



دور المنظمة الذكية في تعزيز القيادة الافتراضية في الجامعات الحكومية المصرية في ظل جائحة كوفيد ١٩

إعداد

د. أماني حسين أحمد العماوي

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية بجناكليس- البحيرة

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الثالث- العدد الأول - الجزء الثالث- يناير ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

العماوي، أماني حسين أحمد (٢٠٢٢). دور المنظمة الذكية في تعزيز القيادة الافتراضية في الجامعات الحكومية المصرية في ظل جائحة كوفيد ١٩. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(١) ج ٧٥٩-٨١٣.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

دور المنظمة الذكية في تعزيز القيادة الافتراضية في الجامعات الحكومية المصرية في ظل جائحة كوفيد ١٩

د. أمانى حسين أحمد العماوي

ملخص الدراسة

استهدفت الدراسة تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين قدرات المنظمة الذكية (القدرات التكنولوجية-الرؤية الاستراتيجية-إدارة المعرفة-الثقافة التحفيزية-المصير المشترك) ومهارات القيادة الافتراضية (التواصل التكنولوجي - بناء الثقة-تنسيق المعلومات) في الجامعات الحكومية المصرية في ظل فترة جائحة كوفيد ١٩، وكذلك الوقوف على مدى اختلاف إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لمهارات القيادة الافتراضية (التواصل التكنولوجي - بناء الثقة- تنسيق المعلومات)، وذلك وفقاً لاختلاف الدرجة الوظيفية (هيئة تدريس-هيئة معاونة) بالجامعات الحكومية المصرية .

حيث طبقت الدراسة على (٤٥٠) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات المصرية، وتم الحصول على (٣٩٥) استمارة صالحة للتحليل بمعدل ردود (٨٨%)، منها عدد (233) أعضاء هيئة تدريس، (١٦٢) أعضاء هيئة معاونة.

وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات المنظمة الذكية (متغير مستقل) ومهارات القيادة الافتراضية (متغير تابع) تصل إلى (93.3%)، وأن جميع قدرات المنظمة الذكية تتمتع بعلاقات جوهرية بمهارات القيادة الافتراضية، وفقاً للترتيب التالي (القدرات التكنولوجية، إدارة المعرفة، الرؤية الاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والمصير المشترك)، في حين أكدت النتائج على وجود اختلاف جوهري بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فيما يخص تقييمهم لمهارات قادتهم الافتراضية في الجامعات الحكومية المصرية، حيث أوضحت النتائج افتقاد أعضاء هيئة التدريس لمهارات القيادة الافتراضية.

مصطلحات أساسية: المنظمة الذكية-القيادة الافتراضية-الجامعات المصرية الحكومية

مقدمة

فرضت أزمة فيروس كوفيد ١٩ على العالم بأسره تحديات فريدة لم يسبق لها مثيل في التاريخ المعاصر، أجبرت الأنظمة العالمية على تغييرات بات مؤكداً معها أن العالم ما بعد هذا الفيروس سيكون مختلف عن العالم فيما قبله، وأصبح العالم في حرب نفسية وصحية قاسية، وكان التباعد الجسدي بين البشر أمر فرضته هذه الحرب؛ فأصبح تنفيذ كل شيء عن بُعد الطريقة السائدة في العالم للعمل، والاجتماعات، وللتعليم، وتقديم الخدمات، وربما حتى للترفيه، والرياضة، والأمر الواضح؛ أن العمل عن بُعد سيبقى جزئياً من نظام العمل حتى بعد انتهاء الجائحة.

في حين تُعد إدارة العمل عن بُعد مهمة معقدة ومتشابكة، وتتطلب مهارات قيادية غير تقليدية، (Hoch & Kozlowski, 2014; Francavilla, 2019)، وسلوكيات قيادية أكثر تأثيراً (Gibbs *et al.*, 2017)، وكما أنها تحقق الكثير من المنافع (Wheatley, 2012; Madsen, 2011)، تواجه أيضاً العديد من التحديات؛ التي تتطلب التعامل معها بشكل فعال حتى لا تترك أثراً سلبياً على سلوك المرؤوسين (Hill, 2017; Liao, 2017; Bartol, 2016) أو تخلق فوضى تنهار على إثرها المؤسسات (Raisinghani *et al.*, 2010).

والمنظمات الذكية هي منظمات قادرة على إدارة أنشطتها من خلال التكنولوجيا (Westerman *et al.*, 2014)، بالإضافة إلى أنها مبتكرة ومتعلمة (Glynn, 1996)، سريعة الحركة قادرة على مواكبة التغيرات البيئية (Filos, 2006)، وتمتلك الرؤية الاستراتيجية الواضحة، والثقافة التي تشجع على الابتكار، ونظم التحفيز الداعمة (Al-Kasasbeh *et al.*, 2009; Schafer, 2009)، وبذلك فهي توفر مقومات القيادة الافتراضية الفعالة (Avolio, 2014; Carter *et al.*, 2015)؛ فتلك المنظمات قادرة على تيسير التعامل مع المعلومات (Makarius & Larson, 2017)، وتفعيل عملية الاتصال (Gallenkamp *et al.*, 2011)، و التعامل المستمر مع مشكلات العمل عن بُعد بشكل موثوق (Carter *et al.*, 2015).

في حين نجد أن مؤسسات التعليم المصرية مثلها كمنظيراتها في العالم؛ وجدت نفسها بشكل مفاجئ مجبرة على التحول للعمل عن بُعد لضمان استمرارية التواصل بين عناصرها، وتجنب توقف العملية التعليمية (Yulia, 2020)، ولكنها تواجه صعوبات بالغة^(١)، حيث يجب أن يتضمن هذا التحول توفير العديد من المقومات، وانتهاج أساليب إدارية مختلفة التي تساعد الإدارة والعاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية والافتراضية ليتمكنوا من التكيف مع متطلبات هذه المرحلة، التي تتوجب وضع استراتيجيات عمل تتعامل مع الجائحة كحدث مستمر.

وفي ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تهدف إلى التحقق من دور المنظمة الذكية بقدراتها المختلفة في دعم مهارات القيادة الافتراضية في الجامعات الحكومية في مصر.

المنظمة الذكية Intelligent Organization:

المنظمة الذكية Intelligent Organization مفهوم معاصر يدعو إلى التغيير في طريقة الإدارة مع الأخذ في الاعتبار مضمون التعليم والتطوير والتدريب، فهو مدخل الهدف منه تعظيم ذكاء المنظمة ورفع استعدادها للقبول بالتغيير، مما يكسب المنظمة القدرة على التعامل الإيجابي مع التغيرات البيئية (Schwaninger, 2009)، فالشخص الذكي هو الشخص الذي يمتلك القدرة على إدراك المعلومات في العالم الخارجي، والقابلية العالية للاستجابة الملائمة لتلك المعلومات، والقابلية للتعلم السريع (Veryard, 2000)، ومفهوم المنظمة الذكية بالإضافة إلى أنه يضمن الاستجابة للتغيرات في أقل وقت، وبأقل الموارد يسعى أيضاً إلى التنبؤ بتلك التغيرات (Yang & Liu, 2012).

(١) - المركز الإعلامي لوزارة التعليم العالي.

والمنظمة الذكية تستخدم الاستراتيجيات بعيدة المدى بهدف تحقيق مكانة مستدامة على المدى الطويل (Vickers,2000)، والتي تعتمد على المدخل الإداري الذي يطبق التكنولوجيا في تطوير الاعمال(Quinn,2005) ، فالمنظمة الذكية هي منظمة متعلمة، ومبتكرة، ومتكيفة مع السوق (Glynn (1996).

