

تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: آليات مقترحة

إعداد

ا.م.د محمد صبري الأنصاري د ابتسام محمد عبد اللاه

كلية التربية - جامعة جنوب الوادي

المستخلص.

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن واقع تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة، من خلال تطبيق استبانة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من الوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، وذلك للتوصل إلى آليات مقترحة لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا في ضوء نتائج الدراسة الميدانية ، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة تضمنت (٢٠٠٠) من وكلاء ومعلمي المرحلة الابتدائية والإعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: جاءت قيادة التنوع الثقافي بدرجة متوسطة (٦٧،٦٧٪)، كما جاءت تحديد الأهداف والغايات بدرجة متوسطة (٦٧،٧٣٪)، والقدرة على بناء الثقة بدرجة متوسطة (٦٣٪)، القدرة على التواصل بدرجة متوسطة (٦٧،٥٦٪)، والقدرة على التشجيع والتحفيز بدرجة متوسطة (٦٠٪)، وتقديم التغذية الراجعة بدرجة متوسطة (٦٧،٦١٪)، وقياس الأداء بدرجة متوسطة (٦٧،٥٦٪)، وجاءت التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا بدرجة عالية (٦٧،٨١٪)، منها: ضعف تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام في الأبعاد الآتية : قيادة التنوع الثقافي، وضعف القدرة على تحديد الأهداف والغايات، وضعف القدرة على بناء الثقة بين القيادات والعاملين بالمدارس، وضعف القدرة على التواصل واستخدام شبكة الإنترنت، وضعف عملية التقويم وتقديم التغذية الراجعة، وضعف تقييم الأداء، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) تبعا لمتغيري (المؤهل الدراسي، الوظيفة القيادية) لحساب (دبلوم المعلمين، وكيل)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير النوع وانتهى البحث بتقديم آليات مقترحة لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: آليات مقترحة".

الكلمات المفتاحية: القيادة الافتراضية، مدارس التعليم العام، محافظة قنا.

مقدمة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة علمية هائلة في كافة المجالات، هذه الثورة تحمل في طياتها متغيرات عديدة مثل العولمة، الثورة التكنولوجية، الانفجار المعرفي، التقدم التقني المتسارع، العصر الرقمي والتي ألفت بظلالها على طبيعة حياة الأفراد والمؤسسات والدول، وفرضت شروطا وآليات عمل معينة، وأصبح معها الاهتمام بتجويد التعليم معيار التنافس بين الدول.

وتحتاج المدارس بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية وفي كيفية أداء تلك الأعمال، وهي مهمة ليست بالسهلة إزاء هذا التغيير، وهي مهمة التعامل والإدارة بطريقة صحيحة لكي تحقق الهدف المنشود بدون ترك آثار سلبية جراء هذا التغيير (اسماعيل محمود، ٢٠١٦، ١٣٤).

وفي ظل التحول الرقمي وتطور التقنية حدث تطور في أساليب وسمات القيادة التقليدية فهي لم تعد مناسبة كما كانت عليه سابقا، بل انتقل العمل من الصورة المباشرة إلى العمل الافتراضي وكان لبعض القادة حضورهم لكن ليس بالخصائص الفيزيائية بل بالمراقبة والإشراف والتوجيه وتنظيم العمل من خلال تقنيات التواصل عن بعد، وتحقيق أهداف منظمة ما، أو مشروع ما في مكان لا يجمع أعضائه بقعة جغرافية ثابتة، ولا يوجد تزامن مكاني وزماني وكان السبب خلف ظهور هذا النمط نتيجة الانفجار المعرفي الذي نتج عن الثورة التكنولوجية (وفاء محمد، ٢٠٢٠، ٢٠).

ويمثل نجاح المدارس بالتعليم العام نجاحا للنظام التربوي ككل، لأن المدرسة هي الممثلة والمنفذة لسياسات واستراتيجيات وبرامج وزارة التربية والتعليم، والمسئولة عن قيادة التغيير وإحداثه، فهي مطالب بالبحث عن الطرق والوسائل التي تحدث التميز فيها حتى تسير العصر وتواكبه.

ومع التطور الذي شهده العالم في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي يمكن تطبيقه في أي مكان وزمان، أضفي بعدا جديدا علي القيادة، فلم يعد دور القيادة محصورا في العلاقة المباشرة بين القادة والعاملين بالمدرسة، لأن القادة يمكنهم عمليا تنفيذ وظيفتهم القيادية، فمع استمرار تطور التكنولوجيا وظهور العصر الرقمي نمت وظيفة القيادة وحولت المفهوم التقليدي لها (وهو القدرة علي التأثير في الآخرين وتحريك الأفراد نحو الهدف من خلال الاتصال المباشر بين القائد والعاملين بالمدرسة) إلي مفهوم افتراضي وهو استخدام القائد للحاسوب في توجيه المهام واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة (Lee، 2010، 447).

فالقيادة أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، وغالبا ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءته، وهذا ما جعل القيادة صفة مميزة، ومع مرور الوقت تطورت المناهج والنظريات، أصبح التحول إلى العمل الافتراضي بشكل رقمي وليس ورقيا، لذا قامت وزارة التربية والتعليم بإنشاء منصات وقنوات تعليمية لاستمرار التعليم عن بعد لتستطيع إيصال فلسفتها

ورسالتها في تحقيق النتائج، ومع التقدم التكنولوجي الحاصل تأثرت العملية التعليمية بكثير من التطورات، فبدأت المجتمعات بالبحث عن صيغ جديدة للتعلم ومنها القيادة الافتراضية (Oswandel، 2020، 11). حيث يزخر الأدب الإداري بالعديد من الدراسات والبحوث حول القيادة الافتراضية وتتفق جميع الدراسات على مفهوم واحد للقيادة الافتراضية، حيث تعد "الافتراضية" مزجا من ثلاثة مقومات رئيسية هي: الخيال، والتواصل، والاتصالات عن بعد، والخدمات الإلكترونية لتحويل كل ما هو تقليدي إلى رقمي، وهي قدرة تأثير القائد على سلوك العاملين في بيئة العمل بأسلوب تقني ومهارات رقمية مما يجعل قيادة العمل عبر التقنية وعن بعد، فلم تكن جائحة كورونا هي السبب لحدوث مثل هذه النمط بل كان العمل عن بعد والعمل الافتراضي معمول به قبل الجائحة، ومجمل القول إن القيادة الافتراضية هي العمل من خلال التقنية، وليست التقنية في حد ذاته (وفاء محمد، ٢٠٢٠، ٢١).

وأشار إليها (Fisher and Fisher (2011 بأنها الإدارة والإشراف على فريق عمل يضم مجموعة من العاملين ممن يعملون في أماكن أو أوقات مختلفة ولكنهم ينتمون إلى مؤسسة واحدة أو يتبعون خطة عمل واحدة، وقد سميت أيضا بالقيادة الإلكترونية Electronic Leadership: أي العمليات القيادية التي تتم عبر وسائط الإنترنت والتواصل عبر الشبكة الإلكترونية بين القائد وفريق العمل.

فالقيادة القوية ضرورية للحفاظ على هيئة مدرسية وإدارة قوية والتي بدورها ستلهم قادة المستقبل وتؤثر عليهم، وتؤدي دورا مهما في تنظيم ممارسات الاتصال، وتحديد الثقافة وأساليب العمل، وبناء على ذلك يجدر بالقيادات الإدارية المشاركة في تحسين الاستراتيجيات التربوية من خلال استخدام التقنيات الحديثة في تحسين نتائج الطلاب في بيئة الأنترنت (Mohr & Shelton، 2017، 125)

ويرى (Weigel،Schlechtinger، Oschinsky and Zeuge2020، 12) أن أهداف القيادة لم تتغير فهم يركزون دائما على المشاكل كروية، وتوجيه، حافز، إلهام، ثقة، غير أن القائد الافتراضي يحتاج إلى تنفيذ تلك الأهداف إلكترونيا في بيئة متباعدة جغرافيا وفي الوقت المناسب وأن يمتلك القائد الافتراضي مجموعة من المهارات التي تيسر إيجاد بيئة افتراضية لبناء مستويات عالية من الثقة ومنها: المهارات التعاونية، القدرة على الإقناع، القدرة على اختيار واستخدام التكنولوجيا المناسبة، وروح الفكاهة، وبناء الثقة، والمخاطرة، وكذلك الإبداع والرؤية.

وساعدت القيادة الافتراضية على توفير الموارد البشرية لاعتماد تطبيقات مهدت العمل مثل العمل في المنزل، والعمل المتنقل، والعمل عن بعد، وأشارت دراسة (Kirel (2007، إلى أن أبعاد القيادة الافتراضية تتمثل في قيادة التنوع الثقافي، تحديد أهداف وغايات واضحة، القدرة على بناء الثقة، القدرة على التواصل، القدرة على التشجيع والتحفيز، تقديم التغذية الراجعة، قياس الأداء.

ونظرا لأهميتها فقد عقد مؤتمرا في ٣-٤ يونيو عام ٢٠٢٠م حول القيادة الافتراضية برعاية مديري الإدارات الأمريكية وقد تناول المؤتمر تقييم الموظفين، وتطوير المدارس، والقيادات ورفع مستواهم التقني

وخاصة في ظل جائحة كورونا (Amanda (2020)، 2، وقد أجريت دراسة (Ibrahim (2014)، من أجل وضع نموذج للقيادة الافتراضية والاتصال داخل الفريق والأداء الوظيفي بين القيادات الإدارية في ماليزيا، وأظهرت النتائج أن القيادة الافتراضية ساهمت بشكل كبير في الاتصالات داخل الفريق وتنبأت بشكل إيجابي نحو أداء العمل.

وفي وقت أصبحت فيه التكنولوجيا هي القوة المسيطرة، وأن من يملكها فقد امتك أحد أهم مفاتيح السيطرة على العالم، ومن أجل النهوض بمدارس التعليم العام؛ وأحد خلايا المجتمع المهمة التي تؤثر فيه، أصبح من واجب المجتمعات أن تطور أنظمتها التعليمية، وأن تتباعد عن القوالب الجامدة التقليدية، وأن تفكر بأنماط جديدة وصيغ مبتكرة وأساليب حديثة تتسجم وحاجات عملية التنمية؛ بحيث يمكن من خلالها النهوض بها، وحل المشكلات التي تعاني منها؛ حيث إنه بدخول التعليم عن بعد التعليم الإلكتروني سوق المنافسة لم تعد هناك حدود جغرافية للمؤسسات، فنظام القيادة الافتراضية من الأساليب القيادية الجديدة التي تقوم على فكرة استثمار الإمكانيات التقنية، ووسائل الاتصال في أي وقت وفي أي مكان؛ حيث يوفر فرصا أكبر للتفاعل بين المدير والأفراد يحاكي ما يحدث وجها لوجه في منظومة الإدارة مثل الاجتماعات الإلكترونية عبر غرف المحادثة واستخدام مواقع التواصل الاجتماعي وتطبيقات البرامج مثل برنامج الزوم (zoom) وبرنامج الويكس (WebEx) وغرف الحوار والمناقشة، والتواصل عبر البريد الإلكتروني بين القائد والأعضاء (Alward & Phelps, 2019, 75).

وبناء عليه، فإن التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الافتراضية أصبح ضرورة في ظل التوجهات العالمية؛ والدعوة إلى ضرورة تأسيس بنية تحتية تكنولوجية متطورة لتفعيل القيادة الافتراضية، ولهذا جاء البحث الحالي تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، ومساعدة القيادات بمدارس التعليم العام على التصدي لبعض المعوقات التي تعرقل تطوير أدائها، وتقيد مساعيها لتحقيق التنمية والوفاء بمتطلبات سوق العمل في عصر رقمي متنامي.

مشكلة البحث:

بالرغم من صدور القرار الوزاري لرئيس مجلس الوزراء رقم (٣٢٨) لسنة ٢٠١٣م بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م، المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م المعدل بالقانون رقم (٩٣) لسنة ٢٠١٢م إذ تنص المادة رقم (١٠) من هذا القانون على شروط شغل وظيفة مدير أو وكيل ومنها الحصول على مؤهل عالي تربوي مناسب أو مؤهل عالي مناسب، بالإضافة إلي إجازة أو شهادة التأهيل التربوي، وكذلك اجتياز برامج التنمية المهنية للقيادات من الأكاديمية المهنية للمعلمين، إلا أن هناك قصور في أداء القيادات، حيث ركزت في اختيار القيادات على حملة المؤهلات العليا فقط وعلى أساس تاريخها الوظيفي وخبراتها الطويلة أكثر من التركيز على القدرة على التجديد والابتكار، وكذلك دون الاشتراط بإجادة لغات أجنبية والمعرفة بعلم الحاسب الآلي.

ثم جاء آخر قرار رقم (١١٥) بتاريخ ١٥ / ٣ / ٢٠١٤م بشأن إنشاء وحدة تسمى (مركز إعداد القادة) تتبع وزارة التربية والتعليم لإعداد جيل من القيادات المبدعة والقادرة علي تحمل المسؤولية الوطنية، حيث من اختصاصات المركز تخطيط برامج التنمية المهنية للقادة (أكاديميا وتربويا وتكنولوجيا) والإشراف على تنفيذها ومتابعتها، الارتقاء بالمهارات المختلفة للقادة المدارس التعليمية المختلفة وتنمية مهاراتهم، إعداد البرامج التدريبية اللازمة للتنمية المهنية لإعداد القادة وفقا للخطط والسياسات، إدارة برامج تدريبية متقدمة للقادة من خلال شراكة فاعلة مع الجامعات والمراكز البحثية الأخرى إلا أن هناك قصور في المهارات التي يجب أن يتمتع بها القادة في المدارس ومنها المهارات التكنولوجية والمهارات التقنية.

وإن مواجهة التحديات العالمية تمثل تحديا وطنيا كبيرا ويعد الارتقاء بالمدارس هدفا استراتيجيا كبيرا، وعلى الجميع العمل من أجل الارتقاء به؛ لذا فإن حال المدارس اليوم بناء على ما هو موجود بحاجة إلى الكثير من التطوير بالرغم من الجهد المبذول، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه القيادات وتؤثر سلبا علي مستوى أدائهم ومنها: دراسة عبدالعظيم عبدالنبي (٢٠١٤) والتي أشارت إلى ضعف الكفايات التخطيطية والتنظيمية والقيادية لدى بعض القيادات الإدارية، قلة تدريب القادة الإداريين على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين مستوى أدائهم، ودراسة سامح حواش (٢٠١٢) أن من أهم الاحتياجات التدريبية للقيادات الوسطى تمثلت في مهارات التحول إلى العمل الإلكتروني بما يتفق مع الاتجاهات التربوية المعاصرة، وخلصت نتائج دراسة عزة أحمد (٢٠١٥) إلى ضعف مستويات الأداء الإداري بالمدارس المصرية نظرا لضعف تمكن كثير من القيادات من القدرات والمهارات التي تسهم في تغيير نظم الإدارة.

حيث أظهرت عديد من الدراسات أن هناك الكثير من المشكلات التي تواجه الإدارة التقليدية ومنها دراسة محمود محمد (٢٠٢٠)، والتي أظهرت نتائجها إلى تدني مستوى دخول الإنترنت إلى المدارس، وضعف اتباع المديرين للأساليب الإدارية الحديثة، وضعف البنية التكنولوجية، ومن بين ما توصلت إليه دراسة ياسر أحمد (٢٠٢٠)، ضعف مواكبة الإدارة للتوجهات العالمية، ضعف القدرة على استخدام التكنولوجيا ومحدودية وجود الشبكة التكنولوجية، وضعف المهارات التي يتطلبها القرن الحادي والعشرين كالقدرة علي الإبداع والابتكار، ومن بين ما أكدته دراسة مالك حسن (٢٠٢٠)، المركزية الشديدة وعدم تفويض الاختصاصات، افتقاد المناقشة، والابتعاد عن العمل كفريق، القصور في تشجيع الحوار والمناقشة، وضعف الاهتمام بتحفيز الأفراد وعدم مراعاة قدراتهم ومهاراتهم، وضعف قدرة القيادة الإدارية على التغيير والتجديد والمرونة، والتمسك بأساليب العمل النمطية.

وفي نفس السياق توصلت نتائج دراسة كارولين ثروت (٢٠٢٠)، إلى ضعف تشجيع القيادات الإدارية على التواصل مع المعلمين والإدارة المدرسية، قلة حرص بعض القيادات الإدارية على تفعيل قنوات الاتصال الحديثة، قلة استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني، ضعف توافر البيئة الإبداعية.

ولعل هذا يوضح أن هناك بعض أوجه القصور في القيادة التقليدية، وهذا يشير بالتبعية إلى قصور في عملية القيادة الافتراضية باعتبارها أسلوب حديث للقيادة عبر شبكة الإنترنت، وتشكيل قائد افتراضي قادر على إدارة العمل باستخدام التكنولوجيا، ومن ثم فإن التحديات العالمية التي تواجهها مدارس التعليم العام حاليا مثل العولمة بمظاهرها المختلفة، وثورة الاتصالات والمعلومات، والتكنولوجيا الرقمية، وجائحة كورونا، والتنافسية، تفرض على القيادات بالمدارس ضرورة اكتساب المهارات التي تمكنهم من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة، تختلف عن الظروف التي اعتادوا العمل فيها من قبل، ومن ثم فإن نقطة البداية لأي مدرسة سليمة هي بناء وتكوين شخصية قيادية قائمة على كيفية استخدام التكنولوجيا والعمل في بيئة افتراضية لإدارة العمل من خلال تطبيق القيادة الافتراضية بالمدارس.

وفي ضوء ما تقدم يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية والفكرية للقيادة الافتراضية في الأدبيات التربوية المعاصرة، وما التحديات التي تواجهها؟
 - ٢- ما واقع تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة؟
 - ٣- ما الآليات المقترحة لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا؟
- أهداف البحث:**

هدف البحث الحالي إلى ما يلي:

- ١- الوقوف على الأسس النظرية والفكرية للقيادة الافتراضية من خلال التعرف على نشأة القيادة الافتراضية، ومفهومها، وأهدافها، وأهميتها، وخصائصها، ومتطلباتها، ومجالاتها، وإيجابياتها، وسلبياتها، والتحديات التي تواجهها.
- ٢- رصد واقع تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة من خلال تطبيق استبانة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من الوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.
- ٣- وضع مجموعة من آليات المقترحة لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.

أهمية البحث:

نبعت أهمية البحث الحالي مما يلي:

- ١- حيوية الموضوع حيث تظهر أهمية مدارس التعليم العام وأهمية الدور الذي يؤديه قيادات ذلك المستوى الإداري وممارستهم للقيادة الافتراضية، حيث يعد هؤلاء القادة بمثابة المشرف والموجه والتابع والمقوم لجهود الكوادر البشرية داخل المدارس.
- ٢- تبصير مخططي السياسات التعليمية والمسؤولون عن تطوير التعليم بتطبيق القيادة الافتراضية ومعرفة متطلباتها لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي.
- ٣- قد يفيد البحث الحالي مسؤولي المدارس في كل مراحل التعليم والباحثين والمهتمين في مجال التعليم فيظل

- المستجدات العالمية والتكنولوجيا الرقمية مما يترتب عليه تطوير المدارس بما يواكب العصر.
- ٤- قد تسهم نتائج البحث الحالي ومقترحاته الإجرائية في فتح مجال جديد لإجراء أبحاث أخرى لتطبيق القيادة الافتراضية بالمؤسسات التعليمية الأخرى.
- ٥- تتزامن مع التغيرات الحادثة العالمية والمحلية التي تشهدها وزارة التربية والتعليم لتطوير التعليم وتحسين أداء المدارس.
- ٦- يقدم للمسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم العالي، توصيات مختلفة، ليقوموا بدورهم في اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحسين الواقع، وطرح توصيف جديد ومتطور للمهام القيادية يواكب تطوير مدارس التعليم العام في القرن الحادي والعشرين على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- ٧- جاء استكمالاً لسلسلة دراسات محلية، ولإثراء المكتبات المحلية والجامعية في هذا الموضوع، الأمر الذي يساعد الدارسين والباحثين في شؤون القيادة الافتراضية.

حدود البحث:

- ١- **حد الموضوع:** اقتصر البحث الحالي على تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا وتضمن الأبعاد الآتية: قيادة التنوع الثقافي، تحديد أهداف وغايات واضحة، القدرة على بناء الثقة، القدرة على التشجيع والتحفيز، القدرة على التواصل، تقديم تغذية راجعة، قياس الأداء.
- ٢- **حد المكان:** اقتصر البحث على مدارس التعليم العام بمحافظة قنا باعتبارها تمثل نموذجاً للمدارس بمختلف محافظات الجمهورية ومؤسساتها التعليمية، نظراً لاتفاقها وتطابقها مع غيرها من المدارس من حيث الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل وطريقة التعيين من جهة، ولخضوع جميع المدارس لجهة مركزية واحدة وهي وزارة التربية والتعليم المصرية من جهة أخرى.
- ٣- **الحد البشري:** تمثلت في الوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم العام الحكومية (مدارس ابتدائية، مدارس إعدادية، مدارس ثانوية عامة).
- ٤- **الحد الزمني:** طبقت أداة البحث الميداني في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١م.

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، بوصفه المنهج الأكثر ملائمة للدراسة الحالية، حيث يعتمد على وصف الظاهرة وتقرير حالتها، من خلال دراسة ماضي الموضوع وحاضره، والكشف عن الأسباب التي تقف وراء الظاهرة التربوية، إلى التنبؤ بامتداد هذه الظاهرة في المستقبل (سمية علي، ٢٠١١، ٧٥)، وتم استخدام هذا المنهج لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا بعد وصفها.

مصطلحات البحث:**١- القيادة الافتراضية (Virtual Leadership):**

هي استخدام أجهزة الكمبيوتر كوسيلة للاتصال، وهي مجموعة من الشركات والموظفين والموردين والعملاء وما إلى ذلك التي تعمل معا باستخدام الكمبيوتر والمعدات والهواتف والتقنيات الأخرى من أجل تقديم خدمة أو منتج. (Oxford Business English Dictionary for Learners of English، 2005، 621).

وهي أيضا القيادة المسؤولة عن إدارة الموظفين أو الفرق المنتشرة جغرافيا والتي تعتمد بشكل أساسي على الوسائط الإلكترونية للتواصل والتعاون، وهو المدير، أو المشرف وله دور في بناء علاقات قوية مع الموظفين الافتراضيين (Rosen، 2007، 8، Malhotra، Majchrzak).

وهي أيضا مجموعة من الأشخاص الموزعين جغرافيا والعمل معا باستخدام تكنولوجيا الاتصالات المناسبة من خلال القدرة على تحريك الناس عن بعد لإنتاج نتائج جيدة، وبناء رؤية مشتركة في المستقبل، لمساعدة الناس في الحصول على أشياء معا (Naik & Kim، 2010، 3).

وتعرف إجرائيا بأنها مجموعة من الأفراد ممن يعملون في أماكن وأوقات مختلفة وينتمون إلى مؤسسة تعليمية واحدة والعمل معا باستخدام تكنولوجيا الاتصالات المناسبة من خلال القدرة على تحريك الناس عن بعد، وبناء رؤية مشتركة في المستقبل.

وتقاس إجرائيا من خلال الدرجة التي نحصل عليها في استبانة واقع تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة في المحاور الآتية:

• المحور الأول: ويتضمن سبعة أبعاد، وهي:

١- قيادة التنوع الثقافي.

٢- تحديد أهداف وغايات واضحة.

٣- القدرة على بناء الثقة.

٤- القدرة على التشجيع والتحفيز.

٥- القدرة على التواصل.

٦- تقديم تغذية راجعة.

٧- قياس الأداء.

• المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية.**البحوث، والدراسات السابقة:**

تجدر الإشارة إلى أن الباحثين لم يتمكنوا من الحصول على أي دراسة عربية تناولت موضوع القيادة الافتراضية بالتحليل والتفسير، مما دفعهما إلى الاستعانة بالدراسات الأجنبية وما به من نتائج بحثية،

ودراسات تناولت موضوع البحث الحالي، ومن أهم تلك الدراسات التي تم تناولها من الأقدم الي الأحدث كما يلي:

١- دراسة **Cordes and Malling (2009)** بعنوان القيادة الافتراضية: كيف يضمن القادة أداء فرق عملهم دون التقارب الفوري بينهم.

