة مصر للتأمين (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية) وذلك حتى يكون هناك تمثيلاً لهذا المستوى وتفادي احتمال عدم تمثيل البيانات لهذا المجتمع، وقد شمل هذا المجتمع ١٠٣١ مفردة وفقاً للجدول التالي:

### جدول رقم (١)

#### مجتمع الدراسة

المناطق	رؤساء القطاعات	مديري العموم	مديري الإدارات	رئيس قسم	الموظفين	الإجمالي
المركز الرئيسي	٩	٣٥	٩٣	١٨٧	٧٠٧	١٠٣١

المصدر: إعداد الباحث

أما عينة البحث فقد تم الاستعانة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية نظراً للتجانس النسبي بين مفردات ووحدات هذا المجتمع، وقد وتم تحديد عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية: (حميدة، ٢٠١٦).

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث  $N$  مجتمع البحث (عدد العاملين بالشركة محل الدراسة ١٠٣١) مفردة.  
 $n$  حجم العينة.

$Z$  ١.٩٦ عند مستوى ثقة ٩٥% (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

$P$  نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة ٥٠% للحصول على أقصى حجم للعينة.

$q$  النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

$E$  ٠.٠٥. الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{1031}} =$$

$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{1031}} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000650 + .00024} =$$

$$n = \frac{0.25}{.00089} = 280$$

طبقا لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (٢٨٠) استمارة، وقد تم إستعادة (٢٧٠) إستمارة بـ (٩٦.٤%) وهى نسبة صالحة للتحليل الإحصائى وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

ب- طرق جمع البيانات.

- بالنسبة للدراسة النظرية:

اعتمد الباحث على المصادر التالية فى جمع البيانات على النحو التالى:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

- الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من

شبكة المعلومات الدولية ( Internet )

- التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

- الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.

- الدوريات والمؤتمرات العلمية.

- بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم جمع البيانات عن طريق أستمارات أستقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية

وقد تم توجيه تلك الإستمارات إلى عينة البحث من العاملين بالشركة محل الدراسة

بالإضافة إلى الإستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين بها.

- طرق معالجة البيانات.

تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة، وتتمثل تلك الأساليب فيما يلي:

- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
- معامل صدق الاستقصاء.
- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الاختلاف بين أجابات المستقصى منهم.
- أختبار **Simple Regression**، وذلك لقياس معامل الأقتران بين متغيرات الدراسة للأستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

#### ٦- حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** سوف تقتصر هذه الدراسة على العاملين بالمركز الرئيسي لشركة مصر للتأمين لسهولة التواصل مع أفراد العينة.
- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة بصفة أساسية على دراسة العلاقة بين متغيرين وهما:
  - القيادة الإلكترونية من حيث أبعاد: ( فعالية قرارات القائد الإلكتروني -الثقة الإلكترونية - البعد التكنولوجي للشركة محل الدراسة).
  - أداء فرق العمل الافتراضية.

٣- الحدود الزمنية: سوف يتم تجميع البيانات الأولية في الفترة ما بين يوليو ٢٠١٩م - ٢٠٢٠م وهي فترة إعداد الدراسة.

ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة:

أ- الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة مصر للتأمين، حيث يبلغ عدد مجتمع الدراسة (١٠٣١) مفردة، من المستويات المختلفة وهم (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية). أما عينة الدراسة فقد بلغت (٢٨٠) مفردة، وطبقاً لذلك تم توزيع عدد (٢٨٠) أستمارة وقد تم إستعادة (٢٧٠) إستمارة بنسبه (٩٦.٤%) وهي نسبه صالحة للتحليل الإحصائي وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

٢- أداة الدراسة الميدانية.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الأستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التي تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائي لكل من القيادة الألكترونية وفرق العمل الإفتراضية طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، في ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

أشتمل الأستقصاء على محورين رئيسيان يتمثلان في:

**المحور الأول: القيادة الألكترونية.**

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر القيادة الألكترونية بالشركة محل الدراسة على فرق العمل الإفتراضية، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول التالي:

**جدول رقم (٢)****عناصر قياس القيادة الألكترونية**

العناصر	عبارات إستمارة الأستقصاء التي تقيس كل بعد
فعالية قرارات القائد الإلكترونى	العبارات من ١ إلى ٥
الثقة الإلكترونية	العبارات من ٦ إلى ١٠
البعد التكنولوجى للشركة محل الدراسة	العبارات من ١١ إلى ١٥

المصدر: إعداد الباحث.