كما أن المنظمات الذكية هي منظمات لديها القدرة على سرعة الحركة والخفة والرشاقة، فهي قادرة على توليد المعرفة والاستفادة منها لتحقيق أهدافها المرجوة من خلال اقتناص الفرص والتكيف مع التغيرات والتحديات البيئية (Filos (2006، فالمنظمات الذكية هي التي تعتمد على المعرفة المترابطة والمكنفة ديناميكيا والتي تستجيب للأشكال التنظيمية الجديدة والممارسات الناشئة (chan,2006)، فالمنظمة الذكية هي المنظمة القادرة على استشعار المعرفة، والاستجابة لها، والتعلم المستمر، أي تملك القدرة الديناميكية للمعرفة (Andersen et al.,2018 Sambamurthy et al., 2003)

كما يؤكد كلا من (Matheson& Matheson, 2001;Vickers,2000) أن المنظمة الذكية لها ثلاثة أهداف؛ أولاً: تحقيق الغرض من وجودها (ثقافة خلق القيمة، إيجاد البدائل، التعليم المستمر)، ثانياً: تعبئة الموارد (ضبط عملية اتخاذ القرار، والتوافق والتمكين، وتوسيع تدفق المعلومات)، وأخيراً: فهم البيئة (التعامل مع عدم التأكد، التفكير المنظم، المنظور الاستراتيجي من الخارج إلى الداخل)، فالمنظمة الذكية تتميز بأداء أعلى من المنظمات الأقل في مستوى الذكاء.

ويرى (El Haiba et al.,2018) أن من التحديات التي تقابل بناء المنظمات الذكية متعددة منها؛ ضغط الوقت (الاستجابة في أقل وقت)، التعقيد (الابتكار وتوليد أفكار جديدة ذات جودة عالية)، البيانات الضخمة (القدرة على التعلم وابتكار علاقات ذكية).

واختلف الباحثون حول تحديد أبعاد للمنظمة الذكية، فيرى (Andersen et al.,2018) أن المنظمة الذكية تركز على أبعاد، هي: الإحساس بالتغيرات، وفهمها، والفعل (الاستيعاب)، التعلم، والتوضيح، وفي نفس الاتجاه يرى (Cronquist ,2004) أن ابعاد المنظمة الذكية؛ هي: الانتباه لما يحدث في البيئة، توفير المعلومات، الدعم التنظيمي، والتحفيز، الكفاء أو الجدارة.

كما يرى(Albrecht,2002) أن المنظمة الذكية لا بد أن تتوفر فيها مجموعة من القدرات الأساسية هي: الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، وتطور المعرفة، والموانمة والتطابق، والقلب (العطاء بأكثر ما هو مخطط)، ضغط الأداء (إيمان العاملين ببذل المزيد من الجهد)، بينما يرى (Schafer,2009;Al-Kasasbeh et al.,2016) أن المنظمة الذكية هي التي تمتلك الرؤية الاستراتيجية الواضحة، وثقافة الجدارة، ونظم التحفيز الداعمة.

وقد حدد (Schwaninger,2009) عدد من الخصائص للمنظمة الذكية، وهي: التعليم المستمر، تحديد البدائل الاستراتيجية، وفهم البيئة.

كما عبرت شركة (Skandia) على المنظمة الذكية بمعادلة فهي حاصل مجموع رأس المال الفكري، وتكنولوجيا المعلومات، والقيم (العنزي وصالح، ٢٠٠٩)، كما يرى (Atos, 2011) أن المنظمة الذكية تقوم على إدارة المعرفة، والعمليات الذكية، والاتصال.

من خلال العرض السابق لتعريف وأبعاد المنظمة الذكية Intelligent Organization ترى الباحثة أن المنظمة الذكية هي " المنظمة القادرة على التكيف مع البيئة؛ بأدوات إدارية فعالة، وبقدرات تكنولوجية متطورة ".

وبمراجعة العديد من الدراسات التي تناولت قدرات المنظمة الذكية؛ نجد أنه على الرغم من اختلاف الدراسات في ذلك؛ إلا أنها تدور حول مجموعة من المضامين المحددة في: قدرات تكنولوجية، رؤية الاستراتيجية، إدارة المعرفة، ثقافة الجدارة أو البراعة، المصير المشترك، التحفيز الداعم؛ وفيما يلي توضيح لكل منها على حدة:

قدرات تكنولوجية: المقصود بالقدرة التكنولوجية هي قدرة المنظمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم وإثراء كفاءتها ومهاراتها، وتتضمن توفير بنية تحتية (مكونات مادية، وشبكات اتصال، قواعد بيانات وبرمجيات، ومهارات بشرية)، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على استغلال هذه البنية التحتية في تعزيز أهداف المنظمة، وكذلك امتلاكها للقدرة الاستباقية التكنولوجية؛ أي القدرة على البحث بشكل استباقي عن طرق احتضان ابتكارات تكنولوجيا المعلومات الجديدة، وإدخال التطوير للتكنولوجيا الموجودة Lu (&Ramamurthy,2011).

ويرتبط مفهوم المنظمة الذكية بامتلاكها قدرات تكنولوجية حديثة ومتطورة (Carayannis,1999)، بل تدير من خلال التكنولوجيا، فتستخدم التقنيات الحديثة بنجاح في جميع أنشطتها واعمالها (Westerman et al.,2014) (Quinn,2005):.

وضوح الرؤية الاستراتيجية Clear strategic vision : هي قدرة المنظمة على تحليل البيئة ورسم التصورات المستقبلية للمنظمة، والمراجعة المستمرة للاستراتيجيات، بمشاركة كافة الأطراف المختلفة وتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية (Schafer, 2009)، فالمنظمات المعاصرة محاطة بظروف عدم تأكد، والمنظمة الذكية هي التي تواجه هذه الظروف من منطلق أن عدم التأكد يُفهم، ويُنقل، ويُدار (Matheson & Matheson, 2001)، كما يتضمن هذا البعد وضع بدائل استراتيجية متنوعة في ظل أهداف المنظمة، وقيود الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف للمنظمة (CALIN, et al.2015) .

نظام إدارة المعرفة knowledge management system: المعرفة هي ناتج التعلم ويتم تخزينها في ذهن الفرد، وتعتبر عن الاستخدام التام للبيانات والمعلومات وتعتمد على مهارة الافراد (Trivedi,2007; Bourini et al.,2013) ، فهي معلومات تم تفسيرها وإعطائها معنى، فتصبح مفيدة لحل المشاكل واتخاذ قرارات (Nafei,2014)، وعملية اكتساب المعرفة، ومشاركتها في جميع أنحاء المنظمة، وتحقيق استغلالها أفضل استغلال ممكن، تعتبر هي عمليات إدارة المعرفة بالمنظمات (Peng et al.,2009; Rahimi et al.,2011).

ويرتبط مفهوم المنظمة الذكية بشكل واضح بوجود نظام لإدارة المعرفة، فالمنظمة الذكية هي تطور لمفهوم إدارة المعرفة مع القدرة على التعلم والتكيف

(Poulsen&Arthur,2005)، كما يؤكد Albrecht (2001) أن الذكاء التنظيمي يتضمن عملية الانتقال الحر للمعرفة داخل المنظمة وهي الأساس لمنظمة ذكية، فالمنظمة الذكية هي المنظمة القادرة على إدارة المعرفة بها، وإن إدارة المعرفة تعتبر داعم رئيسي في بناء المنظمات الذكية (wiig,2016).