هدفت إلي دراسة التحديات القيادية التي تواجه فرق العمل الافتراضية، وبناء مفهوم نظري قائم على دراسة الحالة لمجموعة من الشركات الدولية التي تمتلك فرق عمل افتراضية بين عاملها لإنجاز أعمالها في فروعها المنتشرة في الدول الأخرى، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات النوعية مع مسؤولي المعلومات في ست شركات دولية، وحدد الباحثان خمسة عشر إجراء اتخذها القادة الافتراضيون في الممارسات اليومية، يتم تجميع هذه الإجراءات في ثلاثة مستويات: المستوى الهيكلي ومستوى التمكين ومستوى التفعيل، وأثمرت الدراسة مجموعة من النتائج ومنها: أن التحديات الأساسية التي تواجه القيادة الافتراضية هي البعد المكاني، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي نتج عنها ضعف في التدخل الشخصي الفوري وفقدان السيطرة علي اجراءات العمل ويمكن مواجهتها من خلال اتخاذ بعض الخطوات الاجرائية المتعلقة بالأدوار الثلاثة التي يمكن للقادة الافتراضيين القيام بها الذي يؤكد على أهمية القائد باعتباره الراوي، ويسرد القصة التي تحدد المبادئ التوجيهية والارشادات وتؤدي إلى الإنتاجية؛ القائد كحلقة وصل، يحافظ علي التواصل الاجتماعي ويعمل علي تقريب الثقافات؛ والقائد كمدير، يحدد الإجراءات والمهام ويوجه فريق العمل لإنجازها وتحقيق أعلى قدر من الإنتاجية.

٢- دراسة **Caulat (2010)** بعنوان "القيادة الافتراضية كمدخل لإعادة التفكير في الفرق الافتراضية"

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تفسير وجهة النظر الموجودة لدي الأفراد تجاه العمل الافتراضي بأنه ممارسة غير مجدية، ولتحقيق هذا الهدف، قدم الباحث استعراضا لبعض فرق العمل الافتراضية وتجارب أعضائها، والذين أظهروا في آرائهم أنه من غير المجدي أن يقوم القادة بمهمة إدارة فرق العمل فقط وتوجيهها كونهم يشغلون مناصب القيادة، والأهم من ذلك قيادتهم بطريقة تأخذ بعين الاعتبار أهمية التعامل مع اختلاف الثقافات، ومحاولة تنمية ثقافة الحوار بين القائد وأعضائه في الفريق الافتراضي والتي يختلف بحسب الموقع الجغرافي الذي يتواجدون فيه.

٣- دراسة **Davis and Jamilla (2012)** بعنوان "تدخل أو مشاركة القادة وإدراك الأداء القيادي للفريق"

هدفت هذه الدراسة إلي اكتشاف أساليب مشاركة القادة الافتراضيين لتحسين التصور العام لأداء فريق العمل الافتراضي وإيضاح العلاقة بين أداء أعضاء الفريق الافتراضي ومستوى تدخل القائد الافتراضي من خلال الاتصال التقني مع الفريق، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد بدائل استجابات الاستبانة، والتي شارك فيها نحو ٥١ فردا من الذين هم حاليا جزء من فريق افتراضي بأمريكا الشمالية، وأظهرت الدراسة أن القيادة الافتراضية لها تأثير إيجابي علي أداء

الأعضاء، وأظهرت النتائج وجود ارتباط بين تدخل القائد الافتراضي وفعالية الاتصال، تدخل القائد الافتراضي والرضا عن الاتصال، تدخل القائد الافتراضي ووضوح الدور، تدخل القائد الافتراضي وعن التصور العام لأداء فريق العمل الافتراضي، وأثمرت الدراسة عديد من المقترحات؛ منها: ضرورة اتباع طريقة تناوب فرق العمل الافتراضية وعقد دورات تدريبية حول تفعيل القيادة الافتراضية.

٤- دراسة (2012) Dragusha بعنوان " القيادة الفعالة لفرق العمل الافتراضية"

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أهم العوامل الرئيسة التي تسهم في تحقيق قيادة فعالة لفرق العمل الافتراضية، كما هدفت إلى تقديم بعض المعلومات والمبادئ التوجيهية لأي مؤسسة تخطط لإنشاء فريق افتراضي وكذلك أي فرد يخطط للانضمام الي فريق افتراضي، وركزت علي العوامل الرئيسة التي تمكن من القيادة الفعالة في بيئة افتراضية، وتم جمع البيانات علي مرحلتين باستخدام الأسلوب النوعي هي استعراض الأدبيات النظرية للحصول علي معرفة كافية من مصادر مختلفة بشأن القيادة الافتراضية، والمرحلة الثانية هي إجراء دراسة استقصائية بتوزيع استبانة علي الأفراد في المؤسسة، وكشفت الدراسة مجموعة من النتائج أنه لكي يكون قائد الفريق فعالاً عند إدارة الفريق الافتراضي يلزم اتباع المهارات الأتية؛ ومنها: قيادة التنوع الثقافي، تحديد أهداف وغايات واضحة، القدرة على بناء الثقة، القدرة على التواصل، القدرة على التشجيع والتحفيز، القدرة على التواصل، تقديم تغذية راجعة، وقياس الأداء.

٥- دراسة (2012) Sieh and Dawn بعنوان "تأثير القيادة الفعالة في ثقافات الفريق الافتراضي"

جاءت هذه الدراسة لتحديد التصورات المتعلقة بالقيادة الافتراضية، وانتهجت المنهج الوصفي، مدعوماً ذلك بمقابلات مع أعضاء الفريق الافتراضي فيما يتعلق بتصوراتهم المرتبطة بالقيادة الافتراضية، وقد تم تقسيم القيادة إلى نوعين الرسمية أو النظامية (Formal)، والناشئة (Emergent)، كما تم إجراء المقابلات بطريقتين: الأولى سلسلة من مجموعات التركيز (Focus groups) مكونة من (٥ - ٧) مقابلات مع المشاركين والأفراد مع أعضاء تم اختيارهم من مجموعات التركيز، وقد تم تمثيل أدوار القائد الافتراضي وأعضائه بالتساوي بين المشاركين للسماح بالتحقيق أو فحص الاختلافات المحتملة بين الاثنين (القائد والمشاركين)، واشتملت النتائج على استجابات بأنه لا معنى للتمييز بين القيادة الرسمية والقيادة الناشئة أو الطارئة عند مناقشة الفعالية في القيادة الافتراضية، كما تباينت السلوكيات حول الاستجابات التي يمارسها القادة الرسميون، والتي تختلف عن تلك التي يستخدمها القادة الناشئة (في الظروف الطارئة)، وأثمر البحث مقترحات عديدة؛ منها: التحديد الدقيق للسلوكيات المهنية المتميزة للقيادة الافتراضية وأدوارها وتحديد مقوماتها.

٦- دراسة (2014) Ibrahim بعنوان "تطوير نموذج للقيادة الافتراضية والتواصل داخل الفريق والأداء الوظيفي بين قادة المدارس في ماليزيا"

هدفت هذه الدراسة إلي تطوير نموذج للقيادة الافتراضية والتواصل داخل الفريق والأداء الوظيفي بين قادة المدارس في ماليزيا وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من (١٠٨٢) مستجيباً

من خلال الدراسة الاستقصائية علي الإنترنت، تم تحليلها باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM)، وأظهرت النتائج أن القيادة الافتراضية ساهمت بشكل كبير في الاتصالات داخل الفريق، في حين أن الاتصالات قد تتبأت بشكل ايجابي نحو أداء العمل، وتوضح النتائج أن الاتصال داخل الفريق قد تم من خلال الوسيط الكامل بين القيادة الافتراضية والأداء الوظيفي.

٧- دراسة (2014) Mark Joseph بعنوان "استكشاف الخصائص المرتبطة بالأدوار والعوامل والصفات القيادية لقادة المدارس الافتراضية"

هدفت هذه إلى استكشاف الخصائص المرتبطة بالأدوار والعوامل والصفات القيادية لقادة المدارس الافتراضية، وانتهجت الدراسة المنهج النوعي ومنها المقابلات مع القادة في المدارس، وتظهر أهمية هذه الدراسة في قدرتها علي توفير المعلومات للتطوير المهني وبرامج التحقق والبرامج التحضيرية التي تسعى الي تزويد قادة المدارس الافتراضية بالمعرفة وتؤدي بها الي زيادة الانتاجية، ويوفر قاعدة من المعلومات لقادة المدارس الافتراضية الحالية والمستقبلية، واستخدم البحث منهجية النظرية البنائية النوعية، وأسفرت نتائج الدراسة عن ظهور (١١) فئة من العوامل التي تؤثر علي دور قائد المدرسة: أ- تعليم القائد وخبرته والنمو المهني ب- ملامح القائد ج- المناهج والتعليم د- المتعلم ه- رأس المال البشري و- بيئة العمل ز- الاتصالات الداخلية ح- الاتصالات الخارجية ط- الموارد المالية ي- الحوكمة ك- اللوجستيات التشغيلية.

٨- دراسة (2018) Alward بعنوان "القيادة الأكاديمية الافتراضية"

تناولت هذه الدراسة القيادة الأكاديمية الافتراضية، وانتهجت البحث النوعي، وتبادل القادة الأكاديميون الافتراضيون خبراتهم في تطوير كفاءاتهم لإدارة الفرق الافتراضية في التعليم العالي عبر الإنترنت، وتألّف مجتمع الدراسة من القادة في الجامعات الأمريكية تقدم برامج عبر الإنترنت، وتم استخدام طريقة أخذ العينات الهادفة لتحديد (١٠) من القادة الأكاديميين ذوي الخبرة الذين يشرفون على الفرق الافتراضية، ومن خلال المقابلات ظهرت سبعة محاور رئيسية: (أ) التدريب والتطوير؛ (ب) الثقة؛ (ج) الذكاء العاطفي، (د) الاتصالات / بناء الفريق / التكنولوجيا؛ (هـ) تقدير الموظف وتحفيزه؛ (و) أساليب القيادة؛ (ز) كفاءات القيادة الافتراضية الفريدة للتعليم العالي، وشملت الاستنتاجات المستخلصة من هذه الدراسة الحاجة إلى التدريب المناسب للقادة الافتراضيين، وأهمية بناء الثقة بين القائد والموظفين الافتراضيين، والعلاقة بين براعة الذكاء العاطفي للقادة الافتراضيين والنجاح التنظيمي، والحاجة إلى منصات تقنية قوية، والوعي البؤري بالاتصالات، بالإضافة إلى ذلك، الحاجة إلى التعرف أنشطة بناء الفريق، والمهارات المختلفة التي يحتاجها القادة الافتراضيون في التعليم العالي.

٩- دراسة (2019) David بعنوان "استكشاف التحديات التي تواجه مديري المدارس الافتراضية"

هدفت هذه الدراسة إلي استكشاف التحديات التي تواجه مديري المدارس الافتراضية وكيف يتعامل هؤلاء القادة مع هذه التحديات، استخدمت هذه الدراسة أسلوب البحث النوعي المتعدد الحالات، من خلال

مقابلات وجها لوجه مع (١٢) من مديري المدارس الافتراضية في جميع أنحاء كاليفورنيا، أشارت النتائج الي ست مهارات أساسية وست طرق يتغلب بها المديرون الافتراضيون على هذه التحديات: وهي الانفتاح على الأفكار الجديدة، وتحمل المخاطر الإيجابية، والتحلي بالمرونة، وتمكين الموظفين، والتواصل الفعال، وخدمة أصحاب المصلحة، أن يكون القائد ذا رؤية، والتعلم من الأخطاء، والبقاء مركزا على المهمة، والثقة بأتباعه، وتمكين الآخرين.

١٠- دراسة (Oswandel 2020) بعنوان " دراسة وصفية للقيادة الافتراضية في المدارس الثانوية"

هدفت الدراسة إلي وصف مديري المدارس عبر الإنترنت بشكل كامل أفضل الممارسات في قيادة مديري المدارس الثانوية عبر الإنترنت، ساعد الإطار الذي طوره (Lin و Standing و Lui 2008) على فعالية الفريق الافتراضي في تطوير أسئلة البحث الثلاثة التي تناولتها الدراسة، كيف يصف مديرو المدارس الثانوية عبر الإنترنت أفضل ممارسات القيادة في بناء علاقات متبادلة مع أعضاء هيئة التدريس؟ كيف يصف مديرو المدارس الثانوية عبر الإنترنت أفضل ممارسات القيادة في تنفيذ التواصل الفعال مع أعضاء هيئة التدريس؟ كيف يصف مديرو المدارس الثانوية عبر الإنترنت أفضل ممارسات القيادة في تسهيل تماسك الفرق المعتمدة على أعضاء هيئة التدريس؟ شارك في الدراسة اثنا عشر مديرا من مزودي الخدمة المدرسية عبر الإنترنت، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبيان ومقابلة فردية مباشرة، من خلال التحليل الموضوعي للبيانات التي تم جمعها، تم تحديد أفضل خمس ممارسات (وهي : ١) أخذ الوقت الكافي لمعرفة كل فرد من الموظفين، ٢) جعل مناخ المدرسة على الإنترنت وثقافتها ذات الأولوية، ٣) تنفيذ المشاركة والقيادة الخادمة، ٤) توفير الاتصالات، ٥) التركيز على المهمة والرؤية، ويمكن أن تساعد هذه النتائج في دعم التدريب لكل من القادة الحاليين والمستقبليين في التعليم الافتراضي من رياض الأطفال إلى التعليم الثانوي ومساعدة قادة المدارس الافتراضية في بناء علاقات متبادلة مع أعضاء هيئة التدريس، وتقديم اتصال فعال وتماسك أعضاء الفريق.

التعليق العام على البحوث، والدراسات السابقة:

من خلال ما سبق من بحوث، ودراسات يتضح ما يلي:

- هدفت العديد من البحوث، والدراسات السابقة إلى توضيح أهمية وواقع القيادة الافتراضية، وما لها من دور كبير وفعال في تحسين وتطوير أداء القيادات الادارية مثل دراسة (Oswandel 2020)، وهناك دراسات تم تناولها طبقت في الجامعة مثل (Alward 2018).
- تنوعت الدراسات السابقة في استخدامها لمنهجية الدراسة وأدواتها، حيث استخدم معظمها المنهج الوصفي، وذلك بالاعتماد على بعض أدوات الدراسة كالاستبانة لتلك الدراسات مثل دراسة (2014) Mark Joseph، وعقدت دراسة (Cordes and Malling 2009) أسلوب البحث النوعي كالمقابلات.

- اختارت جميع الدراسات السابقة عينتها بواسطة الخبراء، وتباينت حجم العينة المختارة لجميع الدراسات السابقة.

واتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة من حيث الآتي:

- متغير (القيادة الافتراضية): كدراسة (Ibrahim(2014).
- المنهج المستخدم والأداة: استخدامهما المنهج الوصفي مثل دراسة (Mark Joseph(2014) وتكوينها للاستبانة كأداة للدراسة.
- العينة المختارة: تباينت العينة التي تم اختيارها فالبعض اختار العينة المتمثلة في مديري المدارس مثل دراسة (Ibrahim(2014، والبعض اختار العينة المتمثلة في القيادات الأكاديمية مثل دراسة (Alward(2018).

وختلف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة فيما يلي:

- يقدم البحث الحالي القيادة الافتراضية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة لتطبيقها بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.
 - معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع القيادة الافتراضية في نماذج مختلفة، إلا أن البحث الحالي هدف إلى التخصيص من خلال اختيار تطبيق القيادة الافتراضية في مدارس التعليم العام بمحافظة قنا.
 - أهمية الفئة التي تناولها البحث، إذ يركز البحث الحالي على مدارس التعليم العام بمحافظة قنا.
- الإطار النظري للبحث:**

لتحقيق أهداف البحث، سيتم إلقاء الضوء على متغيرات البحث على النحو التالي:

القيادة الافتراضية:

تواكب الإدارة اليوم عصرًا يتسم بالتجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة، ويتوجب مواكبة هذه التحديات والتغيرات، وتتولى إدارات التعليم مسؤولية التعليم ورفع مستواه وتطويره في المدارس التعليمية التابعة لها، وتزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بأداء المؤسسات والبحث عن السبل لتطويرها، ولم يعد النظر إلى الأداء المؤسسي كمرجع نهائي يتم التعامل معه بمعزل عن المدخلات والعمليات، بل تحولت النظرة الي دراسة كافة أبعاده وعناصره، وتقييم أدائها وفق مؤشرات عالية تضمن لها البقاء وتحقق لها ميزة تنافسية.

وتمثل القيادة المحرك الرئيسي للأداء المؤسسي، حيث يتحقق التكامل بين كافة العناصر والأبعاد، وتضمن المؤسسة التميز على المدى البعيد، فالقيادات يجب أن تحتل المساحة الأكبر في كل تطوير مؤسسي، ولقد أدت التطورات المتزايدة والمتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي الي زيادة وتيرة المنافسة بين المؤسسات، حتى بات البقاء والنجاح والتميز هدفا أساسيا لها (نبيل سعد، ٢٠١٤، ١٧٤).

ونجاح المؤسسات في أداء مهامها مرتبط بشكل أساسي على قدرة تفعيل إدارتها وتوجيه عملياتها نحو كافة الأهداف المرسومة، كما أن التوجهات الحديثة والمرتكزات الأساسية لتطوير فعاليتها يتطلب

قائدا ناجحا وفاعلا لديه المهارات والقدرات والتقنيات اللازمة لتفعيل دوره، فالقائد بحكم منصبه يتطلب منه تقديم خدمة عالية لمؤسسته لتحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف المرسومة (ثروت مشهور، ٢٠١٠، ١٢٠).

أولا: مفهوم القيادة الافتراضية:

مصطلح الافتراضية (Virtual) لم يكن مصطلحا جديدا العهد، حيث أشار (Caulat 2010) في دراسته الناقدة للعمل الافتراضي بأن طريقة العمل عن بعد أو ما يسمى بالطريقة الافتراضية (المدارة عبر تقنية اتصال معينة) قد تمت ممارستها منذ ما لا يقل عن عشرين عاما مضت وهو ما لفت انتباهه Caulat أن كلمة (virtual) هي كلمة قديمة أول ما ظهرت في أواخر القرن الرابع الميلادي، حيث كانت تعني "التأثير باستخدام الفضائل والقدرات المادية"، وهذا ما دلت عليه بعض الكلمات الشبيهة في التكوين الحرفي في اللغة اللاتينية القديمة مثل virtualis أو virtus وهي تعني الامتياز، والقدرة، والفعالية، وفي منتصف القرن السابع عشر الميلادي اتسع مفهوم الكلمة حيث شمل في معناه الجوهر.

وكلمة "افتراضي" هي ترجمة للمصطلح الأجنبي "Virtual"، وتعني أن المؤسسة التعليمية بما فيها من صفوف ومكتبات ومعلمين وتلاميذ وتجمعات... إلخ جميعهم يشكلون قيمة حقيقية موجودة فعلا، ولكن التواصل بينهم يكون من خلال شبكة الإنترنت متحررين من حاجزي الزمان والمكان، ويختلف مفهوم القيادة التقليدية عن مفهوم القيادة الافتراضية هو أن القيادة الافتراضية لا تحتاج إلى مكاتب داخل جدران أو إلى التلقين المباشر من القائد إلي الفريق إنما يتم التواصل فيما بينهم من خلال موقع خاص بهم على شبكة الإنترنت.

وتعرف أيضا بأنها مجموعة من الأفراد الذين يعملون في أماكن وأوقات مختلفة وتفصلهم عن بعضهم البعض المسافة أو الوقت، ولكن لديهم مهام مشتركة لأدائها، وتعتمد تفاعلات أعضاء القيادة الافتراضية على وسائط الاتصالات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني ومؤتمرات الصوت والفيديو والأدوات المستندة إلى الويب (Wilson & John, Abigail, Edwards, 2004، 6).

استخلاصا مما سبق، يتضح أن القيادة الافتراضية هي استخدام القادة للحاسوب في توجيه المهام واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة، باستخدام مجموعة من العمليات القيادية التي تتم عبر الوسائط الإلكترونية والتواصل عبر شبكة الإنترنت ويظهر ذلك من خلال التفاعل بين القائد والعاملين في المؤسسة، ويمكن توضيح الفرق بين القائد التقليدي والقائد الافتراضي من خلال الجدول الآتي:

جدول (١) الفرق بين القائد التقليدي والقائد الافتراضي

القائد التقليدي	القائد الافتراضي
<ul style="list-style-type: none"> • خط سير وظيفي ثابت وذو اتجاه واحد. • أهدافه طويلة الأجل (معاش التقاعد أهمها). 	<ul style="list-style-type: none"> • قفزات وظيفية متعددة في اتجاهات عديدة. • أهدافه متتالية قصيرة الأجل.

القائد التقليدي	القائد الافتراضي
<ul style="list-style-type: none"> • يعتمد على سنه ومكانته الوظيفية. • يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا علي نفسه. • يرتبط بالمؤسسة والأفراد. • يهتم ويغرق في التفاصيل. • يدير بصوته العالي ويجيد الكلام. • يتجنب المخاطرة ويسعي إلى هامش الأمان. • مظهره وملامحه هي أهم أدواته الإدارية • محلي Localist. • أحادي المزاج: إما سعيد أو حزين طوال اليوم. • انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه. • إما مجامل وإما صدامي (دون وسطية). • غير مضطر للتعلم ويتعلم بالمصادفة أو الإكراه. • يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى ما يليها. • أدواره هي: مسوق وبنائ ومدير أفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> • يعتمد على علمه وجرأته العملية. • يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت. • يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات. • يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز. • يدير أفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات. • يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل أن تفشل. • أسلوبه في الاتصال وملاح لغته هي أهم أدواته الإدارية. • عولمي + محلي. • متعدد الأمزجة بتعدد نواخذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه. • تواصلتي ومنفتح على مؤسسات الآخرين • إما محاور وإما مستمع. • مضطر للتعلم ويتعلم بالعمد والاختيار. • ينجز مهام متعددة في نفس التوقيت. • أدواره هي: مدير معلومات وشبكات وصانع معرفة.

المصدر: (روبرت هارجروف، ٢٠٠٢، ٥)

يتضح من الجدول السابق أن هناك اختلافا بين القائد التقليدي والقائد الافتراضي حيث يظهر الأول في أن أهدافه طويلة المدى، ويعتمد علي البيروقراطية والتسلسل الهرمي وكل قاعدة تبني علي التي فوقها، وينصاع للأوامر وتتحكم فيه السلطات العليا، يعتمد علي الخبرة عند تعرضه للمواقف وحل المشكلات التي تواجهه، أما الآخر فإن تحقيق الأهداف تكون متتالية وقصيرة المدى، مبتكر ومبدع يدير الأمور بعقلانية، يتشاور مع الفريق في حل المشكلات التي تواجههم، يستمع لآراء الآخرين ويتناقش معهم، يحب المغامرة والمخاطرة ويجيد فنون التعامل.

ثانيا: أهمية القيادة الافتراضية:

تظهر أهمية القيادة الافتراضية من خلال الآتي:

أوجدت العولمة فرصا للمؤسسات للدخول في سباق المنافسة، ولكي تتنافس في مثل هذا السياق، تحتاج المؤسسات إلى الاستجابة السريعة لمطالب الأفراد للتغلب على المنافسة، حيث:

١. تسمح الفرق الافتراضية لأي مؤسسة بالارتقاء لمواجهة هذا التحدي بعدة طرق مختلفة وعند إنشاء فريق افتراضي، فإنه تتاح للمؤسسات الفرصة لاختيار موظفين من مختلف أنحاء العالم، وبالتالي يجمعون أكثر الموظفين ذوي المرونة والموهوبين (Manju، Ahuja، Bélanger، Davison، 2006، 6).

٢. أصبحت الاتصالات الافتراضية الناجحة مطلوبة بشكل متزايد في القيادة غير التقليدية، حيث تطرح القيادة الافتراضية تحديات أمام طرق الاتصال التقليدية، حيث أصبحت ضرورية بشكل تدريجي من خلال التعرف على كيفية اختلاف الفرق الافتراضية عن الفرق التقليدية، قد يتمكن أولئك الذين يقومون بالقيادة الافتراضية من تقديم فوائد للمؤسسة من خلال توفير قيادة إيجابية وناجحة، مما يؤدي إلى نتائج ونتاجية أفضل للمؤسسة (Lee، 2013، 12).