**المحور الثانى: فرق العمل الإفتراضية.**

تتعدد المؤشرات والأبعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم فرق العمل الإفتراضية، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الاجرائى لفرق العمل الإفتراضية، فقد تم قياسه بالشركة محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي:

**جدول رقم (٣)****عناصر قياس فرق العمل الإفتراضية**

العنصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
--------	---

العبارات من ١٦ إلى ٢٢

فرق العمل الافتراضية

المصدر: إعداد الباحث.

بعد أن أصبح الإستقصاء في صورته النهائية تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس القيادة الألكترونية وفرق العمل الافتراضية، وهو ما يشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقا للجدول التالي:

**جدول رقم (٤)****معاملات صدق أداة الدراسة**

معامل الصدق	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٨٦	١٥	٢٧٠	المحور الأول (القيادة التحويائية)
.٩٨٢	٧	٢٧٠	المحور الثاني (أداء فرق العمل الافتراضية)
.٩٩١	٢٢	٢٧٠	المحور العام للاستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

وقد اتضح من التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات الثبات لكل من مقياس مقياس القيادة الألكترونية وفرق العمل الافتراضية وهو ما يعنى بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجلة، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقا للجدول التالي:

**جدول رقم (٥)**

## معاملات ثبات أداة الدراسة

معايير الثبات	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٧٢	١٥	٢٧٠	المحور الأول (القيادة الإلكترونية)
.٩٦٥	٧	٢٧٠	المحور الثاني ( أداء فرق العمل الافتراضية)
.٩٨٣	٢٢	٢٧٠	المحور العام للاستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

## ب- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وأختبارات الفروض:

تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي سيتم من خلالها تحديد العلاقة بين القيادة الإلكترونية وأداء فرق العمل الافتراضية وفقاً لما يلي:

## ١- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بالقيادة الإلكترونية.

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد القيادة الإلكترونية على العبارات من (١ - ٢٥)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

## جدول رقم (٦)

## استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على القيادة الإلكترونية

معامل الاختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
27%	1.10846	1.94	المديرين يقومون بمناقشة العاملين في مختلف المواضيع المتعلقة بالأعمال الإلكترونية قبل اتخاذ القرارات.	١
26%	1.08148	1.89	القرارات المتخذة من قبل المديرين من شأنها تجويد الأداء في الشركة	٢
27%	1.09263	1.91	يلجأ المديرين للتقنيات الحديثة لتزويد العاملين بنتائج القرارات المتخذة	٣
25%	1.01	3.99	تهتم الشركة بتحديث قواعد بياناتها بصفة مستمرة وفقا لاحتياجات العمل.	٤

## تابع جدول رقم (٦)

## استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على القيادة الإلكترونية

معامل الاختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
26%	1.0539	1.98	تهتم الشركة بزيادة دراية تامة العاملين بمختلف المعارف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات	٥
32%	1.15902	2.34	<b>فعالية قرارات القائد الإلكتروني</b>	
22%	0.87033	1.99	أرى أن استخدام التقنيات الحديثة بالشركة تؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء المهني للعاملين.	٦
28%	1.13547	1.94	التقنيات الحديثة المعتمدة في العمل أدت إلى توضيح الدور	٧