ثقافة الجدارة Merit culture: هي ثقافة المقصود منها تسليط الضوء على أفضل الأفكار، فذلك هو أساس المنظمات الذكية، فذلك يخلق فرصة للتعلم الجماعي والتكيف بسرعة، حيث تقوم هذه الثقافة على الاستماع إلى آراء العاملين، وعدم معاقبتهم على رأي مخالف، وتجربة الأفكار المختلفة حتى ولو لم تنجح (Schafer 2009)، إذ لا بد أن تسعى المنظمات الذكية على إبقاء ثقافتها مشجعة على التغيير بشكل مستمر، فلا بد من أن تشجع العاملين على التغيير وتعتبره فرصة لتجارب وممارسات جديدة، وتشجيع التعامل مع التحديات بشكل مبتكر (Albrecht 2002).

المصير المشترك Shared Fate: وهو مشاركة العاملين مع بث روح الالتزام، فيرى Albrecht (2002) أن المصير المشترك يعني أن يعي العاملون مهمة المنظمة، ويكون لديهم الإحساس بالهدف المشترك، فيعملون على نجاحها، هذا الشعور بأن "نحن جميعاً في نفس القارب" يخلق إحساساً قوياً بالمنظمة، ويبعث روح العمل الجماعي؛ على عكس عندما لا يكون لديهم رؤية أو مفهوم مشترك للنجاح، لا يمكنهم أن يساهموا بجهودهم الفردية لتوجيه القارب في الاتجاه المطلوب، وتذهب الثقافة السائدة إلى ثقافة المصلحة الفردية.

أنظمة التحفيز الداعمة Supportive Incentives System: إن أساليب التحفيز المختلفة الداعمة لمفهوم المنظمة الذكية هو أساس بنائها، حيث يساهم في توجيه أفرادها إلى تحقيق أهدافها، فالتحفيز هو قاعدة الهرم للمنظمة الذكية، حيث يكون الهدف من ذلك النظام هو تعزيز قيم المنظمة، ودعم شعار يشير إلى أن الأفراد قادرين، كما تتضمن تقييم الأداء من خلال معايير ترتبط بدعم النواحي المختلفة لبناء المنظمة الذكية (Schafer,2009; AIKasasbeh et al.,2016)، كما يوجه هذا التحفيز نحو بذل المزيد من الجهودات بربط نجاحهم بنجاح منظماتهم (Albrecht,2002).

القيادة الافتراضية Virtual Leadership:

وفي ظل بيئة العمل عن بُعد يتم الاعتماد على القيادة الافتراضية كمتغير أساسي في تلك البيئة، والتي تحتاج إلى مهارات أكثر من القيادة وجهاً لوجه (Francavilla, 2019; Hoch &Kozlowski, 2014، وتحتاج إلى سلوكيات قيادية أقوى وأكثر تأثيراً (Gibbs et al.,2017)، لكنها تواجه تحديات لا بد من مواجهتها بشكل فعال حتى لا تترك أثراً سلبياً على سلوك المرؤوسين (Liao,2017; Hill &Bartol, 2016)، ويتناول الجزء التالي مفهوم القيادة الافتراضية، وأبعادها المختلفة، وكذلك التحديات التي تقابلها.

تعريف القيادة الافتراضية:

يعتبر (Rummel,1976) من أوائل من ناقش فكرة القيادة عبر المسافات، أي المسافة بين القائد والتابعين، وصنف تلك المسافات إلى مادية، ونفسية، واجتماعية، وثقافية، بينما يرى

(Antonakis & Atwater, 2002) أن للمسافة بين القائد وتابعة ثلاث ابعاد هي: المسافة المادية، والاجتماعية، وتكرار التفاعل المدرك.

بمراجعة العديد من الدراسات في هذا الصدد تواجد نوعاً من التقارب بين مفهوم القيادة الالكترونية والقيادة الافتراضية (عن بُعد)، حيث يُعرف (Zaccaro & Bader, 2003) القائد الالكتروني أنه هو الذي يستخدم الوسائل التكنولوجية في القيادة، كما تم تعريف القيادة الالكترونية (Avolio *et al.*, 2014) على أنها عملية تأثير اجتماعي باستخدام الوسائل التكنولوجية المتخصصة، ولكن ما يميز القيادة الافتراضية عن القيادة التقليدية أنها تستخدم النظم التكنولوجية في نشر وتوصيل المعرفة عبر مسافات (Jarvempaa & Tanriverdi, 2003)، ويمكن تعريف القيادة الافتراضية على أنها عملية توجيه سلوكيات العاملين نحو أهداف مشتركة وثابتة عبر المسافات بواسطة تقنيات المعلومات والاتصالات (Jawadi *et al.*, 2013)، فهي القيادة لفريق في أماكن متعددة لعدة ساعات (Dragusha, 2012)، فالفريق الافتراضي هو الفريق المشتت جغرافياً (GDT)، وهو مجموعة من الأفراد الذين يعملون عبر الزمان والمكان والحدود التنظيمية مع روابط معززة بشبكات تكنولوجيا الاتصالات، ولديهم مهارات تكملية ويلتزمون بهدف مشترك، ولديهم أهداف أداء متداخلة، ويتشاركون نهج العمل الذي يتحملون فيه المسؤولية المتبادلة (McNamara, 2000).

كما أنه في ظل بيئة العمل عن بُعد، تكون هناك أنماط أكثر فعالية عن غيرها، حيث أكدت العديد من الدراسات أن نمط القيادة التحولية في ظل بيئة العمل الافتراضية يحقق نتائج إيجابية على أداء العاملين (Lewandowski & Lisk, 2012; Purvanova & Bono, 2009; Wotjara-Perry, 2019; Francavilla, 2019)، وبالمقارنة مع غيرهم نجد أن القادة التحويلين لديهم فرق عمل أكثر التزاماً وفعالية (Davis *et al.*, 2003)، ونتائج إيجابية على فرقهم منها الرضا الوظيفي، والثقة، والالتزام (Kelloway & Kelley, 2012)، وأنها مناسبة في حالة نقص ثراء وسائل الاتصال فتكون الأكثر فعالية (Huang *et al.*, 2010)، بالإضافة إلى أن القيادة الموقفية أو التكيفية تصلح كإطار للقيادة الافتراضية الفعالة، فيجب أن يكيف القادة سلوكياتهم مع متطلبات التابعين ومتطلبات كل موقف (Gibson *et al.*, 2002)، وكذلك القيادة التمكينية تعمل على زيادة فعالية التعاون بين أعضاء الفريق الافتراضيين Hill & Bartol (2016).

وفي اتجاه آخر نجد أن للقادة الافتراضيين مهارات خاصة لا بد من توفيرها في ظل بيئة عمل افتراضية، وهي: القدرة على بناء الثقة، والتواصل الفعال، وتنسيق المعلومات (Makarius & Larson (2017)، فالثقة، وإدارة المعرفة، والفهم المشترك، هم أساس القرارات الفعالة في بيئة العمل الافتراضية، وأن الافتقار إلى أي منها يؤدي إلى فشل الأسلوب الافتراضي بالكامل (Raisinghani *et al.* (2010).

والاعتماد على القيادة الافتراضية له أسباب عديدة منها ما يضمن زيادة فرص التوظيف في المواقع غير المرغوب فيها، أو الحصول على المهارات المتميزة لأفراد لا يرغبون في الانتقال (Cascio & Shurygailo, 2003)، كما يمكن أن تكون الفرق الافتراضية وقتية لمهمة معينة (Zaccaro & Bader, 2003).