٣. أصبحت القيادة الافتراضية شائعة بشكل متزايد بسبب الأسواق العالمية حيث تتطلب تقنيات فعالة من حيث التكلفة وتحتاج أي مدير جاد إلى معرفة كيفية إدارتها علي نحو فعال، ويمتلك المهارات التكنولوجية والمهارات التقنية التي تمكنه من ممارسة القيادة الافتراضية بشكل فعال (Edwards et al، 2014، 11).

٤. فرق العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين أعضاء المؤسسة هو أحد أولويات أي مؤسسة في الوقت الحاضر حيث تتم من خلال مشاركة المعلومات عبر الإنترنت وتوافر البنية التحتية المناسبة بشكل يتيح التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق (Dragusha ، 2012، 18).

مما سبق يمكن القول إن هناك الكثير من العاملين الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الإنترنت أو عند بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل افتراضية وليست فعلية وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم اطلاقاً، ولذلك تواجه القيادة صعوبة في الموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة، والتأكد من أن العاملين يؤدون ما هم مطلوب منهم دون رقابة وإشراف مباشر، وتكون مهمة القادة الأساسية هي خلق الالتزام وتحفيز العاملين وإبقائهم في المؤسسة، وتمتع القائد بعقلية منفتحة وقدرات اتصال وبناء علاقات جيدة واختيار التكنولوجيا المناسبة تعد من العوامل التي تؤكد على أهمية القيادة الافتراضية.

ثالثاً: نظريات القيادة الافتراضية:

تؤدي القيادة التحويلية والقيادة التعاملية دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي في قيادة الأفرقة الافتراضية، وإن الاتجاه المتزايد في استخدام القيادة الافتراضية، أوضح ضرورة اتجاه القيادات لتبني آليات وسلوكيات بعض النظريات القيادية تحقيقاً للفعالية التنظيمية وهي كالاتي (Cordes & Malling، 2009، 26):

أ- نظرية القيادة التعاملية أو السامية أو المتسامية Transcendental Leadership:

يتم تعريف القيادة التعاملية على أنهم قادة يشجعون المتابعين على إكمال الأهداف من خلال تحديد الأدوار بوضوح وتحديد الرؤية، على غرار قيادة المهام المتعلقة بالرقابة ويمكن تقسيم قيادة المعاملات إلى خمسة سلوكيات رئيسة وهي: القدرة على توفير الدور والتوقع الوضوح والتواصل الجيد، الاستعداد للعمل مع الفريق، مهارات بناء العلاقات، القدرة على قيادة اجتماعات فريق فعالة، الإدارة الفعالة.

وتستند القيادة التعاملية علي فرضية أن القائد يقود قيادة روحية، مع نظرة شمولية لتنمية قدرات المرؤوسين، ويركز القادة العاملين في أية بيئة افتراضية أو غير افتراضية علي تقديم الخدمة Service إلي الأتباع، كما يشار إلي القادة العاملين على أنهم قادة خدم أي يخدمون الفريق، ضمانا للالتزام ببروتوكولات الاتصالات الافتراضية لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية؛ لذا يجب على القادة الافتراضيين التعاملين أن تكون لديهم القدرة علي تحديد المبادئ والمعايير والمساهمة الإيجابية في تطوير مهارات وقدرات أعضائهم في فريق العمل الافتراضي.

وتقدم نظرية القيادة التعاملية التقليدية قيادة الأفراد وإلزامهم بتحسين أدائهم بناء علي نظام الثواب والعقاب، ففي بيئة العمل الافتراضي، يقوم القادة الافتراضيون بإيجاد بيئة عمل افتراضية مرتكزة علي التعزيز الايجابي والسليبي، ويكمن التعزيز الإيجابي في شكل جوائز مالية وهدايا عند إنجاز المهام المطلوبة، وللجوء إلي التعزيز السليبي عند عدم إنجاز بعض المهام التنظيمية المطلوبة في الوقت المحدد، وتعني أن القادة يضعون هدفا لتوضيح النتائج المرجوة ويوفرون تغذية راجعة لتبادل الآراء والحصول علي مكافأة وتقدير عند إنجاز مستوي معين وهذا المستوي هو التوصل إلي اتفاق بين القادة والأفراد عقب المفاوضات، وتكون علاقة القائد / التابع (Leader \ Followers relationship) علاقة تفاعل أو تبادل، ويستخدم هذ الأسلوب الثواب والعقاب لزيادة الدافعية لدي أعضاء الفريق (Huang، Kahai & Jestice، 2010، 43).

انتهاجا لما سبق يتضح أن من نظريات القيادة الافتراضية نظرية القيادة التعاملية أو السامية أو المتسامية والتي تظهر من خلال القدرة على تحديد الرؤية والهدف وتوزيع الأدوار والقدرة على تحديد المبادئ والمعايير التي تسهم في تطوير مهارات وقدرات أعضاء الفريق، وتسمى بالقيادة الخدمية أي تسهم في خدمة أعضاء الفريق والتفاعل معهم.

ب- نظرية القيادة التحويلية:

هي أساليب إدارة شائعة للفرق الافتراضية، يتم تعريف القادة التحويليين على أنهم قادة يحفزون ويلهمون المتابعين للعمل، وتشمل خصائص القائد التحويلي ما يلي:

القيادة بالقدوة، الإلهام من خلال توضيح الرؤية، القيادة الأخلاقية بنزاهة وتقاؤل، إظهار الاستعداد لتحمل المخاطر والمسؤولية لتحقيق الرؤية، أن تكون استباقية وواثقة.

وتشمل القيادة التحويلية الإدارة السليمة والفعالة والمنبثقة من الرؤية التنظيمية للقائد حيال إرساء كافة التطورات والتعديلات والتغييرات الإدارية التي تتوافق مع مهارات وقدرات الأفراد بما ينعكس إيجابا علي مستوي أدائهم لمهامهم التنظيمية والإدارية، مدعوما ذلك بتجويد آليات التعزيز الإيجابي من قبل القائد للأفراد (John، Warren، David، Waldman، Pierre، Balthazard، 2009، 663)، وحث الأفراد علي الأداء فوق التوقعات التنظيمية من خلال إقناعهم بتجاوز مصالحهم الخاصة لما فيه مصلحة المؤسسة، وبإذكاء الوعي بالنتائج المهمة والقيمة.

وهناك أربعة أنواع من السلوكيات التي يشارك فيها القادة وتتسم بأهمية كبيرة وهي: النظر في الاعتبارات والقضايا الأخلاقية للقادة وتأثيرهم على الأفراد والسبب في تعريف الأفراد بالقائد، والاعتبارات الفردية وتعني أن القادة يتصرفون كمدرسين أو موجهين بينما يفهمون ويقدرن الآراء والاحتياجات الفردية بوجود قادة ملهمين وضعوا تصورا وتحفيزا للأفراد للعمل الجماعي لتحقيق الرؤية.

ويمكن تحديد العديد من سلوكيات القيادة الافتراضية وربطها بكل من أساليب القيادة التحويلية والمعاملات، القادة الذين يلهمون الأهداف للفرق الافتراضية يعكسون المهارات التحفيزية ذات النمط التحويلي، يعكس توفير وضوح الأدوار والتوقعات للفرق الافتراضية عامل المكافأة العرضي للقيادة بأسلوب المعاملات.

استعرضت دراسة كل من (Korejan and Shahbazi, 2016) آثار أساليب القيادة التحويلية مقابل المعاملات على المجموعات الافتراضية التي تواجه تحديا في أخلاقيات نسخ البرامج المحمية بحقوق النشر، حاول القادة التحويليين تحفيز أعضاء الفريق الافتراضي المجهولين على التطلع إلى تلبية احتياجات وقيم أعلى مستوى وتحقيق تطلعاتهم الشخصية، مشيرين إلى أنهم سيتعلمون من مناقشتهم حول نسخ البرامج من خلال العمل معا للوصول إلى نتيجة أفضل، حاول قادة المعاملات تحفيز أعضاء الفريق الافتراضي على التبادلات التعاقدية المعنية والتأكيد على النتائج المستمدة من تبادل المعلومات حول الموضوع (مثل قائمة الأفكار، وإكمال المهمة، والحصول على التقدير للمناقشة)، وأظهرت النتائج أن الفرق التي تعمل مع قادة التحول كانوا أكثر عرضة لتحدي نسخ المواد المحمية بحقوق النشر، وكان أعضاء الفريق الافتراضي الذين يعملون مع قادة المعاملات أكثر تفضيلا لنسخ البرامج المحمية بحقوق الطبع والنشر، وقادت قيادة المعاملات المجموعة نحو عامل المكافأة، يعتمد نظام المكافآت على تحقيق أهداف محددة، وذلك باستخدام المراجعات المتكررة لتحفيز الموظفين على تلقي مكافآت مثل يوم إجازة إضافي، أو مكافآت مالية، أو حوافز أخرى، قادت القيادة التحويلية المجموعة نحو مستوى أعلى من التحليل، مع الإرشادات اللفظية والثناء كمحفزات للتأثير.

ويمكن تعزيز الحافز من خلال تقديم التحديات والاعتراف، ومكافأة المسؤولية والإبداع، يمكن تحقيق توصيل الرؤية من خلال ميثاق مشروع متطور، وتعزيز المشاركة للرؤية وملكيته داخل الفريق، واستخدام الرؤية لتوجيه العمل وتوجيهه، إن إلهام الاتباع للعمل وتحفيزهم لإكمال أهدافهم من خلال تحديد الأدوار بوضوح ووضع رؤية هي مهارات يمكن تعلمها والتدريب على مهارات القيادة التحويلية والمعاملات وعندما يكون كل أسلوب مناسباً يمكن أن يتيح الفرصة لتطبيق هذه المهارات في مواقف العمل الحقيقية، قد يؤدي وضع برامج تدريبية للقادة الافتراضيين وأعضاء فريق المشروع الافتراضي إلى زيادة أداء الفريق، يمكن تعليم القادة المهارات وتعلم تقنيات القيادة التي يمكن أن تكون أكثر فعالية في إدارة الفرق الافتراضية (Kline ، O'Neill, Hambley، & 2007، 43).

مما سبق يتضح، أنه غالبا ما توازن القيادة التحويلية بين ممارسات القيادة التعاملية، إذ تمثل القيادة التحويلية أساسا للقادة التحويلين في كل من البيئات الافتراضية والبيئات التقليدية علي أنهم مكون تكاملي في أي مؤسسة، حيث لديهم القدرة علي تعزيز إبداعية أداء الفريق، والقدرة على التكيف، وتقليل حدة التأثيرات السلبية علي الأفراد، بالإضافة إلي ضمان الرضا العام لأفراد الفريق كمحفزات علي الإنجاز المهني لأفراد الفريق الافتراضي، وينبثق ذلك من كون القيادة التحويلية لها أربعة أسس أو مبادئ محددة وهي: التأثير المثالي، والاهتمام الفردي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، وهذه العوامل الأربعة تمكن القادة الافتراضيين من إيجاد بيئة إبداعية تحقق التماسك المهني لأفراد الفريق؛ لذا فتماسك أفراد الفريق ومشاركتهم النشطة تحقق مستويات مرتفعة في ظل القيادة التحويلية.

ج- القيادة الخادمة: Service Leadership

يتقاسم القائد الخادم السلطة من خلال التفويض والمشاركة في صنع القرار التشاركي، ويضع احتياجات الآخرين في المقام الأول، ويحاول تشجيع الموظفين على أداء أقصى إمكاناتهم، كان ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها تطبيق طويل الأجل في الآونة الأخيرة، وجدت دراسة أن الفروق الإحصائية بين تصور القيادة الخادمة في الفرق الافتراضية والفرق المباشرة كانت ضئيلة Lucas، 2007، (105).

ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها قابلة للتطبيق بشكل متزايد وأصبحت جزءا مهما من الإدارة عبر الإنترنت بسبب القدر الكبير من الثقة التي تنشأ بين القائد وأعضاء الفريق في البيئة الافتراضية Lemenager، (2009)، يعتمد نجاح القائد الخادم في القيادة الافتراضية على الثقة والاتصالات الشخصية والتعاون، وتنمية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة من قبل الموظف سيساعد القائد الخادم على بناء هذا النوع من العلاقة، في المقابل يتم تحسين الرضا الوظيفي والأداء ويمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا أعلى، ويمكن للقادة الخادمة الافتراضية استخدام وسائل اتصال عديدة للتفاعل مع أعضاء فريقهم، مثل وسائل التواصل الاجتماعي التي تتضمن الفيديو والصور والصوت، (2009) Lemenager، ويمكن للتقنيات الافتراضية التي تشجع التفاعل الفردي والاجتماعات الافتراضية المباشرة وجها لوجه والرسائل الشخصية أن تكون ناجحة في إنشاء الاتصالات الشخصية اللازمة لنجاح القيادة الخادمة على المستوى الافتراضي.

د- القيادة الممتنة Grateful Leadership :

تشير هذه القيادة إلي أهمية تعبير القائد عن تقديره، الاعتراف بالموظفين ودعمهم وإشراكهم، وإقامة علاقات شخصية مع الموظفين، ومن مزايا القيادة الممتنة أنها قد تخلق علاقات أفضل وبيئة عمل إيجابية وتحسين الإنتاجية، وقد يساعد أيضا في إشراك أفضل المواهب والاحتفاظ بها وتوفير مزيد من الالتزام للمؤسسة، ويمكن استخدام القيادة الممتنة لإجراء تغييرات فورية في ثقافة الفريق التي يمكن أن تعزز الإنتاجية والرضا، وهي طريقة يمكن من خلالها إيماءات بسيطة من التقدير في الوقت المناسب أن تحل محل مكافآت الموظفين المكلفة وأنظمة المكافآت دون إضافة نفقات إلى المنظمة في البيئة

الافتراضية، يمكن تقديم هذه الإيماءات من التقدير هذه باستخدام نفس التكنولوجيات والتقنيات التي يتم تقديمها مع القيادة الخادمة (Umlas, 2021).

هـ- القيادة من خلال التمكين Empowerment Leadership:

التمكين هو القيادة التي تشجع أعضاء الفريق على العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات واتخاذ الإجراءات المناسبة بشكل مستقل من خلال الإدارة الذاتية، لكي يشارك أعضاء الفريق بشكل كامل، يجب أن تمنحهم شعورا بامتلاك زمام الأمور، ويعتمد التمكين على الموقف الثقافي للمؤسسة الذي يشمل التثقيف حول المؤسسة وما يحدث بالفعل في المؤسسة، والاتساق التشغيلي، والعملية المثبتة، والولاء، والثقة، ومن الضروري أن يقدم القائد الافتراضي حوافز تحفيزية، وأن يحدد الأهداف والرؤية، وأن يهيئ مناخا مناسباً للفريق الافتراضي (Bell & Kozlowski, 2002, 40).

وتؤدي هذه السلوكيات الثقافية التنظيمية إلى زيادة توافر القيادة من خلال التمكين داخل الفريق الافتراضي، يمكن للقائد الافتراضي القيام بذلك عن طريق زيادة كمية وتفاصيل المعلومات التي تتم مشاركتها مع الموظفين، وتوفير الإحصاءات والمخططات والرسوم البيانية وقواعد البيانات التي تتيح للموظفين الوصول إلى معلومات المؤسسة، والاجتماع المنتظم معهم فيما يتعلق بقضايا العمل والإجابة على الأسئلة، وتدريب الموظفين على تعزيز المشاركة في التحسين التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى تمكين الموظفين من الإدارة الذاتية، وتؤثر معايير الفريق والثقافة التنظيمية على نجاح الفرق التي تدير نفسها بنفسها، هذه القواعد هي الأساس لكيفية عمل المجموعة ويمكن أن تكون محفزات قوية للإدارة الذاتية والتمكين داخل الفريق (نبيل سعد، ٢٠٠٨، ١٢٠).

ويتعين على قادة الفريق الافتراضي أن يكونوا استباقيين في تقديم أهداف محددة لتشجيع كل عضو في الفريق على مراقبة أدائهم وتنظيم عملهم ذاتياً ليكونوا ناجحين (Bell & Kozlowski, 2002, 41) يقوم القائد بتطوير القواعد والارشادات والروتين المعتاد للفريق، وتبلغ فرق الإدارة الذاتية المكونة من ١٠-١٥ فرداً عن مستويات أعلى من الرضا الوظيفي (Capella University, 2005).

أظهرت نتائج دراسة (Wickham and Walther, 2007, 5)، أن الفرق الافتراضية يمكن أن تحدد أكثر من قائد واحد عند تحديد القادة الناشئين، بغض النظر عما إذا تم تعيين قائد أم لا، اعتبر أعضاء الفريق في الدراسة بقدر من التواصل والذكاء والسلوكيات المشجعة ككفاءات دفعتهم إلى تحديد القادة الناشئين داخل الفريق، وتشمل السلوكيات المشجعة إظهار اهتمام الآخرين بهم وتحسينهم الشخصي دون تساؤل أو انتقاد، فالأفراد الذين يظهرون سلوكيات مشجعة غالباً ما يصبحون قادة ناشئين من خلال توفير مناخ داعم وإيجابي يلهم الآخرين لتحسين الذات وإدارتها، ويمكن النظر إلى قدرة أعضاء الفريق على الاعتراف بهم كقادة عبر الإنترنت كنتيجة مباشرة لتمكين هؤلاء الأفراد من قبل القائد الافتراضي.

وتأسيسا عليه، يوضح جدول (٢) الآتي سمات (صفات) القائد الافتراضي

جدول (٢) سمات (صفات) القائد الافتراضي

النوع	سمات وصفات القائد الافتراضي
السمة أو الصفة	<ul style="list-style-type: none"> • القيادة الملهمة. • القيادة الإيجابية(النشطة) وليس السلبية. • المرونة. • النظام والتحكم أو السيطرة. • الحساسية للتنوع الثقافي.
المهارات الموجهة للمهمة	<ul style="list-style-type: none"> • اختيار العضو. • الوعي بالظروف الطارئة. • الاستباقية أو الهيكلية. • تحديد الأهداف. • التخطيط للطوارئ. • المعالجة المتوازية Parallel Processing • وضوح الدور. • تحديد مهام واضحة. • ضمان فهم مشترك. • تحفيز تبادل المعلومات. • استخدام الوسائط الالكترونية.
العلاقات/ مهارات المهام	<ul style="list-style-type: none"> • فهم كيفية استخدام شبكات التواصل الاجتماعي. • التواصل بين الرؤية والعاطفة. • بناء التحالفات (التعاون). • بناء الثقة. • التنسيق بين المناطق الزمنية. • المدخل المنظومي المؤدي للتفاعل. • تفويض المسؤولية. • بناء العلاقات الشخصية. • التوجيه.
مهارات العلاقات	<ul style="list-style-type: none"> • تسهيل التطبيع (التنشئة الاجتماعية) بين أعضاء الفريق. • تحسين العلاقات الاجتماعية. • تقريب المسافات الجغرافية بين الأفراد. • ضرورة التواجد للتواصل مع الآخرين.

يتضح من جدول (٢) تعدد المهارات الواجب توافرها في القائد الافتراضي، مثل المهارات الموجهة للمهمة مهارة المهام، ومهارة العلاقات الأمر الذي يبرهن على صعوبة المهمة التنظيمية اللازم إنجازها في الوقت المحدد، مما يستوجب رؤية تنظيمية للإعداد والتكوين الأمثل للقائد الافتراضي.

رابعاً: إيجابيات القيادة الافتراضية:

هناك العديد من إيجابيات القيادة الافتراضية ومنها ما يلي:

١. العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين أعضاء المؤسسة هو أحد أولويات أي مؤسسة في الوقت الحاضر حيث تتم من خلال مشاركة المعلومات عبر الإنترنت ووجود التكنولوجيا المناسبة في مكانها يتيح الكفاءة والتواصل والتعاون بين أعضاء الفريق (Edwards et al.، 2004، 11)
٢. يوجد فرصة للمؤسسات لتقديم حلول والاستجابة السريعة لمتطلبات سوق العمل في أي وقت (Edwards et al.، 2004، 11).
٣. القدرة على اختيار الأفضل من العاملين ذوي الكفاءة وتوظيف الأشخاص الأكثر مهارة ذوي الخبرة والموهوبين لزيادة الإنتاجية للمؤسسة (Snowdon، 2011)
٤. يقلل من تكاليف السفر ويقلل أيضاً من استخدام المساحات المكتبية حيث لا يحتاج الأعضاء الافتراضيون إلى التواجد الفعلي في المكاتب (Wotton، 2012)
٥. توفير الوقت والتكاليف وزيادة الإنتاجية: معظم الأعضاء يقعون في مناطق مختلفة، حيث يعمل على توفير الوقت من خلال الاجتماعات الافتراضية بدلاً من الاجتماعات وجها لوجه وهذا يساعد على زيادة الإنتاجية أيضاً (Snowdon، 2011)
٦. الوصول إلى أوسع النطاق: تجمع الأفراد ذوي المواهب حيث إن الموهبة لا تقتصر على مكان واحد، ولكنها من أجزاء مختلفة في العالم حيث يمكن تجميعها في فريق واحد وهذا يعطي ميزة كبيرة للمؤسسة (Wotton، 2012).
٧. زيادة الرضا الوظيفي: تسمح البيئة الافتراضية بالمرونة في العمل حيث تزيد من السعادة بين أعضاء الفريق وبالتالي زيادة الأداء (Marotta، 2006).
٨. المرونة التنظيمية: قدرة المؤسسة على التواء الأفراد معاً من مناطق مختلفة وتشكيل فريق متماسك قادراً على حل المشكلات المعقدة واتخاذ قرارات فعالة هي في حد ذاتها ميزة تنافسية هائلة (Marotta ، 2006).
٩. الابتكار والتأزر: يتحقق التفاعل التأزري في الفرق الافتراضية عندما يتواجد الأعضاء في مواقع مختلفة حيث يمكن الاستفادة من مصادر متعددة للمعلومات والمعرفة، وهذا الطيف الواسع من المعرفة يظهر من خلال تبادل الخبرات مع بعضهم البعض (Gibson & Cohen، 2003).

١٠. مكاسب الجهد والأداء: يسمح الذكاء المتنوع في الفرق الافتراضية علي الأداء بشكل أفضل، وأيضا بعض أشكال الوسائط الإلكترونية يسهل المساواة والجهود التي تبذلها الإدارة، والاتصال الافتراضي يقلل من التسلسل الهرمي والروتين والبيروقراطية (Gibson & Cohen، 2003)

من خلال النقاط التي تم ذكرها فيما سبق يتضح أن هناك العديد من الإيجابيات التي تظهر بها القيادة الافتراضية يمكن تجميعها فيما يلي: توفير الوقت والتكاليف والجهد، زيادة الاتصال، الابتكار والتأزر، المرونة التنظيمية، تحقيق الرضا الوظيفي، زيادة الانتاجية وتحقيق أداء أفضل، زيادة التعاون والعمل الجماعي من خلال التقاء الأفراد من مناطق مختلفة وتبادل الخبرات والتجارب المختلفة فيما بينهم، يقلل من تكاليف السفر والتواجد الفعلي في المكاتب والعمل لساعات متواصلة.

خامسا: سلبيات القيادة الافتراضية:

رغم وجود العديد من الإيجابيات للقيادة الافتراضية، إلا أن هناك سلبيات مرتبطة بها ومنها ما يلي:

١. **نقص الاتصالات:** وجود صعوبة في التواصل وفهم الأفراد لبعضهم البعض، مما يؤدي إلى نقص الأرضية المشتركة وضعف البنية التحتية التكنولوجية والثقة والمسؤولية المشتركة (Edison، 2009)
٢. **نقص الكفاءة والتدريب:** قلة الكفاءة وضعف التدريب يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الفريق (Snowdon، 2011)
٣. **الشعور بالعزلة:** يؤدي انخفاض التغذية الراجعة للأفراد إلى تكوين فريق يشعر بالعزلة (Edison، 2009).
٤. **ضعف المشاركة والالتزام:** الافتقار إلى المشاركة والالتزام الكامل من قبل جميع أعضاء الفريق لتقديم أفضل ما لديهم عند الانتهاء من المهام والتقدم نحو أهداف الفريق وهذا يؤثر على أدائهم (Edison، 2009).
٥. **ضعف التعاون:** عدم القدرة على التعاون بالطريقة المناسبة التي تتطلب الاستفادة من وجهات النظر المختلفة من خلال تبادل المعرفة والمهوية والخبرة (Edison، 2009).
٦. **ضعف وضوح الرؤية:** ضعف الرؤية لدي أعضاء الفريق وعدم وضوح الصورة المستقبلية أمامهم.
٧. **صعوبة الاتصال:** إذا كانت الفرق مشتتة وتوجد في مناطق مختلفة، قد يكون من الصعب الاتصال معا، فمن المهم إنشاء وسائل اتصال متفق عليها من البداية، وصعوبة متابعة الأعضاء وابتعادهم عن البيئة الاجتماعية، وأيضا مشاكل الاتصال بالإنترنت (Marotta، 2006).
٨. **انعدام الشفافية:** ضعف وضوح المهام والأدوار التي يقوم بها أعضاء الفريق وعدم وضوح الصورة أمامهم (Marotta، 2006).