			الوظيفي للعاملين.	
30%	1.12923	2.24	تتوفر لدى العاملين المعرفة التامة بالعمل على تكنولوجيا المعلومات.	٨
29%	1.16324	1.98	تهتم الشركة بإكساب العاملين مهارة استخدام التقنيات الحديثة في العمل.	٩
35%	1.26331	2.40	للشركة ثقافة تنظيمية تتجسد في تشجيع العمل على التقنيات الحديثة.	١٠
28%	1.10846	2.11	<b>مهارة الثقة الإلكترونية</b>	
25%	1.01876	1.95	توفر الشركة أجهزة كمبيوتر حديثة داخل الإدارات بواقع جهاز واحد لكل شخص.	١١
26%	1.09521	1.85	توفر الشركة خدمات الشبكة الداخلية حديثة وسريعة (الإنترنت).	١٢
26%	1.10147	1.83	هناك توجة في الشركة نحو سرعة إيصال المعلومات بين العاملين.	١٣
29%	1.13422	2.08	يساعد المديرين في الشركة العاملين على تخزين المعلومات والاستفادة منها.	١٤
24%	1.01881	1.82	تجسد القيادة في الشركة العمل بروح الفريق أو الجماعة.	١٥
27%	1.11242	1.91	<b>البعد التكنولوجي للشركة محل الدراسة</b>	
23%	0.90323	2.12	<b>القيادة الإلكترونية</b>	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور القيادة الألكترونية ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أجهت نحو الضعف في كافة الفقرات والقوة في توصيف العبارة رقم (٤)، كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (٢٢% - ٣٥%) أي أنها واضحة لتلك الفقرات فقد

تجاوزت النسبة (٢٠%) مما أشار إلى إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات.

أما على مستوى المحور الكلى (فعالية قرارات القائد الإلكتروني) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٣٤) بانحراف معياري يساوى (١.١٥٩٠٢) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٣٢%) وهى درجة اختلاف تشير إلى التشتت الواضح لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة، عدا العبارة رقم (٤) حيث حصلت على توصيف قوى، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٨٩ - ٣.٩٩)، بتوصيف ضعيف وقوى وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.٣٤) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في فعالية قرارات القائد الإلكتروني بالشركة محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلى (مهارة الثقة الإلكترونية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.١١) بانحراف معياري يساوى (١.١٠٨٤٦) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٨%) وهى درجة اختلاف تشير إلى التشتت الواضح لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٩٤ - ٢.٤٠)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.١١) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور في مهارة الثقة الإلكترونية بالشركة محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلى (البعد التكنولوجى للشركة محل الدراسة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩١) بانحراف معياري يساوى (١.١١٢٤٢) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٧%) وهى درجة اختلاف أشارت إلى تشتت واضح بين آراء اتجاه أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٨٢ - ٢.٠٨)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٩١) طبقاً لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في البعد التكنولوجي للشركة محل الدراسة .

## ٢- تحليل وتفسير نتائج المحور الثانى المتعلق بفرق العمل الافتراضية.

اعتمدت الدراسة فى قياس أبعاد القيادة الألكترونية على العبارات من (١٦ - ٢٢)، ويوضح الجدول التالى أستجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

### جدول رقم (٧)

#### استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على فرق العمل الافتراضية

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
١٦	تهتم الشركة بتطبيق أحدث تقنيات التكنولوجيا في الاتصالات بين جميع العاملين.	1.48	0.6009	13%
١٧	توجد أجهزة حاسب في جميع فروع الشركة تستخدم كمصادر حصول على المعلومات	1.93	0.92935	23%
١٨	تهتم الشركة بتدريب فرق العمل على كيفية تنفيذ مهام العمل من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	2.01	0.74423	19%
١٩	هناك تواصل الاجتماعي بين العاملين بالشركة مما يعد أهم مقومات فرق العمل الافتراضية بالشركة .	1.41	0.57171	12%
٢٠	من أهم التحديات التي تواجه قيادة فرق	1.68	0.73815	17%