وتتفق الباحثة في تعريف القيادة الافتراضية مع (Jawadi *et al.*, 2013) على أنها "عملية توجيه سلوكيات العاملين نحو أهداف مشتركة وثابتة عبر المسافات بواسطة تقنيات المعلومات والاتصالات". وانطلاقاً من التعريف السابق ترى الباحثة أن القيادة الافتراضية الفعالة تقوم على توافر عدد من المهارات غير التقليدية التي يجب أن يتمتع بها القادة (*et Makarius & Berry, 2011; Child, 2001; Raisinghani al., 2010*)، وهي: التواصل التكنولوجي، وبناء الثقة، وتنسيق المعلومات، وفيما يأتي عرضاً لكل منها على حدة:

التواصل التكنولوجي: أي القدرة على التواصل الفعال بين القائد وتابعيه باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، فالتحدي الرئيسي أمام القادة الافتراضيين هو قدرتهم على إلهام أعضاء الفريق، وتحفيزهم على التواصل المتبادل والنشاط المستمر، ومن المعروف أن ذلك يزيد من التماسك والتحفيز، ويعزز الثقة، ويؤدي إلى أداء فريق ناجح (Lilian, 2014)، وخاصة أن هناك من الدراسات ما تشير إلى أن الاتصال وجهاً لوجه أفضل من الاتصال الافتراضي؛ لعدة أسباب منها: أنه الأكثر ثراءً في الإشارات غير اللفظية (أي المرئية) وشبه اللفظية (أي السمعية)، ويقلل من فقدان المعلومات بسبب الاستخدام المتزامن لقنوات اتصال متعددة، ويزيد من مشاعر الحضور الاجتماعي والمشاركة في المحادثة، وينقل معلومات حول المكانة الاجتماعية، وأنه أقل تكلفة جسدية ومعرفية من الاتصال الافتراضي (*Purvanova & Bono, 2009*)، لذا فبات مجال اهتمام الدراسات في الأونة الأخيرة هو كيفية جعل عملية الاتصال أكثر كفاءة وفعالية في الفرق الافتراضية والقيادة الإلكترونية (Berry, 2011).

وترى الباحثة أنه يمكن تفعيل عملية التواصل التكنولوجي في ظل بيئة العمل الافتراضي؛ عن طريق مراعاة عدد من النقاط الآتية:

- تنويع وسائل التواصل؛ فبذلك يمكن تعويض أوجه القصور في أي منها (Shachaf & Hara, 2007)، كما يجب ترك الحرية للقائد في اختيار المجموعة المناسبة من وسائل الاتصال، وكذلك الحرية في اختيار حجم المعلومات المطلوب مشاركتها (Gallenkamp *et al.*, 2011).

- التعرف على مدى فعالية عملية التواصل أول بأول؛ وذلك بالتعرف على كمية الاتصال، ودقة المعلومات المتبادلة، ومدى تكرار الاتصال (Gallenkamp *et al.*, 2011)، وكذلك التعرف على مدى فورية رد الفعل، وتنوع الرموز، وإعادة السماع، وإعادة المعالجة، التزامن أو التوازي (Dennis *et al.*, 2008).

- مراعاة طبيعة أعضاء الفريق ومستوى خبراتهم، وكذلك طبيعة المهمة، فكلما كانت معقدة كلما احتاجت إلى معلومات أكثر (Gallenkamp *et al.*, 2011).

- ضرورة أن يعتمد القائد على نوعان من الاتصال: الاتصال الاجتماعي؛ حيث يناقش أعضاء المجموعة أشياء أخرى غير العمل المطلوب (على سبيل المثال، هواياتهم وعائلاتهم وخطط عطلة نهاية الأسبوع)، والاتصال المتعلق بالمهمة (العمل المطلوب) المتمثل في التوجيه والتنسيق (Parks & Floyd, 1996)، فمحتوى الاتصال يعتبر بعداً هاماً من سلوك التواصل القيادي، وخاصة القيادة الافتراضية، فأعضاء الفريق

يثقون بالقيادة الأكثر انفتاحا الذين يقدمون الكثير من الملاحظات، فمع غياب التواصل المباشر مع القائد فيصبح تكوين الخبرة بالقائد وتكوين الروابط الاجتماعية عملية بطيئة، لذا فلا بد من الاعتماد على المعلومات التي يتم تبادلها أثناء التواصل عن بُعد (Hertel *et al.*, 2005).

بناء الثقة: الثقة بين القائد وباقي أعضاء فريقه مهمة للغاية، وتزداد أهميتها في القيادة الافتراضية (Cascio & Shurygailo, 2003)، بل وهي شرطاً أساسياً لنجاح القيادة الافتراضية (Child (2001).

ويتم بناء الثقة بالتواصل (Lilian (2014، فبناء الثقة يحتاج وقتاً، فتحتاج إلى التحفيز، وهي مسؤولية القائد في الفرق الافتراضية من خلال وسائل التواصل الرسمية وغير الرسمية، فيبدأ القائد بإظهار ثقته في فريقه، وبأن كل عضو سيفي بالالتزامات الفردية، وأن الأعضاء سيتصرفون بنوايا حسنة ويعملون بجد (Zaccaro & Bader (2003.

ويؤكد (Raisinghani *et al.* (2010؛ أن الثقة، وإدارة المعرفة، والفهم المشترك هم أساس القرارات الفعالة في بيئة العمل الافتراضية، وأن الافتقار إلى أي منها يؤدي إلى فشل الأسلوب الافتراضي بالكامل، ولأن الثقة عاملاً رئيسياً لنجاح واستمرار الفرق الافتراضية فكان من الضروري تنمية السمات والمهارات واتباع الأنماط السلوكية المتعلقة بالقيادة التي تولد الثقة في البيئة الافتراضية وتعززها.

تنسيق المعلومات: تنسيق المعلومات يقصد به أن كل فرد داخل الفريق لديه نفس المعلومات (أي التأكد من أن كل فرد وصلت له المعلومات بقدر متساوي، لتجنب المعوقات التقنية التي قد تؤثر على الرسالة) وقد تم تفسيرها بشكل صحيح (Bjorn & Ngwenyama, 2009)، كما أن من صفات الفرق الافتراضية الفعالة هي تدفق ونشر المعلومات بين أعضائها فعملية تنسيق المعلومات تعني بذل الجهود في سبيل الحصول على معلومات ذات موثوقية عالية، والتأكد من أن كل عضو في الفريق وصلت له الرسالة كاملة، والعمل على نشرها بين أعضاء الفريق، فالبحث عن المعلومات وتقديمها له فوائد عديدة في العمل الافتراضي، مثل بناء الوعي بالموقف، وزيادة التعلم، وتعزيز التنسيق بين الأعضاء والارتقاء بمستوى الأداء (Makarius & Larson (2017.

مع ملاحظة أنه عند تنسيق المعلومات يجب ان يشارك أعضاء الفريق ما يجدره عملياً أمامهم (مثال: جودة الصوت، وما يظهر على الشاشة) (Johri, 2012)، كما يجب على القادة عند التعامل مع المعلومات كإعدادات للعمل الافتراضي أن يتم تلخيص النقاط، واستخدام الفكاهة بعناية، وفهم الصمت، واستخدام اللهجة المناسبة، وتجنب اللغة العامية (Anawati & Craig, 2006).