٩. الصراع الوظيفي: اختلاف الثقافات وفشل التكنولوجيا، ونقص الاتصال يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم بين أعضاء الفريق ومن ثم وجود مواقف عدائية داخل الفريق وإساءة استخدام القيادات لظروف العمل مما قد يؤدي إلى الصراع الوظيفي (Laxa، 2011)

١٠. انعدام الثقة وانخفاض الحافز وضعف ولاء الموظفين للمؤسسة.

١١. غياب التفاعل وجها لوجه والخلفيات الثقافية المختلفة واختلاف المناطق الزمنية، ووجود فجوة بين أعضاء الفريق الافتراضي.

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

سادسا: مجالات القيادة الافتراضية:

هناك العديد من مجالات القيادة الافتراضية، وتظهر من خلال الآتي:

١- القدرة على بناء الثقة:

تعد الثقة عنصرا أساسيا في سلوكيات القيادة الافتراضية في المواقف الإدارية المختلفة لأعضاء الفريق، وتؤدي الثقة دورا رئيسا في أداء أي فريق عندما يكون أعضاء الفريق قادرين على بناء الثقة بينهم وبين قائد فريقهم، مما لا شك فيه أنهم سيؤدون أفضل ما لديهم لإنجاز أي مهمة، وأن بناء الثقة بين أعضاء الفريق أمر صعب حتى في الفريق التقليدي، حيث العناصر المرئية للثقة مثل لغة الجسد يمكن التعبير عنها وتحليلها بسهولة أكبر عندما يكون أعضاء الفريق مع بعضهم البعض وبناء الثقة بين أعضاء الفريق الذين تفصلهم المسافات الجغرافية، واختلاف الثقافات والمناطق الزمنية ليس بالأمر السهل (Dragusha، 2012، 19) فالثقة هي القناعة المتكررة بصحة الشيء وصدقه وتأتي من تكرار ثبوت صحة الشيء وصدقه، وهي أيضا الرغبة في زيادة ضعفك تجاه شخص آخر يتصرف بسلوك لا يمكنك السيطرة عليه، في حالة تكون فيها منفعتك المحتملة أقل بكثير من خسارتك المحتملة إذا كان الشخص الآخر يسيء إلى ضعفك (Gignac، 2004، 62)، فإن الوثوق بشخص ما يعني أنه يتعين عليك أن تكون قادرا على الاعتماد على الشخص الآخر؛ وأن تظهر الالتزام والاحترام لبعضنا البعض، والصدق مع الآخرين يوجد إحساسا بالثقة والتي تعد أحد العوامل الرئيسية التي تتيح التعاون الفعال بين أعضاء الفريق؛ إنها تجمع الفريق معا بشكل أساسي، حيث يجلب العمل الجماعي الافتراضي العديد من الفوائد مثل الجمع بين المهارة والأفراد الموهوبين من مختلف أنحاء العالم (anteli & Sockalingam، 2005، 599)

وتكمن صعوبة بناء الثقة في الفريق الافتراضي: في الظروف التي يتواصل فيها أعضاء الفريق، حيث إنهم غير قادرين على المقابلة وجها لوجه مما قد يتسبب في شعور أعضاء الفريق بالعزلة وبالتالي ضعف الثقة (Andrews, 2004)، ولتكوين أنماط الثقة داخل الفريق الافتراضي لابد أن يكون الاتصال فعال داخل الفريق، وإظهار الالتزام والمشاركة مع الفريق، واحساسهم بأنهم أفراد موضع ثقة، والوفاء بالوعود وتوضيح الأدوار والمهام المكلفون بها، والرد على الرسائل الواردة من أعضاء الفريق ومتابعتهم أولاً بأول، التفاوض أثناء المحادثات ومشاركة الأشياء الصغيرة حتي في الحياة الشخصية مما يوجد جواً إيجابياً يساعد في بناء الثقة، وهذا سيققق للفريق نتائج أفضل، ويمكن أن يحدث التعاون الناجح عندما يثق جميع أعضاء الفريق ببعضهم البعض، ويتشاركون المعرفة بينهم من أجل تحقيق الهدف المشترك وتحقيق نتائج عالية، وعلى قائد الفريق أن يكون له تأثير كبير في بناء الثقة وإيجاد روابط قوية بين أعضاء الفريق.

استخلاصاً مما سبق يتضح أن من مجال القيادة الافتراضية القدرة على بناء الثقة وهي تشير إلى القناعة المتكررة بصحة الشيء وصدقه، وجلب الثقة بين القائد والعاملين في المؤسسة ليس بالأمر اليسير فيطلب ذلك العديد من المهارات والقدرات وإيجاد جو إيجابي وفعال والالتزام بالوعود والتعاون المثمر بين القائد وعاملية، وهذا سيساعد في تكوين الثقة والوصول إلى نتائج أفضل.

٢- القدرة على التواصل:

التواصل هو أحد مكونات القيادة الافتراضية، قد يكون للتواصل في العالم الافتراضي تأثير كبير من خلال مشاركة المعلومات والتي تعد عنصراً أساسياً في العمل كتابة ولفظاً ومهارات الاتصال المطلوبة للقائد الافتراضي لأن الاتصال له دور أساسي للقائد في البيئة الافتراضية (Hahm, 2017)، وأشارت دراسة Newman, Ford & Marshall (2019) إلى الفرق التي ترى أن استخدام القادة للاتصال علي أنه فعال تميل إلى الحصول على مستوى عالٍ من الثقة في القيادة والأداء على أعلى مستوى، ويتعين على القادة الافتراضيين التواصل بانتظام، إما لتقديم التوجيه أو الدعم أو لتطوير قيم ومهام مشتركة، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تساعد الحالة المزاجية المستقرة على التوسط في حواجز الاتصال في الوضع الافتراضي، ويساعد كل من الاتصال القوي من نقل المعلومات باستمرار ودعم الفريق، وهذا يساعد على أن يسمع المتلقي الرسالة ويفهمها بشكل صحيح (Schaubroeck and Yu, 2017)، ولكي يكون الاتصال فعالاً لابد للقائد أن يكون قادراً على تقديم تغذية راجعة وتكون ذات معنى وهي عنصر أساسي في كفاءة الاتصال، والافتقار إلى هذه القدرة لها أثر سلبي في قدرته على التأثير.

بجانب الحاجة إلى الاتصال القوي، تأتي البصيرة أو الرؤية: حيث ينبغي على القادة الافتراضيين أن يكونوا ملهمين، حالمين لديهم دوافع داخلية، امتلاكهم رؤية عالمية، والقدرة على التصرف بطريقة تعزز مهمة المؤسسة، وبسبب البيئة المتغيرة يجب على القادة الافتراضيين أن يكونوا منفتحين على التطورات الجديدة، وأن تكون لديهم القدرة على إدارة التغيير، والقدرة على المرونة والابتكار والتكيف،

وامتلاك القدرة علي التفكير خارج الإطار التقليدي، وينبغي للقادة الافتراضيين أن يكون لديهم رؤية لأنفسهم وللمؤسسة، وأن يحدثوا تغيير في الأفراد لإيجاد عقلية ايجابية تجاه التعليم والتعلم عبر الإنترنت. ومن العوامل التي تساعد القائد الافتراضي على النجاح في عملية الاتصال (Dorr & Kelly, 2011):

- أ- **دعم القائد:** عندما يدعم القائد تطوير العلاقات الاجتماعية (مثل الثقة) بين أعضاء الفريق، فإنه يثبت أنه يزيد من أداء الفريق الافتراضي.
 - ب- **ممارسات الموارد البشرية الفعالة:** التدريب على المهارات لبناء سلوك تعاوني وبناء المجتمع غير الرسمي هما من ممارسات الموارد البشرية المحددة التي أثبتت أنها تزيد من فعالية الفريق الافتراضي، ويشمل السلوك التعاوني تقدير الآخرين وحل المشكلات التي تتعرض طريقهم، ويشمل المجتمع غير الرسمي التغذية الراجعة والرصد والتدريب والتي تساعد أعضاء الفريق على تجنب الشعور بالعزلة وهذا يساعد على الشعور بأنهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة.
 - ج- **التنظيم الجيد للفريق:** يتمثل في توظيف الأفراد ذوي المهارات المناسبة للانضمام إلى الفريق الافتراضي، والاتصالات الجيدة سوف تتناسب بشكل جيد مع الواقع الافتراضي.
 - د- **القيادة الفعالة للفريق:** يجب على قائد الفريق الافتراضي أن يمتلك مهارات إضافية على عكس قائد الفريق التقليدي مثل القدرة على بناء الثقة بين أعضاء الفريق، والتواصل بين الأفراد، والقدرة على تقديم ملاحظات منسقة، والذكاء العاطفي مثل القدرة على إدراك ومراقبة وتقييم مشاعر الذات، وتواصل القائد مع أعضاء الفريق ينظر إليه على أنه مؤشر على القيادة الفعالية، حيث تشمل طريقة الاتصالات الافتراضية من خلال مؤتمرات الفيديو كونفرانس، وغرف الدردشة، والبريد الإلكتروني.
- ولتحسين الاتصالات، ينبغي للمؤسسة أن ترسي أرضية مشتركة للاتصالات ودعم البنية التحتية التكنولوجية وأن تستخدم الربط الشبكي من أجل تبادل المعلومات، تكنولوجيا الاتصالات حيث يعتمد الفريق الافتراضي على التكنولوجيا للتواصل، مثل البريد الصوتي للبريد الإلكتروني والمؤتمرات عبر الفيديو، ويشمل التدريب المناسب على الأساليب التكنولوجية وتقنيات الاتصال الافتراضية الاهتمام باجتماع البروتوكول (جداول الأعمال، والوثائق، وشرائح العرض التقديمي، والنشرات الموزعة مسبقاً)، واتباع قواعد المجاملة في عقد المؤتمرات عن بعد، مما يتيح لجميع أعضاء الفريق الافتراضي فرصاً كافية للتحدث، والحفاظ على الاجتماعات في نطاق (تبدأ وتنتهي في الوقت المحدد لاستيعاب مناطق زمنية مختلفة)، ويجب ألا يستمر كل من التداول عن بعد والتداول بالفيديو أكثر من ساعتين ويتطلب كلاهما إعداداً جيداً للحفاظ على مشاركة الفريق في المحادثة.
- وتعمل التقنيات الأكثر تقدماً مثل Microsoft Lync على دمج قنوات اتصال متعددة في منصة سحابية تشمل البريد الإلكتروني؛ بروتوكول نقل الصوت عبر الإنترنت (VoIP)؛ التراسل الفوري؛

المؤتمرات الصوتية والمرئية والويب؛ دردشة؛ وخدمات Desk Share، ويجب أن يتطابق نوع الاتصال مع نوع الرسالة التي يتم توصيلها (2006،Garton & Wegryn)

مما سبق يتضح أن من مجال القيادة الافتراضية القدرة علي التواصل ومن الأساليب المستخدمة في التواصل البريد الإلكتروني الذي يعد أحد أكثر أشكال الاتصال شيوعا في القيادة الافتراضية، وهو أداة متعددة الأغراض يمكن استخدامها لمشاركة الأفكار في المستندات أو الوثائق، فإنه يسمح للمتلقي التحكم في إعداد الرد بعناية قبل إرساله، ويستخدم البريد الإلكتروني كوسيلة لتشجيع التواصل بين الأفراد من خلال إضافة لمسة شخصية تعكس فهم خلفية المتلقي أو اهتماماته أو حياته المنزلية، فكتابة رسائل البريد الإلكتروني إلى أعضاء الفريق باستخدام نبرة شخصية، يماثل ما يتم استخدامه عند التحدث إلى شخص ما شخصيا، وأكثر فاعلية من النبرة الرسمية غير الشخصية: مثل الاتصالات الإلكترونية الأخرى، فإن أي شخص يتلقى بريدا إلكترونيا لديه أيضا خيارات ارسال وطباعة، من المستحيل استرجاع ما تم كتابته بمجرد الضغط على زر الإرسال، ويمكن تطوير الاتصال بإيجاد مناخ داعم للتواصل واستخدام تقنيات الاستماع النشط للتغلب على اختلافات السياق.

٣-قيادة التنوع الثقافي:

الثقافة: هي مزيج من القيم والمعتقدات والمعاني والتوقعات والتي تمثل عقد مشترك تستخدم كمؤشرات سلوكية تعزز الصحة النفسية وتضمن سلامة مكان العمل (Elsbach & Stigliani، 2018، 2279) ويرى (Tanase، 2015، 849) أنها مجموعة المواقف والمبادئ والسلوكيات التي تتجز بها الأشياء لكي تعطي للمؤسسة طابعها الفريد من خلال أربعة أشياء وهي القوة والدعم والدور والإنجاز، هذه العناصر توجد اختلافات بين الثقافات وتعزز سلوك الأفراد، حيث يؤدي السلوك دورا رئيسا في التواصل بين الثقافات من خلال الإشارات غير اللفظية، وتختلف الاتصال غير اللفظي مقارنة بالاتصال اللفظي ومن ثقافة إلى ثقافة، فالتواصل الذي يعتمد بشكل أساسي على الكلمات يعرف باسم "السياق المنخفض"، والاتصال الذي يستخدم الكثير من الكلمات يعرف "بالسياق العالي".

لإيجاد بيئة ممتعة ومتفهمة، دون تجاهل العادات الثقافية للأفراد، لا يتم فقط من خلال تبادل المعلومات، ولكن من خلال إيجاد علاقة قوية والتفاهم المتبادل بين أعضاء الفريق، ففهم الثقافة هو مفتاح التواصل الفعال في أي فريق، ولكن فهم الاختلافات الثقافية عاملا رئيسا للتواصل الكفء، وبالتالي مهارة التواصل بين الثقافات أمر لا بد منه ليس فقط لقائد الفريق ولكن أيضا لجميع المشاركين الآخرين، ولذلك يجب أن يكون لدى القائد الإرادة والقدرة على تعلم وتحليل هذه الاختلافات عند بناء الفريق، وبالمثل اللغة تبدو كذلك العقبة الرئيسية أمام التواصل بين الثقافات، ربما يكون فهم الثقافة نفسها عقبة أكبر بكثير من اللغة، واختلافات الثقافات توسع شبكاتهم الشخصية والمهنية ويكتسبون شعورا بالتمكين من خلال الاستقلال الذاتي (Kossler & Prestridge، 2007، 10)

انتهاجا لما سبق، يتضح أن الثقافة هي مفتاح التواصل بين القائد وفريقه، ويتطلب من القائد قدرته على كيفية إدارة التنوع الثقافي وقيادته بشكل سليم بطريقة تمكن جميع المشاركين قدرتهم على التواصل مع القائد ومع بعضهم البعض ويظهر ذلك من خلال إيجاد بيئة مناسبة تساعد على بناء علاقة قوية وتقاهم متبادل بين القائد وأعضاء الفريق.

وقد حدد هذه المجالات (Dragusha، 2012، 20) وتم تطبيقها علي مدارس التعليم العام، وقد تبني الباحثان هذه المجالات باعتبارها أبعادا للقيادة الافتراضية وتم تكوين استبانة بهذه المجالات وتطبيقها علي عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من الوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم العام

(ابتدائي، اعدادي، ثانوي) بمحافظة قنا.

ومن المهارات أيضا التي يجب أن يمتلكها القائد الافتراضي ما يوضح جدول (٣) التالي:

جدول (٣) بعض المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الافتراضي

المجالات	المهارات
إدارة الأداء والتدريب	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة علي وضع أهداف للأداء وتنميته. - القدرة على قياس أداء الفريق. - القدرة على وضع تغذية راجعة لأداء الفريق. - القدرة علي وضع استراتيجيات لإدارة أعضاء الفريق.
استخدام التكنولوجيا المناسبة	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على أن يضع في اعتباره مهمة ونوع الفريق-قدرات - أعضاء الفريق- خبرة الفريق - تكامل المؤسسة. - القدرة علي عقد اجتماعات أعمال افتراضية وتخطيط جدول أعمالها.
الإدارة المشتركة بين الثقافات	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على منافسة الاختلافات الثقافية. - القدرة على إيجاد بيئة عمل مناسبة لاختلاف الثقافات. - القدرة على وضع خطط تراعي كيفية التفاعل بين القائد وأعضاء - الفريق من حيث التخطيط والاتصال والاجتماعات مع اختلاف ثقافات الأعضاء.
التطوير الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التخطيط مع أعضاء الفريق. - القدرة على الدفاع عن أعضاء الفريق أمام الإدارة العليا بحيث يمكن - تعيين أعضاء الفريق في وظائف جديدة.
تكوين الثقة	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على الالتزام. - القدرة على إقامة علاقات جيدة مع أعضاء الفريق في وقت قصير.

المصدر: (Durates، & Snyder، 2006)

يتضح من الجدول السابق أن من المهارات الواجب توافرها في القائد الافتراضي القدرة علي وضع أهداف لإدارة الأداء، ومعرفته الواضحة للمسئولية القيادية، وتشكيل ثقافة الفريق الصحيح وتكيفها

والالاتصال الفعال، الإدارة الفعالة للمعلومات وتعلم استخدام التكنولوجيا وكيفية إدارتها، إدارة الخلفيات الثقافية، وضع آلية للمراقبة ونظام فعال لتنسيقها.
سابعاً: ممارسات القيادة الافتراضية الفعالة:

تظهر ممارسات القيادة الافتراضية فيما يلي: (Lojeski & Reilly، 2010، 92)

١- بناء الثقة من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات، من خلال:

أ- تركيز المعايير على كيفية توصيل المعلومات.

ب- إعادة النظر في قواعد الاتصال وتعديلها مع تطور الفريق (اللقاءات الافتراضية).

ج- توضيح التقدم من خلال استخدام مساحة العمل الافتراضية للفريق.

د- التوزيع الجغرافي لأعضاء الفريق.

٢- التنوع الثقافي في الفريق، من خلال:

أ- دليل خبرة الفريق البارز ومصفوفة المهارات في مساحة العمل الافتراضية.

ب- تكوين فرق فرعية افتراضية لإقران أعضاء متنوعين وتناوب أعضاء الفريق الفرعي.

ج- السماح بالتعبير عن الآراء المتنوعة من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية غير المتزامنة (مثل

المناقشات الإلكترونية).

٣- دورة إدارة العمل الافتراضية والاجتماعات، من خلال:

أ- اختلاف الأفكار في الاجتماعات (توليد الأفكار غير المتزامنة) وتقارب الأفكار وحل النزاعات أثناء

الاجتماعات الافتراضية (تقارب الأفكار المتزامنة).

ب- استخدم بداية الاجتماع الافتراضي (كل مرة) لبناء العلاقات الاجتماعية.

ج- بداية الاجتماع: التأكد من خلال من مشاركة الجميع وسماع أخبارهم.

د- نهاية الاجتماع: التأكد من نشر خطة العمل المستقبلية في الفريق.

٤ - مراقبة تقدم الفريق من خلال استخدام التكنولوجيا:

أ-التدقيق في عدم التزام (المناقشة الإلكترونية المترابطة ومنشورات المستندات في مستودع المعرفة)

والتزامن (المشاركة الافتراضية في الاجتماعات والمراسلة الفورية).

ب-اجعل التقدم واضحاً من خلال قياسات بطاقة الأداء المتوازن المنشورة في مساحة العمل الافتراضية

للفريق.

٥- تعزيز الرؤية الخارجية للفريق وأعضائه، من خلال:

أ-تقارير متكررة إلى لجنة توجيه افتراضية (تتألف من الرؤساء المحليين لأعضاء الفريق).

٦-ضمان استفادة الأفراد من المشاركة في الفرق الافتراضية، من خلال:

أ- احتفالات المكافآت الافتراضية.

ب- الاعتراف الفردي في بداية كل اجتماع افتراضي.

ج- جعل رئيس الموقع الحقيقي لكل عضو في الفريق على دراية بمساهمة العضو.

بناء على ما سبق، يتضح أن ممارسات القيادة الافتراضية الفعالة تظهر من خلال القدرة على بناء الثقة، قيادة التنوع الثقافي، قيادة فريق العمل وكيفية إدارته، ومراقبة تقدم الفريق، وتعزيز الرؤية الخارجية، وقدرتهم على التفاعل والمشاركة مع القائد وكيفية التواصل معه.

ثامنا: متطلبات القيادة الافتراضية الناجحة:

تكمّن متطلبات القيادة الافتراضية الناجحة فيما يلي: (Dragusha، 2012، 32)

القدرة على قيادة التنوع الثقافي: يمكن أن يكون التنوع الثقافي في الفرق الافتراضية مفيدا إذا تم فهم الاختلافات الثقافية وإدارتها بصورة صحيحة.

١- **تحديد أهداف وغايات واضحة:** لا يمكن للفريق أن يحالفه النجاح إلا عندما يتجه إلى وجهته وما الذي يجعل من المجدي الوصول إلى الوجهة المتوقعة.

٢- **القدرة على بناء الثقة:** الثقة هي الغراء الذي يربط الفريق معا، لذلك يجب أن يكون لدى قائد الفريق القدرة على تسهيل الثقة في الفريق الافتراضي.

٣- **القدرة على التواصل:** قائد الفريق ينبغي أن ينشئ اتصالات موثوقة القنوات لأن غالبية العمل يتم عبر الوسائط الإلكترونية.

٤- **القدرة على التشجيع والتحفيز:** يجب أن يكون لدى قائد الفريق القدرة على التحفيز وتشجيع أعضاء الفريق على بذل أقصى ما لديهم في أي مهمة تعطي، فالحافز هو أي إجراء أو عملية توفر حافزا للفرد لإكمال المهمة.

ويمكن للقائد البحث عن العوامل المشتركة التحفيزية ووضع قائمة بالمحفزات التي يمكن استخدامها للفريق بأكمله، تشمل الدوافع الشائعة التي تميل إلى إشراك الموظفين (Sheridan، 2012، 11) مثل: الاعتراف، التطوير الوظيفي، العلاقة مع القائد، التواصل المفتوح والفعال، العلاقات الجماعية، الثقافة والقيم المشتركة، فالاعتراف له تأثير كبير على مشاركة الأفراد من خلال التقدير الذي يتراوح من المصافحة الجسدية والشكر إلى الاحتفال مع وجبة غداء إلى تقديم جائزة أو لوحة تذكارية للمكتب، وفي البيئة الافتراضية يكون التعرف أكثر صعوبة، ويرجع ذلك إلى أعضاء الفريق الموزعين جغرافيا ومع ذلك، فإن حقيقة كون الفريق افتراضيا تجعل التعرف أكثر أهمية، ويحتاج القائد عن بعد إلى المشاركة بنشاط وأن يصبح مبدعا في تقديم التقدير افتراضيا، مع الحرص على معاملة كل عضو من أعضاء الفريق بشكل فردي.

ويمكن للقائد الافتراضي الاحتفاظ بقائمة أعياد الميلاد وإرسال ملاحظة إلى كل عضو من أعضاء الفريق الافتراضي في عيد ميلاده، ويمكن أن يكون التعبير عن التقدير لعمل تم انجازه بشكل جيد عن طريق رسالة نصية أو بريد إلكتروني أو مكالمة هاتفية، ويجب أن يكون القائد الافتراضي مرنا في تقديم

الحوافز للفريق الافتراضي، كما يظهر القائد الافتراضي المرنة في أساليب القيادة التي تعتمد على الموقف، كما يظهر المرنة في التقنيات التحفيزية.