			العمل الافتراضية في الشركة الاختلاف في الثقافات بين العاملين.	
21%	0.88562	1.86	يتم مراعاة فروق التوقيت الزمني أثناء وضع مواعيد الاجتماعات الخاصة بفرق العمل خلال التواصل معهم إلكترونياً .	٢١
26%	1.05238	1.95	مستوى برامج التدريب التي تقدمها الشركة للعاملين يتناسب مع حجم توسع النطاق الجغرافي لأعمال الشركة.	٢٢
12%	0.50805	1.76	<b>فرق العمل الافتراضية</b>	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور فرق العمل الافتراضية ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أوجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (٢١% - ٢٦%) أي أنها واضحة لبعض الفقرات فقد تجاوزت النسبة (٢٠%) مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأي واحد بالنسبة لهذه الفقرات، بينما تراوحت تلك القيم ما بين (١٢% - ١٩%) لبعض العبارات الأخرى مما أشار التشتت المحدود لأفراد العينة في الموافقة على تلك العبارات.

وقد بلغ متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٧٦) بانحراف معياري يساوي (٠.٥٠٨٠٥) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٢%) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى تشتت محدود لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابية تتراوح ما بين (١.٤١ - ٢.٠١)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد

بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٧٦) طبقاً لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعيف جداً، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في فرق العمل الافتراضية بالشركة محل الدراسة.

### ٣- أختبارات الفروض:

تستخدم اختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم. وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

**الفرض الاول :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قرارات القائد الإلكتروني وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين فعالية قرارات القائد الإلكتروني وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين على النحو التالى:

### جدول رقم (٩)

**تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر فعالية قرارات القائد الإلكتروني على أداء فرق**

**العمل الافتراضية فى شركة مصر للتأمين**

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعنوية
فعالية قرارات القائد الإلكتروني	أداء فرق العمل الافتراضية	.932 <sup>a</sup>	.869	649.219	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين فعالية قرارات القائد الإلكتروني في الشركة محل الدراسة وبين أداء فرق العمل الافتراضية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.932)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) وبالباغعة، (649.219)، وهي داله إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن فعالية قرارات القائد الإلكتروني في هذا النموذج تفسر ما مقداره (86.9%)، من أداء فرق العمل الافتراضية في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.869)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثراً هاماً ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قرارات القائد الإلكتروني وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين.

**الفرض الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة الثقة الإلكترونية وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين مهارة الثقة الإلكترونية وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين على النحو التالي:

### جدول رقم (9)

#### تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر مهارة الثقة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة مصر للتأمين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	F	المعنوية
-----------------	----------------	--------------------	-------------------------	---	----------

مهارة الثقة الإلكترونية	أداء فرق العمل الافتراضية	.915 <sup>a</sup>	.837	502.812	.000 <sup>b</sup>
-------------------------	---------------------------	-------------------	------	---------	-------------------

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين مهارة الثقة الإلكترونية في الشركة محل الدراسة وبين أداء فرق العمل الافتراضية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.915)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (502.812)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن مهارة الثقة الإلكترونية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (83.7%)، من أداء فرق العمل الافتراضية في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.837)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة الثقة الإلكترونية وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين.

**الفرض الثالث :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين البعد التكنولوجي وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين على النحو التالي:

## جدول رقم (٩)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر البعد التكنولوجي على أداء فرق العمل  
الإفتراضية في شركة مصر للتأمين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعنوية
البعد التكنولوجي للشركة محل الدراسة	أداء فرق العمل الإفتراضية	.843 <sup>a</sup>	.711	641.267	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين البعد التكنولوجي للشركة محل الدراسة وبين أداء فرق العمل الإفتراضية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.843)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (641.267)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.000)، ويتضح من نفس الجدول أن البعد التكنولوجي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (71.1%)، من أداء فرق العمل الإفتراضية في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.711)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد



التكنولوجي للشركة محل الدراسة وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين.

## النتائج

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

### أولاً- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قرارات القائد الإلكتروني وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الإلكترونية للقائد وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين.

### ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية:

أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى مايلي :

أ- قصور مقومات القيادة الإلكترونية بالشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى :

١- قصور فعالية قرارات القائد الإلكتروني، وذلك نتيجة إلى:

ضعف مناقشة المديرين العاملين لمختلف المواضيع المتعلقة بالأعمال الإلكترونية قبل اتخاذ القرارات بالشركة ونتيجة لذلك لا تؤدي تلك القرارات إلى تجويد الأداء، بالإضافة إلى أن هناك قصور في لجوء المديرين للتقنيات الحديثة لتزويد العاملين بنتائج القرارات المتخذة، وعدم اهتمامهم بزيادة دراية العاملين بمختلف المعارف

المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، إلا أن آراء العاملين قد اتجهت إلى وجود اهتمام لدى الشركة بتحديث قواعد بياناتها بصفة مستمرة وفقا لاحتياجات العمل.

## ٢- قصور مهارة الثقة الإلكترونية بالشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى :

أستخدام التقنيات الحديثة بالشركة لم يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء المهني للعاملين، أو توضيح الدور الوظيفي لهم، حيث لم تتوفر لديهم المعرفة التامة بالعمل على تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى عدم اهتمام الشركة بإكسابهم مهارة استخدام التقنيات الحديثة في العمل، وقد أجهت آراء عينة الدراسة إلى أن الثقافة تنظيمية للشركة لا تتجسد في تشجيع العمل على التقنيات الحديثة.

## ٣- ضعف البعد التكنولوجي للشركة محل الدراسة ، ويرجع ذلك إلى :

قصور توفير الشركة لأجهزة كمبيوتر حديثة داخل الإدارات لكل العاملين، وضعف خدمات الشبكة الداخلية، بالإضافة إلى قصور توجة الشركة نحو سرعة إيصال المعلومات بين العاملين، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى أن هناك قصور في مساعدة المديرين للعاملين على تخزين المعلومات والاستفادة منها، كما أنهم لا يتجهون نحو العمل الجماعي.

## ب- ضعف أداء فرق العمل الافتراضية، ويرجع ذلك إلى :

قصور اهتمام الشركة بتطبيق أحدث تقنيات التكنولوجيا في الاتصالات بين جميع العاملين، أو توفير أجهزة حاسب آلي في كافة فروعها تستخدم كمصادر حصول على المعلومات، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بتدريب فرق العمل على كيفية تنفيذ المهام الوظيفية من خلال أستخدام تكنولوجيا المعلومات، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى وجود قصور في التواصل الاجتماعي بين العاملين بالشركة، واختلاف الثقافات فيما بينهم، وعدم مراعاة فروق التوقيت الزمني أثناء وضع مواعيد الاجتماعات الخاصة

بفرق العمل خلال التواصل معهم الكترونياً، كما أن مستوى برامج التدريب التي تقدمها الشركة للعاملين لا يتناسب مع حجم توسع النطاق الجغرافي لأعمالها.

## التوصيات

- أعتماداً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يقدم الباحث التوصيات التالية :
- ١- ضرورة اعتماد نمط القيادة الإلكترونية في جميع مكونات قطاع التأمين ، مع مراعاة أن يكون هناك نمط آخر للقيادة مسانداً له لضمان تحقيق نتائج أفضل.
  - ٢- إمكانية إنشاء قاعدة بيانات تكون بمثابة وحدة مرجعية للعاملين في مختلف فروع الشركة محل الدراسة، تخصص تلك الوحدة لأرشفة تقارير محاضر الاجتماعات التي تمت لمناقشة المشكلات والتحديات التي واجهت فرق العمل الافتراضية أو حتى قياداتها سابقاً، فهي كفيلة في أختصار الوقت وتوفير الجهد في البحث عن حلول أو مقترحات المشكلة أو موقف معين يواجه الفرق أو القيادات في الوقت الراهن من خلال مراجعة ما حدث سابقاً من ظرف مشابه وما قدم له عن حلول ومقترحات.
  - ٣- ضرورة إجراء المزيد من البحوث حول نمط القيادة الإلكترونية والبحث عن العوامل المؤثرة في إنجاحه مع الأخذ في الاعتبار الظروف والعوامل الثقافية لفرق العمل والتوزيع الجغرافي لفروع الشركة .
  - ٤- ضرورة تكثيف الجهود التطويرية والتدريبية للعاملين من خلال إشراكهم ببرامج دولية تمكنهم من الأختلاط بالخبراء والاطلاع على التجارب الناجحة حول العالم والاستفادة منها بما يناسب الواقع التأميني ويعزز نشر ثقافة القيادة الإلكترونية وفرق العمل الافتراضية، ويحسن من مستوى تقبل هذا التوجه وأدائه لدى العاملين في قطاع التأمين.