المنظمات الذكية والقيادة الافتراضية:

تتناول هذه الجزئية من الدراسة منافع وتحديات القيادة الافتراضية، وكذلك دور المنظمة الذكية في دعم المنافع ومواجهة التحديات، كما يأتي:

منافع وتحديات القيادة الافتراضية

يحقق العمل عن بُعد الكثير من المنافع ولكن يحمل تحديات كبيرة (Liao, 2017; Kelley & Kelloway, 2012)، حيث نجد أن معدلات رضا العاملين تتزايد

بالعمل عن بُعد؛ لما تحققه من مرونة وما توفره من وقت يتم استغلاله في أعمال أخرى (Madsen, 2011; Wheatley, 2012)، كما يزيد من إنتاجية العاملين، بما يحققه من انخفاض في معدلات الغياب وزيادة معدلات الاحتفاظ بالعاملين (Noonan & Glass, 2012)، ويقلل العمل الافتراضي من التكاليف بالنسبة للتجهيزات المكتبية وسفر العاملين وتنقلاتهم (Dragusha, 2012)، ويقلل نسبة الاكتئاب عند النساء بما يحققه من مرونة تستطيع بها المرأة تحقيق التوازن بين مسؤوليات الأسرة ومتطلبات عملها (Kossek et al., 2006).

وفي اتجاه آخر نجد أن بيئة العمل عن بُعد أو بيئة العمل الافتراضية تواجهه العديد من التحديات، مما دفع العديد من الباحثين نحو اعتقاد أن القيادة الافتراضية أقل فعالية من القيادة التقليدية (Dulebohn & Hoch, 2017)، بما تتضمنه من آثار سلبية بالمقارنة بالقيادة التقليدية (Liao, 2017; Hill & Bartol, 2016)، ويمكن تحديدها في بعض النقاط التالية:

- الآثار السلبية على سلوك المرؤوسين، كالتداخل الذي يحدث بين الحياة الشخصية والعملية، فتتهار الحدود بينهما ويقل وقت الفراغ فهم متاحون عبر الإيميل الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي (Hartig et al., 2007)، والآثار السلبية على رفاهية العمل بسبب العمل الزائد وقلة وقت الاستجمام (Grant et al., 2013)، وقد يسبب اضطرابات هيكلية عضلية واعتلال الصحة العامة نتيجة الجلوس لساعات طويلة (Sang et al., 2010)، بالرغم من أنه يقلل من ضغط العمل إلا أنه يزيد من الإحساس بالوحدة، والقلق، والمشاعر السلبية التي تنتج من عدم مشاركة المشاكل مع الزملاء (Mann & Holdsworth, 2003)، ومع ضعف أساليب التحفيز كأثر سلبي، يصعب الحصول على مستويات عالية من معنويات العاملين، (Kuscu & Arslan, 2016)، وبالإضافة إلى أن أعضاء الفريق الافتراضي أقل إدراكاً للعدالة بينهم (Zander & Makela, 2013).

- التكلفة، هناك تكاليف ملموسة لتكوين فريق العمل الافتراضي؛ هي: تكاليف تدريب العاملين، وإنشاء بنية تحتية تكنولوجية، وتكاليف الحماية والصيانة (Edwards et al., 2004).

- تحتاج إلى مهارات أكثر من القيادة وجهاً لوجه (Hoch Francavilla, 2019)؛ (Kozlowski, 2014)، حيث تحتاج إلى سلوكيات قيادية أقوى وأكثر تأثيراً، مثل تنسيق أعضاء الفريق، ووضع حدود هيكلية، وإنشاء اتجاه مشترك (Gibbs et al., 2017)، كما تتطلب مستوى عالٍ من الابتكار يستند إلى الاستفادة من الخبرات المتنوعة ودمجها للتوصل إلى استراتيجيات أعمال مبتكرة (Malhotra et al., 2007).

- ضعف القدرة على بناء الثقة من خلال وسائل الاتصال المرئية، أو المسموعة، أو المكتوبة أقل من الاتصال وجهاً لوجه (Brosig et al., 2003)، وإن من أسباب ذلك هو أن تلك الوسائط لا تنقل الإشارات الاجتماعية التي تبني الثقة (Gallenkamp et al., 2011).

- ضعف التواصل، وعدم القدرة على الوصول إلى المعرفة بنجاح، وضعف مشاركة المعلومات، ومشاكل فنية وتقنية، ونقص التدريب، وضعف التخطيط للنفقات العامة (Zander & Makela, 2013; Kuscu & Arslan, 2016).

- ضعف الرقابة والمتابعة، حيث يصعب متابعة تقدم العاملين نحو الأهداف المرجوة ولمهام العمل اليومية (Dulebohn & Hoch, 2017)، فيصعب اكتشاف الأخطاء، وتحديد مستويات الأداء الضعيف، والوقوف على مشكلات العمل الجماعي، ومدى الحاجة إلى موارد إضافية (Bonet & Salvador, 2017)، لذا فوجود نظام للمعرفة يوفر هذه المعلومات باستمرار بشكل موثوق هو من ضروريات بناء قيادة افتراضية فعالة (Avolio; Carter et al., 2015 et al., 2014).

- سلبيات استخدام التكنولوجيا ومنها؛ عدم القدرة على نقل وتفسير المشاعر، مما يعيق بناء العلاقات والسلوكيات التحفيزية، بالإضافة إلى ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي للتقنيات المتخصصة مما يزيد من الضغوط التي تواجه هؤلاء القادة (Avolio et al., 2014).

دور المنظمة الذكية في دعم القيادة الافتراضية

المنظمات الذكية بأبعادها المختلفة ترتبط بمفهوم القيادة الافتراضية، حيث توفر العديد من الأدوات الداعمة لها، وتهيئ بيئة العمل لتصبح القيادة الافتراضية أكثر فعالية، وتساعد على الحد من الآثار السلبية للتحديات التي تقابلها.

فجد أن المنظمة الذكية تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات والأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارتها وتطوير أعمالها (Westerman et al., 2014; Quinn, 2005)، وأساس القيادة الافتراضية هو توافر مثل تلك التقنيات للتواصل مع أعضاء الفرق المنتشرين جغرافياً، وتوجيههم نحو الأهداف المطلوبة (Jawadi et al., 2013)، ومن أسباب ضعف فعالية القيادة الافتراضية وجود المشاكل الفنية والتقنية، ونقص التدريب (Kuscu & Arslan, 2016)، وعدم مواكبة التطور التكنولوجي للتقنيات المتخصصة (Avolio et al., 2014)، ويستطيع القادة تفعيل عملية الاتصال من خلال القدرة على توصيل كم أكبر من المعلومات بشكل أكثر دقة، وإمكانية تكرار عملية الاتصال بسهولة، وكلها تعتبر أساليب تفعيل عملية الاتصال (Gallenkamp et al., 2011).

كما نجد أن إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، والتعلم المستمر، هي جوانب أساسية في بناء المنظمات الذكية (Vickers, 2000; Matheson & Schwaninger, 2009; Matheson, 2001; Smilevski et al., 2014; Kahkha et al., 2015) وكلها جوانب تدعم قدرة القادة الافتراضيين على التعامل مع المعلومات (Makarius & Larson, 2017)، وعلى تفعيل عملية الاتصال (Gallenkamp et al., 2011). كما نرى أن وجود نظام للمعرفة يوفر المعلومات عن الأداء، ومشكلات العمل باستمرار بشكل موثوق؛ هو من ضروريات بناء قيادة افتراضية فعالة (Avolio et al., 2014; Carter et al., 2015).