وحدد (McCelland، 1961، 15) ثلاثة أنواع رئيسية من المحفزات تتمثل في: الانتماء والإنجاز والسلطة، حيث يتم تحفيز الفرد الذي لديه حاجة كبيرة إلى الانتماء من خلال العلاقات الإيجابية مع أعضاء الفريق، والفرد الذي يحفزه الإنجاز بنجاح (أو فشل) المهام المعينة ويفضل عدم ترك أي شيء للصدفة، أما الفرد الذي تحفزه السلطة يدفعه الشعور بالسيطرة في عبء عمله ويشعر بالتمكين في الفريق الافتراضي.

القدرة على تقديم التغذية الراجعة: تقديم التغذية الراجعة يحفز الفريق لإنتاج أفضل النتائج، ومتابعة أداء الفريق وتوفير الحلول المناسبة عند ظهور أي مشكلة.

٥- **قياس الأداء:** يجب قياس أداء الفريق الافتراضي لمعرفة ما إذا تم الوصول إلى الأهداف وما يجب القيام به من أجل زيادة أداء الفريق، قياس النتائج يعني تقييم الأداء المحقق فيما يتعلق بأهداف وغايات محددة مسبقاً، لا تشمل النتيجة الأداء المالي فقط، بل تشمل أيضاً المشاركة وخلق المعرفة بالإضافة إلى زيادة رأس المال الفكري من أجل تحسين المرنة التنظيمية والقدرة التنافسية، وهناك خمسة مكونات مختلفة لقياس أداء الفريق الافتراضي (Gignac، 2004، 90):

أ- **إنجاز المهمة:** ويشير إلى قدرة الفريق على تحقيق هدفه مع مراعاة توفير الوقت والموارد.

ب- **الكفاءة أو التفاعلية:** وتعني قدرة الفريق على إنجاز المهمة باستخدام الحد الأدنى من المدخلات من حيث الوقت والموارد.

ج- **الجودة:** وتشير إلى قدرة الفريق على تحقيق نتائج تقريبية أو تجاوز معايير المؤسسة.

د- **القدرة على التكيف:** استجابة الفريق للتأثيرات الخارجية، ويشير هذا إلى قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات الخارجية والتكيف بسرعة مع هذه التغيرات.

هـ- **إنجاز المتطلبات والموارد والتنمية:** قياس فرص النمو الفردي والتعلم والأساسيات من حيث إدارة الموارد البشرية.

يمكن تلخيص ما سبق في الآتي: أن هناك مجموعة من المتطلبات للقيادة الافتراضية الناجحة وتتمثل في قيادة التنوع الثقافي، تحديد أهداف وغايات واضحة، القدرة على بناء الثقة، القدرة على التواصل، القدرة على التشجيع والتحفيز، تقديم تغذية راجعة، وقياس الأداء.

تاسعا: التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية:

هناك العديد من التحديات التي تسهم كمؤثرات اجتماعية التي تجعل القيادة الافتراضية أمراً صعباً

ومنها:

١. **الحوافز اللغوية** التي تحد من فرص الاتصال المعلوماتي والاختلافات الثقافية يمكن أن تخلق سوء فهم بين أعضاء الفريق وبالتالي تولد مشاكل في التواصل، كما يعد نقص المعلومات وسوء التدريب وأنظمة

الاجتماعات عن بعد والبيروقراطية.

٢. الاختلافات في تفسير السياق مثل ثقافات السياق العالي (الآسيوية والعربية والأوروبية الجنوبية) مقابل ثقافات السياق المنخفض (السويسرية والألمانية والأمريكية والأسترالية).
٣. الاختلافات في إدراك ما لا يمكن رؤيته خلال الاتصالات الافتراضية (في العالم الافتراضي، لا يستطيع أعضاء الفريق الإدراك ما هو أمامهم مباشرة).
٤. الاختلافات في أعضاء فريق الإدارة.
٥. الاستدلالات الثقافية وثقافات المؤسسات المختلفة.
٦. اختلاف المناطق الزمنية ومراعاة الاختلافات في الاتصالات الافتراضية.

وذكر أيضا مجموعة من التحديات منها: يعد التنسيق بين أعضاء الفريق في مناطق زمنية مختلفة التحدي الأكثر شيوعا الذي يواجه القادة الافتراضيين، وتقدم الاتصالات نفسها كخيوط متكررة بين التحديات التي تتم مواجهتها في القيادة الافتراضية، الاختلافات الثقافية تتمثل في التركيز علي العمل والالتزام بالمواعيد النهائية، والتواصل والثقة والتعاون وتشكيل الفريق باعتبارها عوامل نجاح حاسمة للقيادة الافتراضية ومن التحديات أيضا صعوبة العثور علي المعلومات وصعوبة دمج المعلومات المستحدثة بأدوات مختلفة، عدم الحفاظ علي المعرفة المشتركة بين أعضاء الفريق وارسائها وكيف ستنتشر هذه المعرفة، يعد التواصل غير اللفظي أمرا ضروريا في العلاقات بين الأشخاص وتفنن البيئات الافتراضية إلي القدرة علي التواصل، مما يجعل من الصعب التقاط الإشارات غير اللفظية، ومن المعوقات التي تعوق عملية الاتصال أحادي الاتجاه، المغالاة في إبراز البيانات والمعلومات، عدم فهم الجمهور المستهدف أو أصحاب المصلحة، عدم التفاعل وجها لوجه، والاعتماد علي نهج اتصال واحد فقط والتأكيد علي السلبية، وتستمر قائمة التحديات حيث يقدم العديد من الباحثين والكتاب قوائم بالمشاكل التي يواجهونها عند القيام بالقيادة الافتراضية: منها بناء علاقات افتراضية مع أعضاء الفريق الافتراضي، مراقبة وتقييم وقياس العمل المنجز جنبا الي جنب مع مهارات أعضاء الفريق الافتراضي والتطوير، والكفاءات، ويواجه القائد الافتراضي تحدي في بناء فريق قوي والقيام بذلك بأقل قدر من السلطة والتحكم وهو مفهوم إداري قديم في البيئات الافتراضية وتتطلب القيادة الافتراضية السيطرة علي العمليات وليس الأفراد وتمكين أعضاء الفريق الافتراضي من السيطرة علي أنفسهم ومتي يتم القيام به يجب معالجته ويمكن ان يصبح الحفاظ علي الاحترام وتعزيز رؤية المشروع، وتحديد الاهداف، وتمكين مساءلة اعضاء الفريق لمجموعة موزعة جغرافيا تحديات كبيرة لمدير المؤسسة، وتستمر قائمة التحديات مع التحديات التكنولوجية مثل تكاليف المعدات والانترنت وتحديات الاتصال وإضافة المزيد من التحديات القضايا التحفيزية وارتباط الموظف الافتراضي مع احتياجات العمل وتوقعات الجودة للمؤسسة وفقدان أو عدم الرؤية للمؤسسة ومهمتها (Lee، 2013، 8-10)

ويمكن تجميعها في الجدول الآتي:

جدول (٤) التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية

الاتصالات	الفرق الثقافية	التواصل الشخصي	أدوات التقنية	الاقتصاد
<ul style="list-style-type: none"> • حواجز اللغة. • غياب الاشارات غير اللفظية. • المناطق الزمنية. • التعاون. • الاتصال احادي • الاتجاه. • القليل من التفاعل • وجها لوجه. • نقص أساليب • الاتصال المتعددة. 	<ul style="list-style-type: none"> • السياق. • الاختلافات الثقافية فيما يتعلق بالوقت والمواعيد النهائية. • الاختلاف في فلسفات العمل والحياة. • عدم وجود تفاهم بين الفريق وأعضاء المصلحة. • عدم مشاركة القائد مع الفريق. • احترام الاختلافات بين الفريق. • معلومات الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> • قضايا الثقة. • ادارة الصراع. • بناء العلاقات. • التطوير الشخصي. • التحفيز. 	<ul style="list-style-type: none"> • الصعوبة في ايجاد المعلومات. • اختلاف الأدوات التكنولوجية. • تكامل المعلومات. • قواعد المعارف المشتركة. • دعم تكنولوجيا المعلومات. • الأنترنت والاتصال. 	<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف الإعداد والمعدات. • تكاليف الصيانة. • صعوبات في قياس وتقييم وتتبع العمل. • دعم البنية التحتية داخل المؤسسة. • المواعيد النهائية الفائتة. • اعادة العمل.

يتضح من الجدول السابق أن من التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية منها: فارق التوقيت الزمني مثل المسافة، عدم وضوح التعليمات، عدم وضوح الأهداف مثل تغيير الأهداف بينهما، عدم وضوح الإجراءات، اختلاف المناطق الزمنية، البيروقراطية: قواعد الإدارة غير العملية، اختلاف الثقافات، ضعف الوسائط الإلكترونية: ضياع الوقت للسفر في الاجتماعات المباشرة وجها لوجه.

عاشرا: دور القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام:

مواكبة مع تعزيز البنية التحتية التكنولوجية فإن القيادة الافتراضية بالمدارس ستكون بمثابة النهج الذي يأتي في الصدارة في البيئة المستقبلية، ويتضح ذلك من خلال قدرتها على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطور استخدام الأنترنت على نطاق واسع في المدارس التعليمية.

وظهر ذلك من خلال استخدام الأنترنت بشكل واسع في المدارس، إذ شكل مديرو المدارس الذين حضروا مشروع تحسين مدرء المدارس (OYGEP) فريق قوي فيما بينهم، حيث يقوم مديرو المدارس الذين يقودون هؤلاء الموظفين بتنشيط جهود الفريق الافتراضي ومحاولة النقاء العقول من خلال ايجاد أفكار ذهنية متميزة، وستكون القيادة الافتراضية لمديري المدارس منهج قيادي متميز من خلال التنظيم المدرسي المستقبلي، ويظهر ذلك من خلال التواصل بين القيادات باستخدام شبكة الأنترنت وتشمل اللوحات التفاعلية - أجهزة الكمبيوتر - الهاتف المحمول - البريد الإلكتروني - وسائل التواصل الاجتماعي، مع القدرة علي انجاز الأعمال في الوقت المناسب والتحرر من القيود المفروضة علي التعليم والتدريب التقليدي واستخدام المدارس التعليمية للشبكة التفاعلية بشكل فعال سوف يسهم ذلك في جودة

البرامج التعليمية (Siclic، 2013، 208-209)

ووفقا لنتائج (Ibrahim, 2014)، يمكن تطبيق نموذج القيادة الافتراضية بنجاح في مجال قيادة المدارس من خلال معرفة مدي ملاءمة الاتصال داخل الفريق والأداء الوظيفي بين قادة المدارس في ماليزيا، وأوضحت نتائجها أن القيادة الافتراضية المقترحة يمكن ممارستها من قبل القادة من خلال تكنولوجيا الاتصالات، وخاصة تكنولوجيا الهاتف المحمول، ويؤكد (Jenkins, 2015، 12) على ضرورة الحصول على دورات تدريبية لتنمية القيادة الافتراضية لدي مديري المدارس.

ونتيجة لزيادة المعلومات والتطورات في مجال العلوم والتكنولوجيا، ففي التعليم عن بعد، يجب علي مدير المدرسة كقائد أن يسمح بإجراء تغييرات مبتكرة، ولديه أفكار إبداعية ويتبع طرقا واضحة من أجل تحقيق أهداف معينة، الإرشاد وريادة الأعمال هما أحد السلوكيات التي يجب أن يقوم بها قادة التعليم عن بعد، ويجب أن يكون للمؤسسات التعليمية صورة قوية من أجل جذب الطلاب إلى مؤسسات التعليم عن بعد (Hahm, 2017، 9).

مما سبق، يتضح أن القيادة الافتراضية تمثل عاملا مهما من خلال قدرة القيادات علي استخدام الوسائل التكنولوجية وشبكات التواصل الاجتماعي والتحرر من الإجراءات الروتينية والبيروقراطية والسماح بالتغيير تلبية لمطالب التوجهات العالمية التي تسعى المدارس إلى تحقيقها، والحصول علي الدورات التدريبية التي تمكن القيادات من كيفية مواكبة التطورات واستخدام أحدث التقنيات ومنها القيادة الافتراضية التي تتطلب منه أن يكون قيادي متميز وأن القيادة الافتراضية ستكون بمثابة النهج الذي يأتي في الصدارة وفي البيئة المستقبلية.

البحث الميداني: واقع تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.

هدف البحث الميداني إلي التعرف علي واقع تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر وكلاء ومعلمين مدارس التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي الحكومي بمحافظة قنا، باعتبارها نموذجا للمدارس علي مستوى الجمهورية، وذلك لتحديد وقياس الفجوة في المدارس الحكومية بأنواعها المختلفة وذلك بين محوري الاستبانة والواقع الممارس أو المشاهد لأداء المديرين بتلك المدارس، حيث تم بناؤها وفقا لتحليل الأدبيات والإطار النظري للدراسة حيث شملت محورين وتحت كل منها عدد من الممارسات الدالة عليها حيث شمل المحور الأول: واقع تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا ويتضمن المحور الأول سبعة أبعاد: وهي (قيادة التنوع الثقافي، تحديد الأهداف والغايات، القدرة علي بناء الثقة، القدرة علي التواصل، القدرة علي التشجيع والتحفيز، تقديم التغذية الراجعة، قياس الأداء، والمحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، ولقد حددت بدائل الاستجابة وفقا لمقياس ثلاثي (عالية - متوسطة - ضعيفة).

أولاً: إجراءات البحث الميداني:

لتحقيق أهداف البحث، تم ما يلي:

- حصر مجتمع الدراسة المتمثل في وكلاء ومعلمين بمدارس التعليم العام التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا.
 - تحديد عينة الدراسة.
 - إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وتوفيرها.
 - عرض الأداة على المحكمين للحصول على صدق المحكمين.
 - الالتقاء بأفراد عينة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة لأغراض البحث العلمي.
 - جمع استبانات أفراد عينة الدراسة واستبعاد الاستبانات غير المكتملة.
 - تفرغ الاستجابات وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بغية المعالجة الإحصائية.
 - تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS version25).
- ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل وفقا لما يلي:
- ١- **مجتمع وعينة البحث:** تكون مجتمع البحث من جميع وكلاء ومعلمي المدارس بالتعليم العام بمحافظة قنا ويوضح جدول (٥) إحصائية بأعداد المدارس والوكلاء والمعلمين بمراحل التعليم العام (الابتدائي والإعدادي والثانوي) الحكومي.

عدد المدارس	مجتمع الأصل	العينة المأخوذة	الوكلاء	مجتمع الأصل	عدد الذكور	عدد الإناث	عدد	العينة المأخوذة	المعلمون	مجتمع الأصل	العينة المأخوذة	عدد الذكور	عدد الإناث	اجمالي مجتمع الاصل	اجمالي العينة المأخوذة
ابتدائي	٦٥٧	١٩٧	وكلاء المرحلة الابتدائية	٩٥٧	٦٠٧	٣٥٠	١٥٣	معلمي المرحلة الابتدائية	١٨٩٩٣	٨٤٦	٨٩٠٣	١٠٢٧٠	١٩٩٥٠	٩٩٩	
اعدادي	٣٩٧	١١٩	وكلاء المرحلة الاعدادية	٥٣٤	٢١٩	٣٢٤	١٢٦	معلمي المرحلة الاعدادية	٩٥٩٨	٤٣٧	٤٧٨٨	٤٦٧٩	١٠١٣٢	٥٦٣	
ثانوي	٦٦	٢٠	وكلاء المرحلة الثانوية	٣١٨	١٩٧	١٢١	٥٤	معلمي المرحلة الثانوية	٣٠٢٢	٣٨٤	٢١٦٥	٨٠٨	٣٣٤٠	٤٣٨	
الاجمالي	١١٢٠	٣٣٦	الاجمالي	١٨٠٩	١٠٢٣	٧٩٥	٣٣٣	الاجمالي	٣١٦١٣	١٦٦٧	١٥٨٥٦	١٥٧٥٧	٣٣٤٢٢	٢٠٠٠	

جدول (٥) إحصائية بأعداد المدارس والوكلاء والمعلمين بمراحل التعليم العام (الابتدائي والإعدادي والثانوي) والعينة المأخوذة

يتضح من الجدول السابق أن عدد المدارس بمحافظة قنا (١١٢٠) مدرسة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣٣٦) مدرسة، حيث شملت (٦٥٧) مدرسة ابتدائي، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١٩٧) مدرسة، (٣٩٧) مدرسة اعدادي، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١١٩) مدرسة إعدادي، (٦٦) مدرسة ثانوية، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٢٠) مدرسة ثانوي.

وبلغ عدد الوكلاء (١٨٠٩)، منهم (٧٩٥) إناثا، (١٠٢٣) ذكورا، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٣٣٣) وكيلا، حيث بلغ عددهم في مرحلة التعليم الابتدائي لعام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ (٩٥٧)، منهم (٣٥٠) إناث، (٦٠٧) ذكورا، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١٥٣) وكيلا، وفي المرحلة الإعدادية (٥٣٤)، منهم (٣٢٤) إناثا، (٢١٩) ذكورا، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١٢٦) وكيلا، وفي المرحلة الثانوية (٣١٨)، منهم (١٢١) إناثا، (١٩٧) ذكورا، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٥٤) وكيلا.

وبلغ عدد المعلمين بمحافظة قنا (٣١٦١٣)، منهم (١٥٧٥٧) إناثا، (١٥٨٥٦) ذكورا، حيث بلغ عددهم في مرحلة التعليم الابتدائي لعام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ (١٨٩٩٣) منهم (١٠٠١٣) إناثا، (٨٩٠٣) ذكورا، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٨٤٦) معلما، وفي المرحلة الإعدادية (٩٥٩٨)، منهم (٤٦٧٩) إناثا، (٤٧٨٨) ذكور، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٤٣٧) معلما، وفي المرحلة الثانوية (٣٠٢٢)، منهم (٨٠٨) إناثا، (٢١٦٥) ذكورا، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٣٨٤) معلما.

لقد اختيرت عينة عشوائية من مجتمع البحث من خلال العينة الاحتمالية: العينات العشوائية البسيطة: وفي هذه الطريقة يختار الباحث العينة بشكل عشوائي، حيث إن جميع الأفراد في مجتمع الدراسة متساوون، فيقوم باستخدام جداول أعداد عشوائية (يقوم بترقيم أفراد مجتمع الدراسة، ثم يختار أرقام بشكل عشوائي، حتى يصل الى حجم العينة المطلوبة) تكونت من (٢٠٠٠) فردا شملت (٣٣٣) وكيلا، (٨٤٦) معلما ابتدائيا، (٤٣٧) معلما إعداديا، (٣٨٤) معلما ثانويا، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة وفقا لمتغيرات الوظيفة والسلم التعليمي والنوع من إجمالي (٣٣٤٢٢) فردا.

أداة البحث:

تم الاستعانة بالاستبانة كأداة للبحث الميداني، حيث تم استخدامه من قبل في البحوث التربوية على نطاق واسع من أجل الحصول على حقائق عن الظروف القائمة بالفعل من المعاشين أو المشاركين أو المهتمين بمشكلة البحث، وأعد الباحثان أداة البحث (استبانة) لتقيس واقع تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا والتحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر (الوكلاء والمعلمين) بمدارس التعليم العام الابتدائي والإعدادي والثانوي، من خلال الاستعانة بالأدب النظري، والبحوث، والدراسات السابقة والمقاييس المتعلقة بالقيادة الافتراضية، إذ وضعت أداة البحث بصورتها الأولية من خلال محورين.

المحور الأول: وضع قائمة بأهم أبعاد القيادة الافتراضية وتتكون من (٦٥) عبارة موزعة إلى سبعة أبعاد رئيسية هي: (قيادة التنوع الثقافي، تحديد الأهداف والغايات، بناء الثقة، القدرة على التواصل، القدرة على التشجيع والتحفيز، تقديم التغذية الراجعة، قياس الأداء).

المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، وتتكون من (١٨) فقرة.

أ- ثبات الأداة (الاستبانة):

تم حسب معامل الثبات لكل مجال من المجالات السبعة والتحديات، والمجالات مجتمعة بطريقة معامل ألفا كرونباخ وبلغت قيم معامل الثبات كما هو مبين في جدول (٦) .

جدول(٦) قيم معامل ثبات محوري الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

م	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول	
	البعد الأول: قيادة التنوع الثقافي.	٠,٧٥
	البعد الثاني: تحديد الأهداف والغايات.	٠,٨٤
	البعد الثالث: القدرة على بناء الثقة.	٠,٨٣
	البعد الرابع: القدرة على التواصل.	٠,٨٥
	البعد الخامس: القدرة على التشجيع والتحفيز	٠,٧٦
	البعد السادس: تقديم التغذية الراجعة.	٠,٧٨
البعد السابع: قياس الأداء.	٠,٨٧	
٢	التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.	٠,٧٩
	المجموع	٠,٨٤

ويرى الباحثان أن قيم معاملات الثبات السابقة للمحاور أو الدرجة الكلية كافية لأغراض البحث.

ب- صدق الأداة (الاستبانة):

وتم استخدام نوعان من الصدق هما:

(١) صدق المحكمين: ويسمى بالصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبيان على (١١) محكما من أساتذة الجامعات ومن الخبراء المختصين بالإدارة والقيادة التعليمية؛ بهدف الحكم على صلاحيته لتحقيق أهداف البحث، واستفاد الباحثان من ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، فيما يتعلق بتعديل بعض الفقرات أو إعادة صياغاتها، وقد أصبح عدد عبارات الاستبانة في صيغتها النهائية (٤٢) عبارة موزعة على سبعة أبعاد للمحور الأول، وعدد عبارات المحور الثاني (١٥) عبارة، وقد اتفقوا جميعا على أن الأداة بصورتها النهائية تعد صالحة لتحقيق الهدف منها، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

(٢) الصدق الذاتي: وتم حسابه من المعادلة معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات (٠,٨٤) وهو ٠,٩٢، وهو معامل صدق مناسب لطبيعة البحث.

ج- الأداة (الاستبانة) في صورتها النهائية:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٤٢) عبارة للمحور الأول و(١٥) عبارة للمحور الثاني، وتصحح الاستجابات وفقا لتدرج ليكرت ثلاثي الاستجابات (عالية، متوسطة، ضعيفة)، وتمثل (٣، ٢،

(١)، ويعكس ذلك بالنسبة للعبارات السلبية، وتتمثل الأبعاد والعبارات على النحو التالي:
جدول (٦) بيان بأبعاد وعدد عبارات الاستبانة النهائية

عدد العبارات	البعد	المحور
٦	البعد الأول: قيادة التنوع الثقافي.	المحور الأول
٦	البعد الثاني: تحديد الأهداف والغايات.	
٦	البعد الثالث: القدرة على بناء الثقة.	
٦	البعد الرابع: القدرة على التواصل.	
٦	البعد الخامس: القدرة على التشجيع والتحفيز	
٦	البعد السادس: تقديم التغذية الراجعة.	
٦	البعد السابع: قياس الأداء.	
١٥	التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.	المحور الثاني
٥٧	الإجمالي	

ثانيا: المعالجة الإحصائية للنتائج:

تم تطبيق الاستبانة على أفراد العينة حيث خصص لكل فرد استبانة يجيب عليها، ولقد طلب من أفراد العينة الإجابة عن مفردات استبانته وفقا للمقياس الآتي: (عالية - متوسطة - ضعيفة)، وأعطيت هذه الاستجابات الأوزان النسبية (٣-٢-١) على التوالي، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات: لتوزيع نسبة الاستجابة على كل عبارة بالقائمة.
- المتوسط الحسابي: بهدف التعرف على مدى تحقق كل عبارة من عبارات الاستبانة، ويحدد المتوسط الحسابي بضرب التكرارات في قيمة درجاتها، ثم جمع حواصل التكرارات في قيمتها (عالية ثلاث درجات- متوسطة درجتان-ضعيفة درجة واحدة)، ثم قسمة المجموع الكلي على عدد من أجابوا عن العبارة، والعكس في العبارات السلبية.
- الانحراف المعياري، والنسبة المئوية: تم حساب ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$٣ \times ك + ٢ \times ك + ١ \times ك = ٣$$

المتوسط الحسابي لتحقق عبارة ما =

ن

حيث: (ك ١، ك ٢، ك ٣) هي تكرارات التقسيمات (عالية، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب، و(٣، ٢، ١) هي الأوزان النسبية لتلك التقسيمات على الترتيب، ويفيد هذا الترتيب في توضيح وتلخيص مدى تحقق كل عبارة بصورة عامة، ثم مدى تحقق كل محور، ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٧) درجة القطع ومستويات التقدير لاستجابات وكلاء ومعلمي مدارس التعليم العام

درجة التحقق		القيمة الوزنية	درجة التحقق
إلى	من		
٣	٢,٣٤	٣	عالية
أقل من ٣٤,٢	١,٦٧	٢	متوسطة
أقل من ٦٧,١	١	١	ضعيفة

ثالثاً: تحليل نتائج البحث الميداني ومناقشتها:

شملت أداة البحث الميداني محورين يندرج تحت كل محور مجموعة من الممارسات وفقاً لما يلي:

المحور الأول: واقع تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام، ويتضمن سبعة أبعاد وهي (قيادة التنوع الثقافي، تحديد الأهداف والغايات، القدرة على بناء الثقة، القدرة على التواصل، القدرة على التشجيع والتحفيز، تقديم التغذية الراجعة، قياس الأداء)، ويبين الجدول التالي مستويات تحقق هذه الأبعاد.