## مراجع الدراسة

### المراجع العربية

١. بن عبد الرحمن، عبد العزيز. (٢٠٢٠). "العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية قيادة فرق العمل الافتراضية: دراسة تطبيقية"، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٤٩ (٣).
٢. عبد النور، موسى. (٢٠١٩). "القيادة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية: دراسة ميدانية"، *مجلة دراسات في علوم الإنسان*، ٢ (٣).
٣. الشهرى، عجلان. (٢٠١٨). "القيادة الالكترونية: منهج عملي مقترح"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٩ (٢).

### المراجع الاجنبية

- Albidewi, I. (2014). E-leadership System: A futuristic Vision, **International Journal of Business and Management Review**, 2 (2).
- Avolio, B. J. ; Sosik, J. J. ; Kahai, S. S. , Baker B. , (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission, **The Leadership Quarterly**, 25(1).
- Azimi, H. (2015). Virtual Organizations and E-Leadership, **Euro-Asian Journal of Economics and Finance**, 3(4),

- Blau, I. & Presser, O. (2013) e-Leadership of school principals: Increasing school effectiveness by a school data management system. **British Journal of Educational Technology**, 44(6).
- Dasgupta P. , (2011). Literature Review: e-Leadership, Emerging Leadership Journeys, **Regent University**, 4(1).
- Duarte ,A., Snyder H. (2016). **Mastering Virtual Teams**, Wiley 7 Sons. 3<sup>rd</sup>.
- Edwards, C, Abigail W, and John RP. (2014). **Implementing Virtual Teams: A Guide to Organizational and Human Factors**. Abingdon, Oxon, GBR.
- Hertel, GT, Geister S. and Konradt U. (2015). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*
- Kramer, R. J. (2015). **Developing Global Leaders: Enhancing Competencies and Accelerating the Expatriate Experience**. The Conference Board.
- Liliana, S. C. (2014). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders, **Social and Behavioral Sciences**, 110(24).
- Linkow. R., (2018). Meeting the Challenges of a Dispersed Workforce: Managing Across Language, Culture, Time, and Location The Conference Board.
- Moyle, K. (2017). Leadership and Learning with information and communication technologies, Teaching Australia, Canberra ACT, Retrieved, October 12. 2017, from: [http://www.teachingaustralia.edu.au/home/What%20we%20are%20saying/leadership\\_and\\_learning\\_with\\_ict.pdf](http://www.teachingaustralia.edu.au/home/What%20we%20are%20saying/leadership_and_learning_with_ict.pdf).
- Toffler, A. (2018). **The Third Wave**, London: Pan Books Ltd.

- Welsum, D. and Lanvin, B. (2012). e-Leadership Skills: Vision Report, **INSEAD**. Retrieved, Oct ,18. 2017, from: <http://eskillsvision.eu/fileadmin/eSkillsVision/documents/Vision%20report>. Pd.
- Zaccaro, SJ., Bader P. (2019). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing

Bell, B.S. (2020). “A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. Group and Organization Management”, **Management Research**, 27(12).

Chen, T.Y. (2018). Developing a trust evaluation method between co-workers in virtual project team for enabling resource sharing and collaboration. *Computers in Industry*. 59(2).

Dragusha, C. (2017). **Managing Virtual Teams: Guidelines to Effective Leadership**. Master Degree Programmer in International Business, Faculty of Business Administration, Lappeenranta, Saimaa University of Applied Sciences.