كما أن وجود نظام ابتكاري بالمنظمة هو أساس المنظمة الذكية، فهو يهدف إلى توليد أفكار جديدة ومحاولة التغلب على القيود الموجودة (El Haiba et al., 2020)، فالمنظمات الذكية هي منظمات مبتكرة (Glynn, 1996)، بالإضافة إلى اعتمادها على ثقافة الجدارة التي

تشجيع الأفكار الجديدة (Chafer,2009) وهو ما تطلبه القيادة الافتراضية التي تعتمد على مستوى عال من الابتكار (Malhotra, et al. (2007).

هذا بالإضافة إلى أن المنظمات الذكية تعتمد بشكل أساسي على أنماط قيادية معينة، هي الانماط القيادية الفعالة للعمل الافتراضي، فنجد أن المنظمة الذكية هي منظمة ذات قيادة تشاركية،(Bratianu et al., 2006) ، بالإضافة إلى أن المنظمة الذكية تطبق السلوك التحويلي والتبادلي في القيادة، وهي قادرة على تمكين العاملين بأساليب متطورة، وتمتلك فرق عمل متماسكة، وقدرة على التغيير عالية، بالإضافة إلى انتشار المعرفة بين أفرادها (Sydanmaanlakka,2002)، حيث أن تمكين العاملين كنمط قيادي له دور كبير في تعزيز بناء المنظمات الذكية، وكذلك النمط التحويلي يساهم في دعم التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة (Imran et al., 2016)، ويدعم قدرة المنظمة على الابتكار (Akay & Demirel,2017).

وترى الباحثة أن المنظمة الذكية بقدرتها على استيعاب التغيرات البيئية، والتحرك بمرونة، واعتماد الأساليب التكنولوجية المتطورة في أداء أنشطتها، وامتلاكها والرؤية الاستراتيجية الواضحة، والثقافة الداعمة للابتكار، هي بذلك تمتلك مقومات العمل الافتراضي، وتوفر بيئة داعمة يمكن من خلالها دعم مهارات العاملين الرقمية والافتراضية، كما أن سلوك المنظمات الذكية في التعامل مع البيئة يفرض عليها الاستفادة من الفرص (المنافع) التي تقدمها القيادة الافتراضية من تحقيق المرونة، وتخفيض التكاليف.

متغيرات الدراسة:

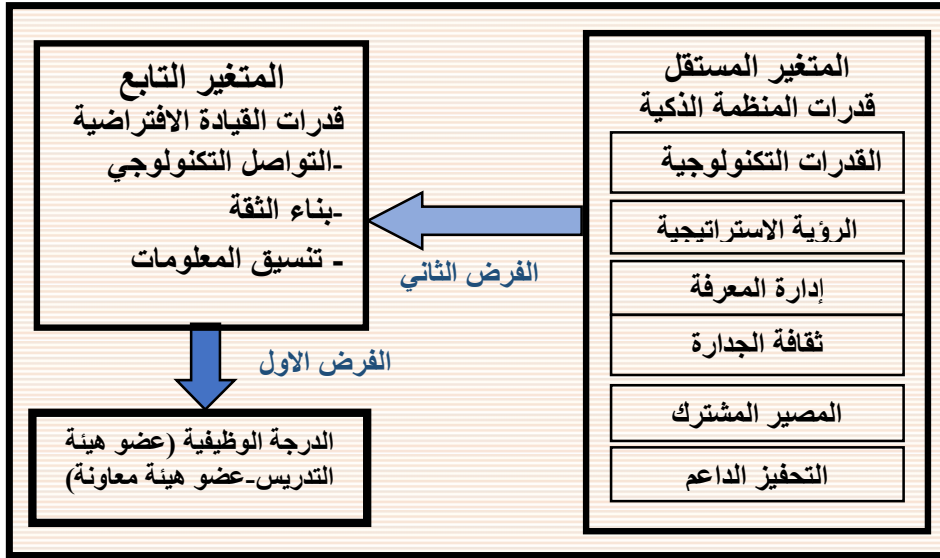
تقوم الدراسة على مجموعتين من المتغيرات الرئيسة، حيث تضم المجموعة الأولى قدرات المنظمة الذكية، والمجموعة الثانية تختص بمتغيرات مهارات القيادة الافتراضية، كما يلي:

١- المجموعة الأولى: (متغير مستقل) قدرات المنظمة الذكية؛ القدرات الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، إدارة المعرفة، ثقافة الجدارة، المصير المشترك، التحفيز الداعم -AI Kasasbeh et al. 2016; CALIN et al.,2015; (Nafei,2014;Maponya,2013; Mark ,2009; Albrecht,2002).

٢- المجموعة الثانية: (متغير تابع) مهارات القيادة الافتراضية: وتم الاعتماد في تحديد هذه المجموعة من المتغيرات على دراسة كل من (Kuscu & Snyder,2006; Duarte & Arslan,2016)، التواصل التكنولوجي (Newman,et al.,2005; Kelley, 2005)، بناء الثقة (Taylor (2014)، وتنسيق المعلومات (Makarius & Larson (2017)

د. أماني حسين أحمد العماوي

في ضوء ما تقدم، تم تصميم نموذج يوضح المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة الميدانية وهي: قدرات المنظمة الذكية (القدرات التكنولوجية، وإدارة المعرفة، والرؤية الاستراتيجية، وثقافة الجدارة، والتحفيز الداعم، والمصير المشترك)، ومهارات القيادة الافتراضية (التواصل التكنولوجي، وبناء الثقة، وتنسيق المعلومات)، كما يأتي:



شكل (1): نموذج الدراسة

مشكلة الدراسة:

يعاني العالم بأكمله في الوقت الحالي من أزمة انتشار فيروس كورونا المستجد، فقد وجدت المؤسسات التعليمية نفسها بشكل مفاجئ مجبرة على التحول للعمل عن بُعد لضمان التواصل بين عناصرها، وتجنب توقف عملية التعليم؛ باستخدام شبكة الانترنت، والهواتف الذكية، والحواسب (Yulia,2020).

أكدت وزارة التعليم العالي المصرية من خلال استقصاء أجرته لبحث بعض القضايا عن موقف التعليم العالي في ظل أزمة فيروس كورونا⁽¹⁾، أن نسبة تقبل أعضاء هيئة التدريس لفكرة التعليم عن بُعد كانت ضئيلة فكانت ١٩,٠٢٪، أما عن نسبة رضاهم عن مستوى الدعم الفني المقدم من مؤسساتهم خلال فترات استمرار الدراسة عن بُعد كانت ٤٩,٤١٪، حيث أن هناك نسبة 22.40٪ من المحاضرين غير مدربين على استخدام الوسائل التكنولوجية، و24.30٪ اكدوا على سوء شبكات الانترنت، كما أشارت كانت نسبة رضاهم عن حجم الأعباء التدريسية عبر الإنترنت ضئيلة فكانت ٦,٨٠٪ على التوالي .

(١) - المركز الإعلامي لوزارة التعليم العالي.