البعد الأول: قيادة التنوع الثقافي

جدول (٨) مستويات تحقق ممارسات البعد الأول: قيادة التنوع الثقافي

م	مستوي التحقق	عالية ك	متوسطة ك	ضعيفة ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب العبارات	درجة التحقق	الممارسات
١	يمتلك المدير المهارات التكنولوجية التي تمكنه من القيادة بشكل فعال.	٦٢٢	٨٦٥	٥١٣	٢,٠٥	٠,٧٥	%٣٣,٦٨	٢	متوسطة	
٢	يستطيع المدير التعامل مع الثقافات المختلفة ويتفاعل معها بطريقة واضحة.	٨٣٣	٨٥٢	٣١٥	٢,٢٦	٠,٧١	%٣٣,٧٥	١	متوسطة	
٣	يطلع المدير علي أحدث التقنيات ويتفاعل مع التغييرات المستجدة في البيئة الافتراضية.	٣١٦	١٤٢٨	٢٥٦	٢,٠٣	٠,٥٣	%٦٧,٦٧	٣	متوسطة	
٤	يستطيع المدير مناقشة الاختلافات الثقافية بين العاملين بطريقة افتراضية.	٤١٧	١٢٧١	٣١٢	٢,٠٥	٠,٧٥	%٣٣,٦٨	٢	متوسطة	
٥	يتلقى المدير تدريباً علي أحدث النظريات القيادة الافتراضية.	٢٥٦	١٤٢٤	٣٢٠	٩٧,١	٠,٥٤	%٦٧,٦٥	٤	متوسطة	
٦	يتعامل المدير مع الظروف المعقدة بطريقة عقلية.	٥١٢	٥٠٤	٩٨٤	٧٦,١	٠,٨٣	%٦٧,٥٨	٥	متوسطة	
										المتوسط الحسابي العام للبعد
										المتوسط الحسابي
										الانحراف المعياري
										النسبة المئوية
										درجة التحقق
										متوسطة
										ككل

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته حيث تحققت جميع العبارات (من ١ - ٦) بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن هناك جوانب ضعف في تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام فيما يتعلق بقيادة التنوع الثقافي وهذا ما يؤكد المتوسط العام لهذا البعد والذي تحدد (٢٠٢) وانحراف معياري (٠.٧٥)، ونسبة مئوية (٦٧،٦٧) وهذه النسبة تشير إلى الأداء المتوسط في قدرة القادة علي قيادة التنوع الثقافي وهذا يرجع إلي ضعف امتلاك القيادات للمهارات التكنولوجية التي تمكنه من القيادة وعدم اطلاعه علي أحدث التقنيات، التي تساعده علي التعامل مع الثقافات المختلفة، وضعف المبادرات التجديدية، وضعف المعرفة والخبرة بأساليب ونظريات القيادة الافتراضية للتعامل بها في الظروف الطارئة، وقلة التدريبات التي تمكنه من التعامل مع أحدث نظريات القيادة الافتراضية، وقلة الفرص المتاحة التي تمكنه من إدارة التنوع الثقافي بطريقة عقلانية وخاصة في ظل جائحة كورونا، وهذا ما أكدته دراسة Caulat (2010) أنه من غير المجدي أن يقوم القادة بمهمة إدارة العمل فقط وتوجيهها كونهم يشغلون مناصب القيادة، والأهم من ذلك قيادتهم بطريقة تأخذ بعين الاعتبار أهمية التعامل مع اختلاف الثقافات، ومحاولة تنمية ثقافة الحوار بين القائد العاملين والتي تختلف بحسب الموقع الجغرافي الذي يتواجدون فيه.

البعد الثاني: تحديد الأهداف والغايات

جدول (٩) مستويات تحقق ممارسات البعد الثاني: تحديد الأهداف والغايات

م	مستوي التحقق	عالية ك	متوسطة ك	ضعيفة ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب العبارات	درجة التحقق	الممارسات
١	يصوغ المدير أهداف مؤسسية تليبي احتياجات العاملين في القيادة الافتراضية.	٨٠١	٨٨٢	٣١٧	٢,٢٤	٠,٧١	٦٧,٧٤%	٢	متوسطة	
٢	يضع المدير أهداف للمؤسسة قابلة للتحقيق بأحدث الأساليب.	٨٢٠	٧٦٨	٤١٢	٢,٢٠	٠,٧٦	٣٣,٧٣%	٤	متوسطة	
٣	ينوع المدير في صياغة الأهداف بما يناسب المؤسسة.	٦٧٩	٩٨٩	٣٣٢	٢,١٧	٠,٦٩	٣٣,٧٢%	٦	متوسطة	
٤	يضع المدير رسالة المؤسسة بناء على النمو المهني طبقا لمتطلبات سوق العصر.	٨١٧	٨٦١	٣٢٢	٢,٢٥	٠,٧١	٧٥%	١	متوسطة	
٥	يضع المدير رؤي ثابتة طبقا للتوجهات العالمية.	٧٥١	٩١٦	٣٣٣	٢,٢١	٠,٧١	٦٧,٧٣%	٣	متوسطة	
٦	يتوقع النتائج لتحقيق الأهداف المنشودة.	٧٠١	٩٥٦	٣٤٣	٢,١٨	٠,٧٠	٦٧,٧٢%	٥	متوسطة	
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل										
		المتوسط الحسابي			الانحراف المعياري		النسبة المئوية		درجة التحقق	
		٢,٠٢			٠,٧١		٦٧,٧٣%		متوسطة	

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته، حيث تحققت جميع العبارات من (١-٦) بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن هناك جوانب ضعف في تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام فيما

يتعلق بتحديد الأهداف والغايات وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد والذي بلغ (٢.٠٢)، وانحراف معياري (٠.٧١)، ونسبة مئوية (٧٣،٦٧٪)، وهذه النسبة تشير إلى الأداء المتوسط، وتشير نتائج هذا البعد إلى القصور الواضح في ضعف صياغة أهداف مؤسسية وتحقيقها بأحدث الأساليب في القيادة الافتراضية، ضعف مهارات المديرين في تنوع صياغة الأهداف، وضعف وضع المدير لرؤية ورسالة طبقاً لتوجهات المستقبل بحيث تلبي احتياجات العاملين بالمؤسسة، وهذا يرجع إلى قلة وعي القيادات بأحدث الممارسات الإدارية في القيادة وخاصة القيادة الافتراضية، وضعف قدرته علي صياغة أهداف مؤسسية تلبي احتياجات العاملين وتحقق نتائج منشودة، وهذا ما توصلت إليه دراسة محمد إبراهيم (٢٠١٨) حيث أشارت إلى ضعف المدارس في تحديد أهداف مؤسسية طبقاً للتوجهات المستقبلية وتحقيقها بأحدث النظريات.

البعد الثالث: القدرة على بناء الثقة

جدول (١٠) مستويات تحقق ممارسات البعد الثالث: القدرة على بناء الثقة

م	مستوي التحقق	عالية ك	متوسطة ك	ضعيفة ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب العبارات	درجة التحقق	الممارسات
١	يفوض المدير السلطة في بعض المسؤوليات لتعزيز الثقة بالعاملين.	٤٣٠	٤٦٠	١١١٠	١،٦٦	١،٦٦	٠،٨١	٤	ضعيفة	
٢	يطبق المدير العدالة بين العاملين دون تمييز.	٣١٢	٥٦٨	١١٢٠	١،٦٠	١،٦٠	٠،٧٤	٦	ضعيفة	
٣	يقنع المدير العاملين عن طريق الحقائق المباشرة.	٦١٣	١٠٧٦	٣١١	٢،١٥	٢،١٥	٠،٦٦	٢	متوسطة	
٤	يقيم المدير علاقات طيبة مع العاملين بالمؤسسة.	٧١١	١٠٥٥	٢٣٤	٢،٢٤	٢،٢٤	٠،٦٤	١	متوسطة	
٥	يتعامل المدير مع التحديات المتزايدة بطريقة راسخة.	٥٢٢	١٠٦٥	٤١٣	٢،٠٥	٢،٠٥	٠،٦٨	٣	متوسطة	
٦	يتمتع المدير بالمرونة في أداء الأعمال المختلفة.	٤١٣	٤٨٢	١١٠٥	١،٦٥	١،٦٥	٠،٨٠	٥	ضعيفة	
		المتوسط الحسابي العام للبعد			الانحراف المعياري		النسبة المئوية		درجة التحقق	
		١،٨٩			٠،٧٧		٪٦٣		متوسطة	كل

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته، حيث تحققت العبارات (٣، ٤، ٥) بمستوى متوسط، وتحققت العبارات (١، ٢، ٦) بمستوى ضعيف، وهذا يعني أن هناك ضعف في تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام فيما يتعلق بالقدرة علي بناء الثقة، وهذا ما يؤكد المتوسط العام لهذا البعد والذي بلغ (١،٨٩) وانحراف معياري (٠،٧٧) ونسبة مئوية (٦٣٪)، وهذا يشير إلى افتقار القيادات إلى تطبيق مبدأ السلطة واستنادها إلى أحد العاملين بالمؤسسة عند غيابه أو ما ينوب عنه في اتخاذ بعض القرارات حرصاً على الإلمام بزمام الأمور جميعها في يد واحدة، والافتقار إلى تطبيق مبدأ العدالة

بين العاملين، وتزداد بعض القيادات في معاملة بعض العاملين، وهذا ما يظهر في المعاملة غير العادلة أحيانا من بعضهم، وضعف مهاراته في كيفية التعامل مع التحديات المستقبلية، وتزداد بعض المديرين في أداء المهام وتعقيدها، وتفضيل القيادات لبعض الأفراد دون غيرهم دون حيازيه نتيجة لمتعلقات شخصية، وهذا يفقد الثقة مع الآخرين، وأخذ زمام الأمور وجعل السلطة كلها في يده دون تفويض لأحد تطبيقا للديكتاتورية دون المشورة، وهذا ما أكدت عليه دراسة وائل توفيق (٢٠٢٠) حيث أشارت إلى ضعف قدرات القيادات في مواجهة التحديات المتزايدة وقلة الاستفادة من الفرص في الوصول إلي الأداء المرضي للمؤسسة.

البعد الرابع: القدرة على التواصل

جدول (١١) مستويات تحقق ممارسات البعد الرابع: القدرة على التواصل

م	مستوي التحقق	عالية ك	متوسطة ك	ضعيفة ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١	يشجع المدير التواصل الفعال بين العاملين.	٨١٢	٨٧٧	٣١١	٢,٢٥	٠,٧١	٧٥%	١	متوسطة
٢	يملك المدير مهارات التعامل مع شبكة الإنترنت في القيادة الافتراضية.	٤١١	٤٧٦	١١١٣	١,٦٥	٠,٨٠	٥٥%	٢	ضعيفة
٣	يستخدم المدير أحدث أدوات التواصل الاجتماعي في ممارسته للقيادة الافتراضية.	٣١٥	٣٦٥	١٣٢٠	١,٥٠	٠,٧٥	٥٠%	٦	ضعيفة
٤	يلتزم المدير ببروتوكول الاتصالات الافتراضية لإنجاز المهام المطلوبة.	٣١٢	٥٧٣	١١١٥	١,٦٠	٠,٧٤	٣٣,٥٣%	٤	ضعيفة
٥	يطبق المدير أحدث تقنيات تكنولوجيا الاتصال لتبادل المعلومات.	٤١٢	٤١٨	١١٧٠	١,٦٢	٠,٨٠	٥٤%	٣	ضعيفة
٦	يتمتع المدير بالشفافية أثناء تواصله مع العاملين في المؤسسة.	٤٥١	٢٢٩	١٣٢٠	١,٥٧	٠,٨٣	٣٣,٥٢%	٥	ضعيفة
		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		النسبة المئوية		درجة التحقق	
		١,٧٠		٠,٨١		٦٧,٥٦%		متوسطة	

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته، حيث تحققت العبارة (١) بمستوي متوسط، وتحققت العبارات (٢، ٣، ٤، ٥، ٦) بمستوي ضعيف، وهذا يعني أن هناك ضعف في تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام فيما يتعلق بالقدرة على التواصل، وهذا ما يؤكدته المتوسط العام للبعد والذي بلغ (١,٧٠) وانحراف معياري (٠,٨١) ونسبة مئوية (٥٦,٦٧%) وهذا يشير إلي الأداء المتوسط ويرجع ذلك إلي: قلة تشجيع القيادات على التواصل بين العاملين، وقلة امتلاكهم للمهارات التكنولوجية التي تمكنهم

من التعامل مع شبكة الإنترنت وكيفية التواصل في ممارسته للقيادة الافتراضية، وافتقار القيادات إلي التدريب الذي يحتاجونه لتطبيق أحدث التقنيات للاتصال، وافتقارهم إلي كيفية التعامل مع أحدث التقنيات الإلكترونية وكيفية استخدامها، ونقص الشفافية لدي القيادات في تواصلهم مع العاملين دون تحقيق النزاهة، وهذا ما أوصت به نتائج دراسة (Alward & Phelps)، (2019)، من ضرورة تحقيق أنواع التواصل بين القيادات مع بعضهم البعض ومع المعلمين وتدريبهم على أحدث الطرق في ذلك كالتواصل الإلكتروني.

البعد الخامس: القدرة على التشجيع والتحفيز

جدول (١٢) مستويات تحقق ممارسات البعد الخامس: القدرة علي التشجيع والتحفيز

م	مستوي التحقق	عالية ك	متوسطة ك	ضعيفة ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب العبارات	درجة التحقق	الممارسات
١	يشجع المدير العاملين على تطوير قدراتهم باستمرار.	٦١١	٨٧٦	٥١٣	٢,٠٥	٠,٧٥	٣٣,٦٨%	٢	متوسطة	
٢	يقدم الدعم للعاملين لأداء أعمالهم بكفاءة.	٤١٣	١,٠٦٢	٥٢٥	١,٩٤	٠,٦٨	٦٧,٦٤%	٣	متوسطة	
٣	يقدر جهود العاملين ماديا ومعنويا.	٣٥٣	٤٥٧	١١٩٠	١,٨٥	٠,٧٧	٦٧,٥٢%	٥	ضعيفة	
٤	يشجع المدير علي العمل الجماعي.	٣١٥	٤٦٥	١٢٢٠	١,٥٥	٠,٧٥	٦٧,٥١%	٦	ضعيفة	
٥	يتحمل المدير مسئولية قيادة الأعمال الافتراضية.	٧١٣	٧٦٥	٥٢٢	٢,١٠	٠,٧٨	٧٠%	١	متوسطة	
٦	يشكل المدير فرق العمل لأداء المهام القيادية.	٣١٣	٥٨٦	١١٠١	١,٦١	٠,٧٤	٦٧,٥٣%	٤	ضعيفة	
										المتوسط الحسابي العام للبعد ككل
										المتوسط الحسابي
										الانحراف المعياري
										النسبة المئوية
										درجة التحقق
										١,٨٠
										٠,٧٨
										٦٠%
										متوسطة

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته، حيث تحققت العبارات (١، ٢، ٥) بمستوي متوسط، وتحققت العبارات (٣، ٤، ٦) بمستوي ضعيف، وهذا يعني أن هناك ضعف في تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام فيما يتعلق بالقدرة علي التشجيع والتحفيز، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد والذي بلغ (١,٨٠) وانحراف معياري (٠,٧٨) ونسبة مئوية (٦٠%)، وهذا يرجع إلى ضعف القيادات لخصائص القيادة الفعالة في تقديم الدعم والتشجيع للعاملين، والقصور الواضح في تحمل المسئولية وإدارة المخاطر، وقلة تحفيز العاملين علي العمل الجماعي، وضعف التوزيع لفرق العمل في أداء المهام المختلفة في القيادة الافتراضية، وهذا ما توصلت إليه دراسة (Oswandel 2020) حيث أشارت إلى ضعف المهارات الشخصية للقيادات التي تمكنهم من ممارسة القيادة الافتراضية.

البعد السادس: تقديم التغذية الراجعة

جدول (١٣) مستويات تحقق ممارسات البعد السادس: تقديم التغذية الراجعة

م	مستوي التحقق	عالية ك	متوسطة ك	ضعيفة ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب العبارات	درجة التحقق	الممارسات
٢	يطبق المدير الحزم مع العاملين معه بخصوص مشكلات الأداء.	٤٢٣	٤٦٢	١١١٥	١,٦٥	٠,٨١	٥٥%	٥	ضعيفة	
٣	يدعم المدير المبادرات التجديدية لحل المشكلات.	٣٩٦	٤٣٢	١١٧٢	١,٦١	٠,٨٠	٦٧,٥٣%	٦	ضعيفة	
٤	يقوم المدير بالأخطاء التي تحدث في العمل بشكل صحيح.	٧٢٣	١٧٦	١١٠١	١,٨١	٠,٩٤	٣٣,٦٠%	٤	متوسطة	
٥	يتابع المدير أداء المهام لتحقيق أفضل النتائج المرجوة.	٥٢٣	١٠٢٥	٤١٢	٢,٠٦	٠,٦٩	٦٧,٦٨%	١	متوسطة	
٦	يستجيب المدير لحل المشكلات بطريقة بناءة.	٤١٣	١٠٧٦	٥١١	١,٩٥	٠,٦٨	٦٥%	٣	متوسطة	
										المتوسط الحسابي العام للبعد ككل
المتوسط الحسابي			الانحراف المعياري			النسبة المئوية		درجة التحقق		
١,٨٥			٠,٨٠			٦٧,٦١%		متوسطة		

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته، حيث تحققت العبارات (١، ٤، ٥، ٦) بمستوى متوسط، وتحققت العبارات (٢، ٣) بمستوى ضعيف، وهذا يعني أن هناك ضعف في تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام فيما يتعلق بتقديم تغذية راجعة، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد والذي بلغ (١,٨٥) وانحراف معياري (٠,٨٠)، ونسبة مئوية (٦٧,٦١%)، وهذه النسبة تشير إلي الأداء المتوسط فيما يتعلق بمعرفة القيادات بأسباب المشكلات وتحليلها والتوصل الي نتيجة بناء على الحقائق والمعلومات، وهذا يرجع إلى ضعف امتلاك القيادات للمهارات التي تمكنهم من معرفة الأخطاء التي تحدث في العمل وتقويمها بالطريقة الصحيحة باستخدام الأساليب المتنوعة للتقويم، وضعف استجابته للمشكلات وحلها بطريقة بناءة، بحيث تمكنه من القيادة الافتراضية بشكل فعال، وضعف مهاراته التي تمكنه من متابعة أداء المهام وتحقيق أفضل النتائج، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة Dragusha (2012) من ضعف تقديم تغذية راجعة يمكن من خلالها تقويم أداء العاملين بطريقة صحيحة.

البعد السابع: قياس الأداء

جدول (١٤) مستويات تحقق ممارسات البعد السابع: قياس الأداء

م	مستوي التحقق	عالية ك	متوسطة ك	ضعيفة ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب العبارات	درجة التحقق	الممارسات
١	يقوم المدير أداء العاملين باستمرار.	٣٦٩	٥١٩	١١١٢	١,٦٣	٠,٧٨	٣٣,٥٤%	٥	ضعيفة	
٢	يساعد المدير العاملين على إنجاز أعمالهم بأعلى كفاءة.	٥١٢	٥٧٥	٩١٣	١,٨٠	٠,٨٢	٦٠%	١	متوسطة	
٣	يمتلك المدير المبادرة في استثمار الفرص المتاحة للتطوير الإداري.	٣٤٣	٥٤٨	١١٠٩	١,٦٢	٠,٧٦	٥٤%	٦	ضعيفة	
٤	يحرص المدير علي إنهاء المهام في الوقت المحدد.	٥١٠	٤٩٧	٩٩٣	١,٧٦	٠,٨٣	٦٧,٥٨%	٢	متوسطة	
٥	ينجز المدير المهام بأقل المدخلات من الموارد.	٤١٣	٤٨١	١١٠٦	١,٦٥	٠,٨٠	٥٥%	٤	ضعيفة	
٦	ينوع المدير في استخدام أحدث أساليب التقويم.	٣٧٣	٦٨١	٩٤٦	١,٧١	٠,٧٦	٥٧%	٣	متوسطة	
		المتوسط الحسابي العام للبعد ككل			٧٠,١	٠,٧٩	٦٧,٥٦%	درجة التحقق		متوسطة

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته، حيث تحققت العبارات (٢، ٤، ٦) بمستوى متوسط، وتحققت العبارات (١، ٣، ٥) بمستوى ضعيف، وهذا يعني أن هناك ضعف في تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام فيما يتعلق بقياس الأداء، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد والذي بلغ (١,٧٠) وانحراف معياري (٠,٧٩)، ونسبة مئوية (٥٦,٦٧%)، وهذه النسبة تشير إلى ضعف امتلاك القيادات لمهارات السبق والريادة التي تمكنه من استثمار الفرص المتاحة، وضعف تقييم أداء العاملين بناء علي الأهداف والغايات المحددة مسبقاً، وضعف قدرته في مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المحققة، إضافة إلي افتقارهم لكيفية استثمار الموارد المتاحة واستغلالها الاستغلال الأمثل وتؤكد علي ما سبق دراسة، (Mark Joseph 2014)، حيث توصلت إلى قلة تزويد قادة المدارس الافتراضية بالمعرفة التي تؤدي بها الي زيادة الانتاجية، ويوفر قاعدة من المعلومات لقادة المدارس الافتراضية الحالية والمستقبلية، وضعف معرفتهم بكيفية تقييم الأداء واستخدام أحدث الأساليب في ذلك.

مما سبق يمكن القول بأن هذا المحور بأبعاده السبعة وهي: (قيادة التنوع الثقافي، تحديد أهداف وغايات واضحة، القدرة علي بناء الثقة، القدرة علي التواصل، القدرة علي التشجيع والتحفيز، تقديم تغذية راجعة، وقياس الأداء، حيث تحقق بدرجة متوسطة، وهذا يرجع إلي قلة وعي القيادات بمدارس التعليم العام بأحدث النظريات القيادية التي تمكنهم من القيادة بشكل فعال ومنها القيادة الافتراضية وخاصة في ظل الظروف الطارئة ومنها جائحة كورونا، وضعف مهاراته التكنولوجية واستخدامه لأحدث التقنيات الحديثة والتفاعل مع العالم المحيط.

المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا

يبين الجدول التالي مستويات تحقق هذه الأبعاد وهي كالاتي:

جدول (١٥) مستويات تحقق ممارسات التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا

م	الممارسات	مستوى التحقق			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب العبارات	درجة التحقق
		عالية ك	متوسطة ك	ضعيفة ك					
١	اختلاف الثقافات بين العاملين.	١١١٥	٥٦٥	٣٢٠	٤٠,٢	٠,٧٥	٪٨٠	١١	عالية
٢	ضعف المتابعة والسيطرة على أنشطة العاملين.	٩١٣	٨٦٥	٢٢٢	٢,٣٥	٠,٦٧	٪٣٣,٧٨	١٤	عالية
٣	ضعف الثقة بين العاملين.	٩١٦	٨٧١	٢١٣	٢,٣٥	٠,٦٦	٪٣٣,٧٨	١٣	عالية
٤	تعقد عملية تبادل المعلومات.	١١١٣	٥٦٦	٣٢١	٤٠,٢	٠,٧٥	٪٨٠	١٠	عالية
٥	ضعف تحديد الأهداف لأداء المهام المطلوبة.	١١١٥	٥٨٩	٢٩٦	٢,٤١	٠,٧٣	٪٣٣,٨٠	٩	عالية
٦	قلة مشاركة المدير العاملين في اتخاذ القرارات.	١١٢٣	٥٦٦	٣١١	٢,٤١	٠,٧٤	٪٣٣,٨٠	٨	عالية
٧	ضعف أساليب الاتصال.	١١٧٠	٤٨٤	٣٤٦	٢,٤١	٠,٧٧	٪٣٣,٨٠	٧	عالية
٨	ضعف البنية التحتية التكنولوجية.	١٤١٣	٤٧٤	١١٣	٢,٦٥	٠,٥٨	٪٣٣,٨٨	١	عالية
٩	ضعف مهارات العاملين.	١٣١١	٣٤٣	٣٤٦	٢,٤٨	٠,٧٧	٪٣٣,٨٤	٤	عالية
١٠	انخفاض التغذية الراجعة للعاملين في المؤسسة.	١٣٩١	٢٨٣	٣٢٦	٢,٥٣	٠,٧٦	٪٤٩	٣	عالية
١١	نقص الشفافية لتحقيق الأهداف المنشودة.	١٤٠١	٣٥٣	٢٤٦	٢,٥٨	٠,٧٠	٪٨٦	٢	عالية
١٢	ضعف التعاون بين العاملين.	١٢١١	٤٣٣	٣٥٦	٢,٤٣	٠,٧٨	٪٨١	٦	عالية
١٣	حدوث الصراع الوظيفي بين العاملين.	١١١٣	٤٧٦	٤١١	٢,٣٥	٠,٨٠	٪٣٣,٧٨	١٢	عالية
١٤	ضعف توافق مؤهلات العاملين مع أعمالهم.	١٢٥٦	٣٩٨	٣٤٦	٢,٤٦	٠,٧٧	٪٨٢	٥	عالية
١٥	ضعف توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل.	١٣١٦	٣٣٣	٣٥١	٢,٤٨	٠,٧٨	٪٦٧,٨٢	٤	عالية
		المتوسط الحسابي العام للبعد ككل			٤٥,٢	٠,٧٤	٪٦٧,٨١	درجة التحقق	
					٤٥,٢	٠,٧٤	٪٦٧,٨١	عالية	

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته، أن جميع العبارات من (١-١٥) تحققت بمستوى عالٍ، وهذا يعني أن هناك ضعف في تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد والذي بلغ (٤٥,٢) وانحراف معياري (٠,٧٤) ونسبة مئوية (٦٧,٨١٪) وهذا يرجع إلي: ضعف الثقافات لدى القيادات وانخفاض التغذية الراجعة لديهم، وضعف البنية التحتية التي تدعم التواصل الإلكترونية وضعف الشبكة الإلكترونية وقلة توافر المناخ التنظيمي الملائم للعمل في البيئة الافتراضية، وضعف مؤهلاتهم التي تمكنهم من التعامل مع أحدث التقنيات ومنها القيادة الافتراضية، وقلة اطلاعهم على أحدث النظريات القيادية التي تمكنهم من ممارسة القيادة بشكل فعال، الأوتوقراطية في ممارسة السلطة، وعدم التفويض والانفراد في اتخاذ القرارات دون الأخذ بالمشورة وتبادل الآراء، وهذا

ما أشارت إليه دراسة (Cordes and Malling (2009) حيث توصلت إلى أن التحديات الأساسية التي تواجه القيادة الافتراضية هي البعد المكاني، وضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي نتج عنها ضعف في عملية التواصل وفقدان السيطرة علي اجراءات العمل.

نتائج البحث للمتغيرات الديموغرافية الخاصة بعينة البحث

تم مراجعة فئات كل متغير من المتغيرات، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق للدرجة الكلية للاستبانة من خلال مجموع أبعادها ومحوريها، وذلك لدرجة تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعا لمتغيراتهم الديموغرافية، على النحو التالي:

١- متغير النوع، يعرض البحث الحالي متغير النوع، وجدول (١٥) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق لدرجة تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعا لمتغير النوع

(T-test)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ت)					
,٢٧٣	١,٠٩	٣٦,١٠	١١٣,١٠	١٣٠٠	ذكر	الدرجة الكلية للاستبانة
		١٠,٥٨	١١٢,٥٦	٧٠٠	أنثي	

قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (١، ١٩٩٨) ومستوي دلالة (٠.٠١) = ٢.٣٢، وعند

مستوي دلالة (٠.٠٥) = ١.٦٤

** يوجد دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠١) * يوجد دلالة إحصائية عند مستوي

(٠.٠٥)

يتضح من جدول (١٥)، بأنه لا توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعا لمتغير النوع، في الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق اختبار (T-test).

وتعزي هذه النتيجة بصفة عامة إلى التساوي النسبي بين أعداد عينة الدراسة من الذكور والإناث، وتشابه الخلفية العلمية والبيئة التعليمية التي جاء منها كلا النوعين، فعينة الدراسة من الذكور والإناث يتساوون في التدريبات المفروضة عليهم، وكذلك شروط الترقيات، فضلا علي أن القيادة الافتراضية يمكن أن يمارسها ويقوم بها كلا النوعين سواء الذكور أو الإناث، وهذا النوع من القيادة يمكن أن يقوم به من له خبرة بالتكنولوجيا بغض النظر عن درجة نوعه وأن حكمهم علي درجة ممارسة القيادات للقيادة الافتراضية من خلال قدرته على التواصل الإلكتروني مع العاملين والبيئة المحيطة به.

٢- متغير المؤهل الدراسي، يعرض البحث الحالي متغير المؤهل الدراسي، وجدول (١٦) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق لدرجة تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعا لمتغير المؤهل الدراسي

One-Way ANOVA					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل الدراسي	مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين					
٠,٠١	٤,٢١	٤٥٥,٧١	٥	بين	٧,٢٧	١١١,٥٧	٧	ماجستير	الدرجة الكلية للاستبانة
		١٠٨,٢١	١٩٩٤	داخل	١١,١٢	١٠٩,٣١	١٦	الدبلوم الخاص	
				مجموع	١٠,٢٦	١١٣,٣٣	٢٤	الدبلوم المهنية	
					١٠,٤٨	١١٢,٥٩	٦٦٨	بكالوريوس	
					١٠,٥٠	١١١,٩٩	٦٩٤	ليسانس	
					١٠,٢٠	١١٤,٤٥	٥٩١	دبلوم معلمين	
		١٠,٤٤	١١٢,٩١	٢٠٠٠	المجموع				

قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (٥, ١٩٩٤) ومستوي دلالة (٠,٠١) = ٠,٦٦ وعند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٥٦

قيمة حجم التأثير لمتغير المؤهل الدراسي على اجمالي الاستبانة بلغ (٠,١٠) علما بأن (٠,٠١) - ٠,٠٦ يمثل حجم تأثير ضعيف، ٠,٠٦ - ٠,١٣ متوسط، ٠,١٤ فأكثر قوي).

يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٦)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعا لمتغير المؤهل الدراسي في الدرجة الكلية للاستبانة، وحصل (٥٩١) من الحاصلين على دبلوم معلمين علي أعلي متوسط حسابي في الدرجة الكلية للاستبانة، إذ بلغ (١١٤,٤٥)، يليهم (٢٤) الحاصلين على الدبلوم المهنية بمتوسط حسابي (١١٣,٣٣)، يليهم (٦٦٨) من الحاصلين علي البكالوريوس بمتوسط حسابي (١١٢,٥٩)، ومن بعدهم جاء (٦٩٤) من الحاصلين علي الليسانس بمتوسط حسابي (١١١,٩٩)، يليهم (٧) من الحاصلين علي الماجستير بمتوسط حسابي (١١١,٥٧)، وأخيرا جاء (١٦) من الحاصلين علي الدبلوم الخاص بمتوسط حسابي (١٠٩,٣١)، وأن الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١)، وذلك بعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، إذ بلغت (ف)

المحسوبة للأداة ككل (٤,٢١) وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية والتي بلغت (٠,٦٦) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وللتحقق من أن الدلالة الإحصائية تتفق مع الدلالة العلمية تم إيجاد قيمة حجم التأثير بواسطة اختبار (مربع إيتا) لقياس أثر متغير المؤهل الدراسي علي اجمالي الاستبانة والذي بلغ (٠,١٠) حيث يشكل قيمة متوسطة للأثر، ولمعرفة عانديه الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية وجدول (١٧) يوضح ذلك.

جدول (١٧)

نتائج تحليل اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات درجة تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعا لمتغير المؤهل الدراسي

مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة	المؤهل الدراسي	المتوسط الحسابي	ماجستير	الدبلوم لخاص	الدبلوم المهنية	البكالوريوس	الليسانس	دبلوم المعلمين
الدرجة الكلية للاستبانة	دبلوم المعلمين	١١٤,٤٥					١١١,٩٩	
	الدبلوم الخاص	١٠٩,٣١						

يتضح من جدول (١٧)، أن الفروق في الدرجة الكلية للاستبانة كان لحساب عينة الحاصلين على (دبلوم المعلمين) عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع المتوسط الحسابي لعينة الحاصلين على (الدبلوم الخاص)، وتعزي هذه النتيجة بصفة عامة إلى كثرة عدد الحاصلين على دبلوم المعلمين مقارنة بباقي المؤهلات الدراسية الأخرى، حيث إن المتوسط يتأثر بكل من العينة والقيم المتطرفة، ويرجع ذلك إلى أن سابقا لم يكن هناك مؤهلات علمية يمكن الحصول عليها غير دبلوم المعلمين ومن هذا المؤهل يمكن الترقى إلى أعلى المناصب بناء على الأقدمية، أما الآن فقد تعددت المؤهلات العلمية وتم الغاء مؤهل دبلوم المعلمين لتوافر التخصصات المختلفة حيث لا يقبل الآن درجة أقل من الليسانس أو البكالوريوس.

٣- متغير الوظيفة القيادية، يعرض البحث الحالي متغير الوظيفة القيادية، وجدول (١٨) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق لدرجة تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعا لمتغير الوظيفة القيادية

One-Way ANOVA					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة القيادية	مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين					
.....	٤٣.٢٤٨	٥٦٢,٤٤٣٦	٣	بين	٢٩,٩	١١٧,٧٠	٣٣٣	وكيل	الدرجة الكلية للاستبانة
		١٠٢,٥٤٨	١٩٩٦	داخل	٩٠,٩	٤٧,١١٣	٨٤٦	معلمي المرحلة الابتدائية	
			١٩٩٩	المجموع	٣٣,١٠	٧٨,١١٠	٤٣٧	معلمي المرحلة الاعدادية	
					٠٣,١١	١٠٩,٩٣	٣٨٤	معلمي المرحلة الثانوية	
					١٠,٤٤	١١٢,٩١	٢٠٠٠	المجموع	

قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (٣, ١٩٩٦) ومستوي دلالة (٠,٠١) = ٣,٧٤ وعند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٢,١٣

قيمة حجم التأثير لمتغير المؤهل الدراسي على اجمالي الاستبانة بلغ (٠,١٠) علما بأن (٠,٠١) - ٠,٠٦ يمثل حجم تأثير ضعيف, ٠,٠٦ - ٠,١٣ متوسط, ٠,١٤ فأكثر قوي).

يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٨)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعا لمتغير الوظيفة القيادية في الدرجة الكلية للاستبانة، فقد حصل على (٣٣٣) وكيل علي أعلى متوسط حسابي في الدرجة الكلية للاستبانة، إذ بلغ (١١٧.٧٠٨٧)، يليهم (٨٤٦) معلمي المرحلة الابتدائية بمتوسط حسابي (١١٣,٤٧)، يليهم (٤٣٧) معلمي المرحلة الإعدادية بمتوسط حسابي (١١٠,٧٨)، وأخيرا جاء (٣٨٤) معلمي المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (١٠٩,٩٣)، وأن الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١)، وذلك بعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، إذ بلغت (ف) المحسوبة للأداة ككل (٤٣,٢٤٨) وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية والتي بلغت (٣,٧٤) عند مستوي دلالة (٠,٠١)، وللتحقق من أن الدلالة الإحصائية تتفق مع الدلالة العلمية تم إيجاد قيمة حجم

التأثير بواسطة اختبار (مربع إيتا) لقياس أثر متغير الوظيفة القيادية علي اجمالي الاستبانة والذي بلغ (٠,٠٦) حيث يشكل قيمة متوسطة للأثر، ولمعرفة عائديه الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية وجدول (١٩) يوضح ذلك.

جدول (١٩)

نتائج تحليل اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات درجة تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام من وجهة نظر العينة تبعا لمتغير الوظيفة القيادية

مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة	الوظيفة القيادية	المتوسط الحسابي	وكيل	معلمي المرحلة الابتدائية	معلمي المرحلة الاعدادية	معلمي المرحلة الثانوية
الدرجة الكلية للاستبانة	وكيل	١١٧,٧٠		٤,٢٣	٦,٩٢	٧,٧٧
	معلمي المرحلة الثانوية	١٠٩,٩٣	٧,٧٧	٣,٥٣		

يتضح من جدول (١٩)، أن الفروق في الدرجة الكلية للاستبانة كان لحساب عينة(الوكيل) عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع المتوسط الحسابي لعينة معلمي المرحلة الثانوية، وتعزي هذه النتيجة بصفة عامة إلي توفر درجة وكيل في كل مدرسة، حيث يمكن أن يقوم بالعديد من الصلاحيات عند غياب المدير ويمكن أن يقوم بأعماله عند إحالته للتعاقد لحين تعيين مدير.

وخلصت نتائج البحث الميداني إلى ما يلي:

ضعف تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بقنا في الأبعاد الآتية: قيادة التنوع الثقافي، وضعف قدرتهم علي تحديد الأهداف والغايات، وضعف القدرة علي بناء الثقة بين القيادات والعاملين بالمؤسسة، وضعف القدرة علي التواصل واستخدام شبكة الإنترنت، وضعف عملية التقييم وتقديم تغذية راجعة، وضعف تقييم الأداء، وضعف مهارات القيادات في قدرتهم علي القيادة بشكل افتراضي، وتوصل البحث أن هناك مجموعة من التحديات التي تعوق تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا ومنها اختلاف الثقافات بين العاملين، ضعف المتابعة والسيطرة علي أنشطة العاملين، ضعف الثقة بين العاملين، تعقد عملية تبادل المعلومات، ضعف تحديد الأهداف لأداء المهام المطلوبة، قلة مشاركة المدير العاملين في اتخاذ القرارات، ضعف أساليب الاتصال، ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ضعف مهارات العاملين، انخفاض التغذية الراجعة للعاملين في المؤسسة، نقص الشفافية لتحقيق الأهداف المنشودة، ضعف التعاون بين العاملين، حدوث الصراع الوظيفي بين العاملين، ضعف توافق مؤهلات العاملين مع أعمالهم، ضعف توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل.

آليات مقترحة لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا:

تمهيد:

من منطلق نتائج البحث، والإفادة من التحديات التكنولوجية والرقمنة وجائحة كورونا والعالم الافتراضي والتغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية التي ظهرت في المجتمع المصري، والانتقادات التي وجهت إلي القيادات، والتي تشير إلي انخفاض مستوي أدائهن وضعف مهاراتهم التكنولوجية التي تمكنهم من القيادة الافتراضية، وتبين وجود تحديات تواجه لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام، مما يقتضي وضع تصور مقترح يهدف إلي تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا وتشتمل الآليات المقترحة على ما يلي:

١- مفهومها:

يقصد بها إطار ونموذج عام يتضمن مجموعة من الإجراءات التي تسهم في تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا كما أنها أيضا خطة مستقبلية توضح الجهود والإمكانات التي تبذل في تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا أهميتها:

- أ- تعد أداة فعالة لتوضيح الإرشادات والتوجيهات الخاصة وقواعد العمل بكل محور من المحاور.
- ب- تعمل كأداة مساعدة في تكوين إطار منهجي يساعد في تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، ومن ثم تقديم حلول لذلك.
- ج- تعد أداة لإحداث التطوير في أي جانب من آليات مقترحة لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا ، ووضع الخطط اللازمة للتطوير، والعمل الجاد من أجل معالجة ذلك القصور، ومتابعة تنفيذه.
- د- مساعدة المسؤولين عن السياسة التعليمية بالمدارس التعليمية على معالجة القصور في تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.

٢- أسسها ومنطلقاتها:

- تعتمد الآليات المقترحة على أسس ومنطلقات محددة في الآتي:
- أ- تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا ضرورة حتمية لضمان مسايرة العصر ومتغيراته.
 - ب- تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا يثبت مصداقية واحترام الهيكل الإداري لأعضائه ويعمق ثقتهم بها.
 - ج- تفعيل البرامج التدريبية بالمدارس التعليمية وخاصة القيادات ومنهم مديري المدارس، بحيث يقوم على التحديد الدقيق لاحتياجاتهم وما يحتاجونه من تدريبات.

٣- فلسفتها:

تتضمن فلسفة هذه الآليات المقترحة مجموعة من المبادئ والمفاهيم الرئيسية التي تعكس الرؤية المستقبلية للتصور وتشكل الأساس الفكري وهي:

أ- توفير بيئة تربوية سوية تتيح الفرصة لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا
ب- الفجوة الواسعة بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي الجديد يفرض اختياريا سياسيا، ووضع آليات لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، ومواكبة التطورات الحديثة في عالم متغير يعتمد على المعرفة والتكنولوجيا وتنمية المهارات اللازمة للتعامل مع مستجدات العصر.

٤- أهدافها:

أ- تهدف هذه الآليات في جملتها إلى تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من خلال وضع آليات مقترحة لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا في قيادة التنوع الثقافي، تحديد الأهداف والغايات، القدرة على بناء الثقة، القدرة على التواصل، القدرة على التشجيع والتحفيز، تقديم التغذية الراجعة، قياس الأداء.

ب- وضع آليات مقترحة لمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.

٥- مكوناتها:

تتكون من واقع تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا في قيادة التنوع الثقافي، تحديد الأهداف والغايات، القدرة على بناء الثقة، القدرة على التواصل، القدرة على التشجيع والتحفيز، تقديم التغذية الراجعة، قياس الأداء، والتحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا ووضع الحلول لمواجهتها.

٦- إجراءاتها:

في ضوء ما كشفت عنه نتائج رصد الواقع السابق ومن خلال ما تبين من وجود مشكلات في تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا .

المحور الأول: واقع تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من خلال الأبعاد الآتية:

١- الآليات والإجراءات الخاصة ببعيد قيادة التنوع الثقافي:

أ- يدرّب المديرين على القيادة الافتراضية بالشكل المناسب.
ب- إنشاء مراكز أو وحدات ذات طابع خاص بإرساء ثقافة القيادة الافتراضية بين كافة الهيئات الإدارية والقيادية.

ج- الأخذ بفكرة منتديات القيادات والتي يشترك فيها جميع قيادات الإدارات لمناقشة كيفية تطوير الأداء الإداري في كافة مستوياته.

د- تمكن القيادات من إدارة الديناميات الثقافية التي تدعم القيادة الافتراضية.

٢- الآليات والاجراءات الخاصة ببعث تحديد الأهداف والغايات:

أ- تحديد الأهداف من خلال معرفة ما الذي يريدونه في المؤسسة؟ وماذا يحتاجونه لتحقيقها.

ب- جدولة الاجتماعات على الأنترنت من خلال التركيز على التطوير المهني للعاملين.

ج- تحديد الأهداف وتوضيح الأدوار هذا يمكن من خلاله توفير الشعور للانتماء عند الانتقال للقيادة الافتراضية.

٣- الآليات والاجراءات الخاصة ببعث القدرة على بناء الثقة:

أ- القدرة على إقامة علاقات طيبة بين القيادات والعاملين بالمؤسسة من خلال إظهار ثقافة الود والاحترام بينهم.

ب- إنشاء بيئة تقوم على الثقة من خلال تحديد التوصيف الوظيفي أولاً للعاملين ومعرفتهم وتحديد احتياجاتهم.

ج- شعور العاملين بالدعم من خلال عقد ساعات عمل افتراضية من خلال وقت محدد في الأسبوع.

د- التزام القيادات بالوفاء بالتزاماته مع العاملين.

٤- الآليات والاجراءات الخاصة ببعث القدرة على التواصل:

أ- تدريب القيادات على مهارات التعامل مع شبكة الأنترنت.

ب- تدريب القيادات على استخدام التكنولوجيا وتوظيفها بالشكل المناسب فهي المفتاح لتوصيل الرسالة.

ج- استخدام الرسائل الفورية في توصيل الرسالة مثل برامج Stack أو Google chat فهي الأفضل في الاتصال السريع مثل استخدام البريد الإلكتروني، والفيديو، والهاتف.

د- الوضوح والإيجاز في الاتصالات.

هـ- الشفافية وبناء العلاقات وتشجيع الترابط والمناقشات.

و- تدريب القيادات على استخدام أدوات التواصل الاجتماعي.

ز- تصميم شبكة داخلية بالمدارس حيث يمكن القيادات من التواصل مع العاملين.

ح- توفير تليفون خاص بالمدارس يمكن الاتصال عليه في أي وقت.

ط- إنشاء بريد إلكتروني وحساب خاص بالقيادات الإدارية يمكن التواصل من خلاله.

ي- توفير رابط إلكتروني بين القيادات والإدارات التعليمية لتبليغهم بكل ما يتعلق بالمدارس.

ك- استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في التواصل بين المديرين والعاملين.

ل- عقد المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية وورش العمل عبر شبكة الإنترنت عن طريق خدمة تسمى " خدمات المؤتمرات المفتوحة " حيث يمكن من خلالها نقل الصوت والصورة عبر الإنترنت إلى أعضاء المؤتمر.

م- استخدام البريد الإلكتروني في إرسال النشرات والتقارير والدوريات من الإدارات التعليمية إلى القيادات ومنها إلى العاملين بالمدارس.

ن- عقد الاجتماعات بواسطة الفيديو حيث يستطيع المدير التواصل مع العاملين بالمدرسة.

س- توفير قاعدة بيانات داخل المدارس لتكون بمثابة وحدة مرجعية للعاملين يمكن من خلالها تخصص تلك الوحدة لأرشفة تقارير محاضر الاجتماعات لمناقشة المشكلات والتحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية، فهي كفيلة في اختصار الوقت وتوفير الجهد.

ع- توعية المديرين بأهمية استخدام وسائل الاتصال الحديثة وعقد الدورات التدريبية بكيفية استخدام هذه التقنيات الحديثة في عملية الاتصال.

٥- الآليات والإجراءات الخاصة ببعده القدرة على التشجيع والتحفيز:

أ- تحفيز العاملين طبقاً لأهداف المؤسسة.

ب- توفير الدافع المستمر للإنجاز، إلى جانب توافر مهارات القيادة الافتراضية وكيفية التعامل معها.

ج- تطبيق عديد من تمرينات الإقناع التي تشجع العاملين بالمؤسسة على العمل الافتراضي.

د- مشاركة القيادات الإدارية افتراضياً في عملية اتخاذ القرار وتوكيل من الأجدر بالنيابة عنه في غيابه.

هـ- تفعيل عملية التعزيز وزيادة التواصل والثقة بين القيادات الإدارية والعاملين وذلك من خلال مواقع التواصل الاجتماعي (الفيس بوك) والمواقع الأخرى.

٦- الآليات والإجراءات الخاصة ببعده تقديم تغذية راجعة:

أ- تطبيق أسلوب شبكات العمل باستخدام تقنية المعلومات من خلال تجميع أكبر عدد من البيانات وتنظيمها وتحليلها للاستفادة منها في عملية التقويم.

ب- زيادة الوعي القيادات حول جدوى استخدام التكنولوجيا في إعداد وتطبيق وإدارة واستخدام التقويم الافتراضي.

ج- عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية عن أساليب وأدوات التقويم الافتراضي وكيفية استخدامه.

٧- الآليات والإجراءات الخاصة ببعده قياس الأداء:

أ- تدريب القيادات علي عقد اجتماعات عمل افتراضية وتخطيط جدول لأعمالها.

ب- استخدام شبكات المعلومات والبرمجيات الخاصة بالإنترنت في جمع المعلومات والبيانات عن العاملين بالمؤسسة.