ومن خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة (ملحق ٢)، كان من نتائجها الآتي:

- تم الاعتماد بشكل كبير على العمل الافتراضي أثناء التعامل مع تداعيات أزمة كوفيد ١٩، ولكن أساليب التواصل لم تكن فعالة بالشكل المطلوب، فعملية التواصل بين القيادات بعضها البعض، وبين القيادات وفرقها المختلفة شابها الكثير من المعوقات، منها ما يأتي:
 - عدم تدفق المعلومات بشكل سريع.
 - عدم القدرة على إبقاء المعلومات المتداولة آمنة.
 - ضعف مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة؛ حول عملية العمل عن بُعد.
- كما لم يكن هناك توجه جاد لدى قيادات الجامعة نحو التحول الذكي للجامعات، حيث نجد أن:
 - لم تكن الخطوات الإدارية التي تم اتخاذها لتجاوز هذه الأزمة استباقية؛ ولكنها كانت رد فعل، ولم تهدف إلى استغلال ما أفرزته الأزمة من فرص، ولم تكن تلك الخطوات فعالة في مواجهة تهديدات تلك الأزمة بالشكل المطلوب.
 - ضعف المستوى التقني والفني التي تعتمد عليه الجامعات الحكومية.
 - قصور الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية القادرة على التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة بالجامعة.
 - ضعف الشفافية حول التوجهات الاستراتيجية للجامعة.
 - لم يتم اعتماد الأساليب الإدارية وبرامج التدريب والتحفيز الداعمة للتوجه الذكي للجامعة.
 - لا يوجد ثقافة تشجع على الابتكار وتكافئ المبدع.
 - ضعف مرونة الأنظمة والقواعد المعمول بها.
 - قصور في أنظمة رصد المعرفة من مصادرها المختلفة، ونشر واستغلال وتوظيف تلك المعرفة.
- لذا فالجامعات محل الدراسة أمام تحدي يفرض عليها التحول إلى جامعات ذكية، فليس هذا ما يضمن لها البقاء فقط، ولكن أيضاً يحقق التميز، فالانتقال إلى المنظمات الذكية لم يعد تحولاً اختيارياً، أو تفاخراً تقنياً، بل هو أمر تفرضه متطلبات الواقع ولا بديل عنه في المستقبل.
- ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في وجود قصور في إدراك أهمية تحول الجامعات الحكومية المصرية إلى جامعات ذكية؛ ولدورها الداعم لمهارات القيادة الافتراضية التي تعتمد عليها الأنظمة التعليمية في ظل أزمة جائحة كورونا وكمطلب أساسي لعمليات التطوير. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات، كما يأتي:

- ١- ما مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لمهارات القيادة الافتراضية (التواصل التكنولوجي- بناء الثقة-تنسيق المعلومات) بالجامعات الخاضعة للدراسة، وهل يختلف مستوى ادراكهم لتلك المهارات وفقا لاختلاف الدرجة الوظيفية (هيئة تدريس- هيئة معاونة)؟
- ٢- ما هو دور قدرات المنظمة الذكية (القدرات التكنولوجية-الرؤية الاستراتيجية الواضحة- إدارة المعرفة-ثقافة الجدارة-المصير المشترك-التحفيز الداعم) في دعم قدرات القيادة الافتراضية (التواصل التكنولوجي- بناء الثقة-تنسيق المعلومات) في الجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة؟

أهداف الدراسة:

- يهدف البحث الحالي إلى تحقيق عدد من الأهداف الآتية:
- ١- ما مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لمهارات القيادة الافتراضية (التواصل التكنولوجي - بناء الثقة-تنسيق المعلومات) في الجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة، وتحديد مدى اختلاف مستوى ادراكهم لتلك المهارات وفقاً لاختلاف الدرجة الوظيفية (هيئة تدريس-هيئة معاونة).
 - ٢- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين قدرات المنظمة الذكية (القدرات التكنولوجية-الرؤية الاستراتيجية -إدارة المعرفة-ثقافة الجدارة-المصير المشترك-التحفيز الداعم) ومهارات القيادة الافتراضية (التواصل التكنولوجي الفعال- بناء الثقة-تنسيق المعلومات) في الجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة.
 - ٣- تقدم الدراسة خطة تنفيذية في صورة مجموعة من المحاور والإجراءات الأساسية الأزمة لتحويل الجامعات المصرية إلى منظمات ذكية كأساس لدعم مهارات القيادة الافتراضية في الجامعات الحكومية المصرية.

فروض الدراسة:

يمكن صياغة فروض الدراسة كما يأتي:

الفرض الأول: لا يوجد اختلاف جوهري بين إدراك مفردات العينة لمهارات القيادة الافتراضية وفقاً لاختلاف الدرجة الوظيفية (هيئة تدريس- هيئة معاونة) بالجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة.

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات المنظمات الذكية (القدرات التكنولوجية-الرؤية الاستراتيجية الواضحة -إدارة المعرفة -ثقافة الجدارة- المصير المشترك- أنظمة التحفيز الداعمة)، ومهارات القيادة الافتراضية (التواصل التكنولوجي- وبناء الثقة - وتنسيق المعلومات) في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة.

منهجية الدراسة:

نظراً لأن الدراسة الحالية تتعلق بدراسة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الحكومية المصرية نحو أبعاد المنظمة الذكية (القدرات التكنولوجية، والرؤية الاستراتيجية، وإدارة المعرفة، وثقافة الجدارة، والمصير المشترك، والتحفيز الداعم)، وقدرات القيادة الافتراضية (التواصل التكنولوجي، وبناء الثقة، وتنسيق المعلومات)، فقد تقرر استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، وكذا العلاقات والاختلافات بين تلك المتغيرات.

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة (أستاذ-أستاذ مساعد- مدرس-مدرس مساعد- معيد) في الجامعات الحكومية في مصر^(١) وعددها ٢٧ جامعة موزعة جغرافياً على جميع أنحاء الجمهورية ملحق (٣). وتم اختيار تلك الفئة للأسباب التالية: فهي الأكثر إدراكاً وارتباطاً بمتغيرات الدراسة؛ وهي الركيزة الأساسية في تقديم الخدمة التعليمية، وهي الفئة الأكثر احتياجاً إلي نظم للمعرفة والاتصالات الفعالة؛ وخاصة في ظل التغيرات التي تطرأ على العملية التعليمية في تلك الفترة المعد عنها الدراسة، وكونهم بالخط الامامي في التعامل مع طلابهم يضيف عليهم مسؤولية توجيه العملية التعليمية في الاتجاه المطلوب فتزداد أهمية تلك الفئة، وقد قامت الباحثة بتحديد عدد تسع جامعات لسحب العينة منها، هي: القاهرة، الإسكندرية، أسيوط، طنطا، الزقازيق، المنوفية، قناة السويس، كفر الشيخ، أسوان، في ضوء توافر مجموعة من الاعتبارات، هي:

- أن مجموع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في تلك المجموعة تعدى ٥٠% من العدد الإجمالي.
- روعي البعد الجغرافي؛ فالتوزيع الجغرافي لهذه المجموعة يمثل إلى حد ما التوزيع الجغرافي الفعلي للجامعات المصرية
- كما روعي البعد الزمني؛ حيث شملت هذه المجموعة على جامعات عريقة (تاريخ إنشائها تعدى ٥٠ عاماً) وجامعات متوسطة النشأة (من ٢٠ عاماً وأقل من ٥٠ عاماً)، وجامعات حديثة (أقل من ٢٠ عاماً).
- أن جميع الجامعات الحكومية المصرية تعمل تحت نفس التوجه (غير هادفة إلى الربح)، ويوجه أعمالها ويشرف عليها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويحكم أعمالها نفس القانون^(٢).