ج- توفير البنية التحتية من معامل الحاسب وخطوط الإنترنت والبرامج المتخصصة للقيام بعملية التقويم الافتراضي.

د- إجراء المقابلات الإلكترونية باستخدام النصوص المكتوبة أو المسموعة والمرئية من خلال مؤتمرات الفيديو.

٨- مراحل تطبيق هذه الآليات:

يمكن تطبيق هذه الآليات من خلال: توفير البنية التحتية المناسبة من أجهزة الكمبيوتر والبرامج والبرمجيات وسرعة الأنترنت التي تمكن الهيئة العاملة من التواصل مع الآخرين وبعضهم البعض، عقد الدورات التدريبية وورش العمل والندوات حول كيفية القيادة الافتراضية بشكل عام وكيفية عقد اجتماعات عمل افتراضية وعمل مخطط جدول للأعمال وكيفية إدارة هذه الجلسات وعقد ورش عمل عن أساليب القيادة الافتراضية وكيفية التفاعل معها، توفير الدافع والتحفيز بين العاملين لمساعدتهم علي زيادة الثقة بينهم وبين بعضهم، تفعيل المنصات الإلكترونية وعقد الاجتماعات من خلال الفيديو كونفراس والمؤتمرات التفاعلية ونظام اجتماع، وتدريب القيادات علي مهارات التعامل مع شبكة الإنترنت، وتوافر صفحة لك مدرسة مربوطة بموقع الوزارة وتوافر ايميل وحساب واتس لكل العاملين بالمدرسة لسهولة التواصل فيما بينهم، توفير الشفافية والتعاون والعمل الجماعي بين العاملين في المدارس وغرس ثقافة التغيير وتقبل كل ما هو جديد ويمكن تطبيقه مسابرة للعصر وتهيئة المناخ المناسب داخل المدرسة لتطبيق مثل هذه القيادات كالقيادة الافتراضية.

ويظهر ذلك من خلال الآتي:

- ١- التدريب: تدريب القيادات والعاملين بالمدارس على تقنية العمل الافتراضي.
- ٢- التخطيط: وذلك من تنظيم الوقت وتحديده ووضع خطة مرسومة لإدارة العمل الافتراضي بشكل صحيح وتحقيق أعلي إنجاز ونتائج مرجوة للمؤسسة.
- ٣- التجريب (التطبيق): البدء في مرحلة التنفيذ والمشاركة مع فريق العمل مع المتابعة وقياس الأثر وإعادة التدريب لمن لا يتقن مهارات العمل الافتراضي.
- ٤- التنفيذ: اعتماد العمل به واعتباره جهة منظمة ومجودة للعمل.
- ٥- التغذية الراجعة: متابعة مستويات الإنجاز، وجودة العمل ومدى تقبل التغيير.
- ٦- النتائج: قياس مستوى الإنتاج ومقارنته عما كان عليه من قبل.
- ٧- التقويم الإجمالي: تقويم أداء العاملين بالمدارس وتدعيم جوانب القوة ومعالجة مواطن الضعف.

معوقات تطبيق هذه الآليات:

- ١- صعوبة توظيف تقنية المعلومات.
- ٢- التكلفة الباهظة.
- ٣- الصيانة المستمرة.
- ٤- عدم تقبل العاملين للتطوير والتدريب.

- ٥- ضعف مستوي الإنجاز لعدم تقبل العاملين سياسة العمل الافتراضي.
 - ٦- تدني مستوي الإنتاج لعدم إتقان العاملين لمهارات العمل الافتراضي.
 - ٧- ضعف التواصل والحوار الافتراضي.
 - ٨- الخوف من التغيير.
 - ٩- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
 - ١٠- غياب التشريعات المناسبة.
 - ١١- نقص الاعتمادات المالية.
 - ١٢- غياب الشفافية.
 - ١٣- عدم توفر وسائل الاتصالات المناسبة.
 - ١٤- عدم وضوح الأهداف والأولويات.
 - ١٥- قلة مشاركة في بلورة الرؤية الافتراضية للعمل.
- ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال:**

- ١- وضوح الرؤية: التأكيد من وضوح الرؤية المستقبلية للأهداف المراد تحقيقها، وإشراك العاملين بالمدرسة في تلك الرؤية وتجسيدها، والتأكد من اقتناع العاملين بها من خلال فتح المجال لإبداء الآراء والنقاش.
 - ٢- التواصل مع العاملين: من خلال المواظبة على تحديد فترات متابعة لكي يبقى دائما على اتصال بهم، وعقد اجتماعات دورية لمتابعة العمل المدرسي.
 - ٣- قيادة التغيير: فالقيادة ليست عملية التحرك من نقطة أ إلى نقطة ب؛ بل هي الوصول لكليهما في نفس الوقت وتطوير الأفراد خلال الطريق.
 - ٤- التواصل الاجتماعي بين العاملين: فالقائد ذو التواصل الاجتماعي والمشارك للعاملين في مناسباتهم الاجتماعية أكثر فعالية في بناء الثقة بينه وبينهم.
 - ٥- التركيز على النتائج: عن طريق تحديد خطة واضحة للنتائج المتوقعة، والتقييم بنتائج الأعمال بدلا من تقييم العاملين بحسب جهدهم.
 - ٦- المواطنة الرقمية: وتتضمن التصرف بمسؤولية عند التواصل عبر الإنترنت وشبكات التواصل، ومراعاة آداب التعامل في عالم الإنترنت، مع التركيز على جوانب مهمة كالاهتمام بالوقت ومراعاة فروق التوقيت، وامتلاك المهارات الرقمية.
- المحور الثاني: الاجراءات اللازمة لمواجهة التحديات التي تعوق تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا**

بينما نواجه جميعا (كوفيد-١٩)، دخل العديد منا في واقع من العمل الافتراضي، الأمر الذي يفرض تحديات جديدة على القادة، القيادة الافتراضية توفر العديد من الفوائد ولكنها تمثل مخاطر أعلي

من عدم التوافق وعدم التعاون، مما يؤثر سلبا على ثقة العاملين ومشاركتهم، إذا لم يتم بشكل صحيح، فالقائد يحتاج إلى أن يكون نموذجا يحتذي به ولمواجهة هذه التحديات ينبغي اتباع ما يلي:

١- إعادة تفعيل أهداف العاملين وتوضيح الأدوار: هذا يعد أمر حيوي للقيادة الافتراضية وسيقود التوجيه ويوفر شعورا بالانتماء، وهذه المهام تصبح أكثر أهمية عند الانتقال إلى المهام الافتراضية مع اتباع نهج قوي ومعتمد ومنظم، ، والتأكد من أن العاملين يعرفون هدفهم الذي يجب أن يكون واضح تماما وأن يكون مفهوما وملزمين بها جميع العاملين بالمؤسسة، تحديد الخطوات اللازمة وقبول التغييرات المتكررة، فلا بد من تحديد الأدوار اللازمة لإنجاز المهام، عند تحديد الأهداف ووضوح الأدوار وتفويض بعض العاملين قد يتجنب ذلك الوقوع في مشكلة ، فلا بد من السيطرة وبناء الثقة بالعاملين في الإنجاز.

٢- إنشاء إيقاع جديد: من خلال صنع تقاليد جديدة تحدد كيفية عمل العاملين في القيادة الافتراضية، من حيث ما ينبغي وما لا ينبغي عمله، تشجيع العاملين على كيفية كيف يكونوا مبدعين حول كيفية لقاءهم، جدولة الأنشطة المتكررة، فالمواعيد النهائية، والزيارات، والاجتماعات الافتراضية فهذه المهام يجب أن تحدث في القيادة الافتراضية لجعل العاملين يقومون بإنجاز المهام.

٣- تتبع القدرات والتقدم: إن الوعي بالقدرة الفردية والجماعية للعاملين ووجود نظرة على تقدم المهام أمر أساسي للمشاركة والإنتاجية، والتوصل إلى هذه النتيجة يتطلب قدرا من الانضباط والاستخدام المستمر للتكنولوجيا، ويجب التنظيم في تحديد أولويات مهام العاملين، عند الانتقال إلى البيئة الافتراضية، وإعادة تقييم المهام، تحديد القدرات بشكل استباقي ومستمر من خلال معرفة من يمكنه الدعم في ماذا والحفاظ على مرونة العاملين لتحقيق إنتاجية عالية.

٤- الاستفادة من التكنولوجيا للتواصل بين القيادات الإدارية والعاملين في المؤسسة: من خلال زيادة استخدام منصات التعاون عبر الإنترنت في المستقبل، حيث تحتاج القيادة الافتراضية الي استكشاف التكنولوجيا وادماجها في طرائق العمل لكي تتجح عملية تشجيع الإبداع المشترك والتفكير المتباين، حيث تمنح شبكة الإنترنت العالمية عديد من الفرص للتعاون، واختيار البرامج المناسبة، التركيز على تصميم طرق سلسلة للعمل من خلال التكنولوجيا.

٥- أن تكون القيادات الافتراضية مرئية وأن يتأكدوا باستمرار من أداء المهام: حيث يمكن أن تقلل المسافة الافتراضية ثقة العاملين بالقيادات فيجب تقبل العاملين بأن لديهم احتياجات مختلفة، والاعتراف بمخاطر التغيير في الأداء لأداء أفضل عما كان في الماضي بطريقة افتراضية وعلي القائد أن يدعم العاملين ويحفزهم ويشجعهم على التواصل عبر شبكة الإنترنت، ومن خلال تفويض الرسائل لأي من العاملين وأن يكون القائد مبدع في طريقة التواصل من خلال استخدام المنصات المختلفة للتواصل بين العاملين بالمؤسسة.

- ٦- **تمكين وتعزيز القيادة الذاتية:** حيث لا يستطيع القائد قيادة كل شيء دفعة واحدة فلا بد من بناء الثقة بين العاملين والتمكين من اتخاذ الاجراءات والمثابرة للحفاظ علي عجلة القيادة، من خلال تبني الفشل والتعلم منه عند التحول إلي قائد افتراضي فالإخفاقات الناجمة عن السرعة أو عدم التوازن أو متابعة فكرة جديدة فلا بد من المرونة عند أداء هذه المهام، وبناء الثقة لدفع الابتكار وإعطاء الضوء الأخضر للتصرف بسرعة وتجربة أشياء جديدة وهذا سيؤدي إلي ابداع العاملين الذي لم يكن متوقع.
- ٧- **ضمان الرفاهية:** من خلال تهيئة البيئة المناسبة للقيادة الافتراضية ومشاركة العاملين في العمل لأداء المهام، وتشجيع الروتين الصحي لضمان سلامة الصحة العقلية والجسدية، والقيادة بالقدوة من خلال وضع مجموعة من القواعد الأساسية وبناء الإجراءات الروتينية، فيجب على القائد أن يكون قدوة ويمهد الطريق لتحقيق رفاهية العاملين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- اسماعيل محمود علي الشراوي (٢٠١٦). إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، المنهل. دار أسامة.
- ثروت مشهور (٢٠١٠). *استراتيجيات التطوير الإداري*، عمان: دار أسامة
- جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (١١٩) لسنة ٢٠١٤م بشأن انشاء وحدة إعداد القادة.
- جمهورية مصر العربية، رئاسة مجلس الوزراء، قرار رقم ٣٢٨ لسنة ٢٠١٣م بإصدار اللائحة التنفيذية بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م، المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م المعدل بالقانون رقم (٩٣) لسنة ٢٠١٢م، المادة رقم (١٠)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠١٣.
- روبرت هارجراف (٢٠٠٢). الإدارة الافتراضية " مهارات القيادة والاتصال والتفاعل عن بعد، عمان، الأردن، الشركة العربية للإعلام العلمي.
- سامح حواش (٢٠١٢). تصور مقترح لتطوير التنمية المهنية للقيادات الوسطى التربوية في مصر باستخدام التدريب الإلكتروني، رسالة دكتوراه. معهد الدراسات التربوية. جامعة القاهرة.
- سمية علي عبد الوارث (٢٠١١). البحث التربوي والنفسي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عبد العظيم عبد النبي عبد العظيم محمود (٢٠١٤). تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء ادارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٥ (١١)، ١٦٣-١٩١.
- عزة أحمد محمد الحسيني (٢٠١٥). الجدارات القيادية ودورها في تحسين الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢(٥)، ١٥-٦٤.
- كارولين ثروت حليم لوف (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في ضوء مدخل الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج، رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة سوهاج
- مالك حسن أبو الفضل ابراهيم (٢٠٢٠). المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية بمصر، رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة بني سويف.
- محمود محمد السيد محمد (٢٠٢٠). الميزة التنافسية في المدارس الدولية وكيفية الاستفادة منها في تطوير المدارس الابتدائية الحكومية بمصر، رسالة ماجستير. كلية البنات. جامعة عين شمس.
- نبيل سعد خليل (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، القاهرة: دار الفجر.

نبيل سعد خليل (يناير، ٢٠٠٨). "المنظومة التعليمية بين التقليدية والافتراضية"، المؤتمر السادس عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة بعنوان التعليم عن بعد في الوطن العربي، المنعقد بكلية التربية ببورسعيد، كلية التربية، جامعة قناة السويس.

وائل وفيق رضوان (٢٠٢٠). المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج، (٧٤)، ١١٢٩-١١٧٦.

وفاء محمد العتيبي (٢٠٢٠). القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية " جوجل درايف نموذجا"، المجلة التربوية الإلكترونية، متاح علي الموقع التالي:

https://educationmag.net/2021/08/22/virtual_leadership /٢٢ /٨ /٢٠٢١

ياسر أحمد غريب (٢٠٢٠). متطلبات إنشاء مدرسة ثانوية افتراضية في مصر، رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة مدينة السادات.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Ahlquist ، J.S.& Levi، M.(2011). Leadership: What It Means، What It Does، and What We Want to Know About It، Annual Review of Political Science، (14)، 1-24.

Alward، E. & Phelps، Y. (2019). Impactful leadership traits of virtual leaders in higher education، Online Learning، 23(3)، 72-93. doi:10.24059/olj.v23i3.2113.

Alward، E.T.(2018). Characteristics and Leadership Methods of Efficacious Virtual Team Leaders in Higher Education. Doctorate Dissertation. North central University، San Diego، California.

Andrews (2004). IBM business consulting services. Trust building for a virtual team. <http://www-935.ibm.com/services/us/imc/pdf/g510-3949-trust-building.pdf> Accessed on 29 June 2021.

Bal، J. & Teo، P. (2001). Implementing virtual team working. Part 1: A literature review of best practice. Logistics Information Management. (13)، 346 - 352

Baladi، I. (2008). An empirical analysis of perceived value of virtual versus traditional project management practice، Dissertation Abstracts International، (9)68، (UMI No. 3277885).

- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27(1), 14–49.
- Bumgarner, Amanda Virtual Leadership Conference (Aug 2020), *Choral Journal*, (1)61, 47–48.
- Capella University. (2005). *Managing and organizing people*. Boston: Prentice Hall Custom Publishing.
- Caulat, G. (2010). Virtual leadership: rethinking virtual teams. *Danish Leadership Review*. 12– 24.
- Cordes, F. & Malling, C. (2009). Virtual leadership: How leaders secure performance when outside immediate proximity of their employees. Master thesis. MSocSc Management of Creative Business Processes. Copenhagen Business School.
- Corvello, V. & Migliarese, P. (2007). Virtual Forms for the Organization of Production: A Comparative Analysis. *International Journal of Production Economics*. 5 (34), 1160–1178.
- Cusumano, M.A. (2008). Managing software development in globally distributed teams. *Communications of the ACM*. 2(51), 15–17.
- David, G (2019). *Principal: A Multiple Case Study on the Challenges and Leadership Practices of Virtual School Principals*. LaFetra College of Education Organizational Leadership Department, University of La Verne, ProQuest Dissertations Publishing.
- Davison, Bélanger, R. Ahuja, F. Manju, (2006). *Virtual Work, Teams and Organizations*. Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd. <http://site.ebrary.com/lib/scp/Doc?id=10156483&ppg=5>. Accessed on 25 March 2020.
- Dilys Parkinson (2005). *Oxford Business English Dictionary for Learners of English*, New York, New Delhi.
- Dorr & Kelly (2011). UNC. Kenan–Flagler Business School. Developing real skills for virtual teams.

<http://onlinemba.unc.edu/wpcontent/uploads/developingreal-skills.pdf>.

Accessed on 10 July 2021.

Dragusha, C. (2012). Managing Virtual Teams Guidelines to Effective Leadership, Saimaa University of Applied Sciences, Faculty of Business Administration, and Lappeenranta Degree Programme in International Business Bachelor's Thesis.

Edison (2009). The Benefits and Liabilities of Virtual Teams: Six Things Managers Need to Know. Cincom Expert Access. <http://expertaccess.cincom.com/2009/12/the-benefits-and-liabilities-of-virtualteams-six-things-managers-need-to-know/>. Accessed on 25 July 2021.

Edwards, Abigail, Wilson, John, R. (2004). Implementing Virtual Teams: A Guide to Organizational and Human Factors. Abingdon, Oxon, GBR.

Elsbach, K. & Stigliani, L. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. Journal of Management. 44(6), 2274-2306.

Fernandez, P. (2007). Leadership in China Financial Times. <http://video.ft.com/v/62063430001/CEIBS-Leadership-in-China>. Accessed on 13 May 2021.

Fisher, K. & Fisher, M. (2011). Manager's guide to virtual teams. New York: McGraw-Hill.

Frederik, Cordes, Christoffer & Malling (December, 2009) Master's Thesis, MSocSc Management of Creative Business Processes Counsellor: Robert Austin (Dept. Of Management, Politics and Philosophy, CBS).

Garton, C. & Wegryn, K. (2006). Managing without walls. Lewisville, TX: Mc Press Online, LP.

Gibson & Cohen (2012). Virtual teams that work. Creating conditions for virtual team effectiveness. John Wiley & Sons, Inc. P2003. Accessed on 2 May 2021.

- Gignac, (2004). Building Successful Virtual Teams. Norwood, MA, USA: Artech House.
- Hahm, S. (2017). Information sharing and creativity in a virtual team: Roles of authentic leadership, sharing team climate and psychological empowerment. *KSII Transactions on Internet and Information Systems*, (8), 4105–4130. <https://doi.org/10.3837/tiis.2017.08.020>.
- Hambley, L., O'Neill, T., & Kline, T. (2007). Virtual team leadership: Perspectives from the field. *International Journal of E-Collaboration*, 3(1), 40–63.
- Hosseini, M. R. & Chileshe, N. (2013). Global Virtual Engineering Teams (GVETs): A fertile ground for research in Australian construction projects context. *International Journal of Project Management*. (13), 1101–1117. <http://www.expatriknowhow.com/Documents/virtual%20teams.pdf>. Accessed on 24 July 2021.
- Ibrahim, M. Y. (2014). Model of Virtual Leadership, Intra-team Communication and Job Performance among School Leaders in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5th World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership, WCLTA 2014. 186:674–680, DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.04.126
- Jenkins, J. R. (2015). A Framework for Virtual Leadership Development Training in the Intelligence Community. A Dissertation of Creighton University, Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education in the Department of Interdisciplinary Leadership, Omaha, Nebraska, USA.
- Kirel, C. (2007). The future of Organizational Behavior in Virtual Organization, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 93–110.
- Kirkman, B., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E. & McPherson, S. O. 2002, Five challenges to virtual team success: Lessons from saber, inc. *Academy of Management Executive*, 16(3), 67–79.

- Korejan, M. M. & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452–461 DOI:10.4314/jfas.v8i3s.192
- Kossler & Prestridge(2007). *Leading Dispersed Teams*. Centre for creative leadership. Greensboro, NC, USA.
<http://site.ebrary.com/lib/scp/docDetail.action?docID=10185392>
- Laxa (2011). *Virtual Teams Series: Pros & Cons of Working with Virtual Teams*. Pepper virtual assistants.
<http://www.peppervirtualassistant.com/blog/2011/09/08/virtual-teams-seriespros-cons-of-working-with-virtual-teams/>. Accessed on 25 July 2021.
- Lee, M. R. (2010). Effective virtual project management using multiple e-leadership styles. In: Training Site, I. (ed.), *Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Digital Economy*, (2), 445–454. Hershey, PA: IGI Global Publishing. Doi: 10.4018/978-1-61520-611-7.
- Lee, M. R. (2013). *Leading Virtual Project Teams: Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21st Century Organizations*, CRC Press, Boca Raton, London, New York.
- Lemenager, E. (2009). *Virtual servant leadership*. Elliott manager. Retrieved from <http://www.elliottlemenager.com/2009/01/07/virtual-servant-leadership>.
- Lilian, S. C. (2014). *Virtual Teams: Opportunities and challenges for e-leaders*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, (110), 1251–1261.
- Lojeski, K.S. & Reilly, R.R.(2010). *Leading the Virtual Workforce: how great leaders transform Organizations in the 21st century*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Canada.
- Lucas, K. A. (2007). *Examining servant leadership within virtual and face-to-face teams*. *Dissertation Abstracts International*, 68/11.

- Malhotra, Arvind and Majchrzak, Ann and Rosen, Benson, Leading Virtual Teams (December 10, 2014). Academy of Management Perspectives, 2007, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2536511>
- Mark Joseph, s. (2014). State-led virtual school senior leaders: An exploratory study, University of North Carolina at Charlotte, ProQuest Dissertations Publishing.
- Marotta(2006). What are some of the major benefits for having virtual teams? Web conferencing zone. <http://www.web-conferencing-zone.com/benefits-forhaving-virtual-teams.htm>. Accessed on 25 March 2021.
- McCelland, D. (1961). The achieving society. New York: Free Press.
- Mohr, S. & Shelton, K. (2017). Best practices framework for online faculty professional development: A Delphi study Online Learning, (4)21, 123-140. doi:10.24059/olj.v21i4.1273
- Naik, N., & Kim, D. J. (May ,2010). Virtual team success: Towards a theory of performance in virtual teams. In Proceedings of the 16th Americas Conference on Information Systems, Lima, Peru.
- Newman, S. A., Ford, R. C. & Marshall, G. W. (2019). Virtual team leader communication: Employee perception and organizational reality. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>
- Oswandel, A. (2020). A Qualitative Descriptive Study of Virtual Leadership in K-12 Education, Grand Canyon University, ProQuest Dissertations Publishing.
- Panteli, N. & Sockalingam, S. (2005). Trust and Conflict within Virtual Inter-Organizational Alliances: A framework for Facilitating Knowledge Sharing, Decision Support Systems, (39), 620-670.
- Powell, A., Pocoli,G.& Ives,B. (2004). Virtual Teams: a Review of Current Literature and Directions for Future Research. Database for Advances in Information Systems. 1(35), 6-36.

- Schaubroeck, J. M. & Yu, A. (2017). When does virtually help or hinder teams? Core team characteristics as contingency factors. *Human Resource Management Review*, 27(4), 635–647.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.009>
- Schlechtinger, M., Weigel, A., Oschinsky, F. & Zeuge, A. (August, 2020). Leading Virtual Teams –A Literature Review, Conference paper: New Future of Work Symposium for Project: aSTAR – Competence transfer in a VR/AR–based environment for work design.
- Schultz, R. W. (2010). Exploring leadership within the modern organization: Understanding the dynamics of effective leadership of a virtual multigenerational workforce. Ph.D Dissertation, Capella University.
- Sheridan, K. (2012). The virtual manager. Pompton Plains, NJ: Career Press.
- Snowdon(2011) .Expat know how.
<http://www.expatriot.com/Documents/virtual%20teams.pdf>.
Accessed on 24 March 2021.
- Tanase, A. (2015). The Importance of Organizational Culture based on Culture Transfer. Proceedings of the 9th International Management Conference. Management and Innovation for Competitive Advantage. University of Economic Studies. Bucharest: Romania. 848– 852.5–6/11.
- Umlas, J. W. (2012). Grateful leadership: Using the power of acknowledgment to engage all your people and achieve superior results. New York: McGraw–Hill.
- Wickham, K. R. & Walther, J. B. (2007). Perceived behaviors of emergent and assigned leaders in virtual groups. *International Journal of E–Collaboration*, 3(1), 1–17.
- Wotton(2012). Benefits of virtual teams.
<http://www.shiftiq.com/articles/benefits-of-virtual-teams.html>. Accessed on 24 July 2021.
- Zofi, Y. S. (2011). A manager’s guide to virtual teams. New York: AMACOM.