(١) - الجامعات الحكومية: هي منشآت التعليم العالي التي لا تهدف للربح وتحصل على تمويلها من الموازنة العامة للدولة، وهدفها الوحيد والرئيسي خدمة العملية التعليمية.

(٢) - قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية <http://www.du.edu.eg/files>

د. أماني حسين أحمد العماوي

وتم الاعتماد على أربع كليات في كل جامعة؛ تمثل الكليات النظرية (التجارة-الأداب)، والكليات العملية (الطب -الهندسة) لتطبيق الدراسة عليها، فبذلك نتفادى احتمالات عدم تمثيل البيانات لمجتمع الدراسة، وإمكانية تعميم النتائج.

جدول (١): الجامعات محل الدراسة وتاريخ إنشائها

م	الجامعة	تاريخ النشأة	التوقع الزمني	هيئة التدريس	الهيئة المعاونة	الإجمالي
١	القاهرة	١٩٠٨	أكبر من ٥٠ عام	٨٦٣٠	٥١١٢	١٣٧٤٢
٢	الإسكندرية	١٩٤٢		٤٣٣٢	٢٩٠٠	٧٢٣٢
٣	أسيوط	١٩٥٦		٢٤٩١	١٧٣٨	٤٢٢٩
٤	طنطا	١٩٧٢	ما بين العشرين عاماً والخمسين	٢٤٩٠	٢٠٥٠	٤٥٤٠
٥	الزقازيق	١٩٧٤		٣٩٩٣	٢١٩٥	٦١٨٨
٦	المنوفية	١٩٧٦		٢٢٦٨	١٥٢٠	٣٧٨٨
٧	قناة السويس	١٩٧٦		١٦٦٠	١٠٣٠	٢٦٩٠
٨	كفر الشيخ	٢٠٠٧	أقل من عشرين عاماً	٧٦٣	٥٩٣	١٣٥٦
٩	اسوان	٢٠١٢		٦٢٨	٦٣٠	١٢٥٨
	الإجمالي			٢٧٢٥٥	١٧٧٦٨	٤٥٠٢٣

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي، النشرة الدورية ٢٠١٩م،

عينتا الدراسة:

ونظراً لضخامة حجم مجتمع الدراسة، وصعوبة الوصول لكل مفرداته فتم الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$ع = \frac{ت \times ن \times ف (١ - ف)}{٢ \Delta + ت + ف (١ - ف)}$$

حيث أن:

ع = حجم العينة

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥% وهي = ١,٩٦

ف = نسبة النجاح في التوزيع ومن ثم فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠%

Δ = نسبة الخطأ المسموح به = ٥%

ن = حجم المجتمع ٤٥٠٢٣

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$380 = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 450,23 \times (1-0,5)}{(1,96)^2 \times 0,5 + 450,23 \times (0,5-1)} =$$

جدول (٢): توزيع مفردات العينة

م	الجامعة	هيئة التدريس		الهيئة المعاونة		الإجمالي	الوزن النسبي	عدد الاستمارات لكل جامعة***
		العدد الكلي	عدد المفردات في العينة**	العدد الكلي	عدد المفردات في العينة**			
١	القاهرة	٨٦٣٠	٨٨	٥١١٢	٥٠	١٣٧٤٢	٠,٣١	١٣٩
٢	الإسكندرية	٤٣٣٢	٤٤	٢٩٠٠	٢٨	٧٢٣٢	٠,١٦	٧٢
٣	أسيوط	٢٤٩١	٢٥	١٧٣٨	١٧	٤٢٢٩	٠,٠٩	٤١
٤	طنطا	٢٤٩٠	٢٥	٢٠٥٠	٢١	٤٥٤٠	٠,١	٤٦
٥	الزقازيق	٣٩٩٣	٤١	٢١٩٥	٢٢	٦١٨٨	٠,١٤	٦٣
٦	المنوفية	٢٢٦٨	٢٢	١٥٢٠	١٥	٣٧٨٨	٠,٠٨	٣٧
٧	قناة السويس	١٦٦٠	١٦	١٠٣٠	١٠	٢٦٩٠	٠,٠٦	٢٦
٨	كفر الشيخ	٧٦٣	٩	٥٩٣	٥	١٣٥٦	٠,٠٣	١٤
٩	اسوان	٦٢٨	٥	٦٣٠	٧	١٢٥٨	٠,٠٣	١٢
	الإجمالي	٢٧٢٥٥	٢٧٥	١٧٧٦٨	١٧٥	٤٥٠٢٣		٤٥٠

*النسبة من الإجمالي لكل فئة، والاعداد الواردة بالجدول تم تقريبها لأقرب عدد صحيح.

** عدد الاستمارات الموزعة على كل جامعة = الوزن النسبي لعدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالنسبة للعدد الإجمالي * ٤٥٠

*** عدد الاستمارات لكل فئة في كل جامعة = الوزن النسبي لعدد هذه الفئة بالنسبة لأجمالي العدد بالجامعة * عدد الاستمارات الموزعة لكل جامعة

وتمت زيادة عدد مفردات العينة إلى ٤٥٠ مفردة لتفادي ارتفاع نسبة عدم الرد، وبتطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات، تم توزيع العينة على الفئات المستهدفة، كما في جدول (٢).

وبعد زيارات التذكير، والمكالمات الهاتفية؛ تم جمع ٣٩٥ استمارة صالحة للتحليل بمعدل ردود (٨٨%)، منها عدد (233) أعضاء هيئة تدريس، (١٦٢) أعضاء هيئة معاونة، بالجامعات الخاضعة للدراسة.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال عدد من الاعتبارات التي يمكن عرضها على النحو الآتي:

- الفترة المعد عنها الدراسة، وطبيعة الازمة التي تمر بها المنظمات كافة خاصة التعليمية منها؛ حيث أظهرت أزمة كوفيد ١٩ تحديات صعبة يجب دراستها وتوضيح سبل التغلب عليها، كما أفرزت عن العديد من الفرص التي يجب الإشارة إليها وإظهارها، وتوضيح كيف يمكن استغلالها.

- اتجاه الحكومة المصرية إلى التحول الرقمي للمنظمات يعد فرصة كبيرة يجب استغلالها، لدعم التحول الذكي للجامعات لتكون قادرة على مواكبة التغيرات البيئية؛ والتي بدورها تكون داعمة للعديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي لها أثراً واضحاً على مستويات الجودة والأداء وتحقيق الاستدامة.

- تهدف الدراسة الحالية إلى توضيح علاقة قدرات المنظمة الذكية (القدرات التكنولوجية، والرؤية الاستراتيجية الواضحة، وإدارة المعرفة، وثقافة الجدارة، والمصير المشترك، والتحفيز الداعم) بمهارات القيادة الافتراضية (التواصل التكنولوجي، وبناء الثقة، وتنسيق المعلومات)، حيث قدمت نموذجاً من العلاقات التي لم يتم دراستها بشكل متكامل؛ في أي دراسة عربية أو أجنبية -في حدود علم الباحثة.

- تأتي أهمية الدراسة من أهمية الجامعات الحكومية بمصر، باعتبارها قاطرة التعليم في مصر، وأن أي تطوير يطرأ على هذا القطاع سينعكس إيجابياً على جميع قطاعات الدولة الصناعية، والخدمية، والعلمية. الخ.

أداة الدراسة وطرق جمع البيانات:

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات؛ هما: البيانات الثانوية والبيانات الأولية، حيث تم جمع البيانات الثانوية من المراجع والدوريات المحلية والعالمية وبعض الأدلة، أما النوع الثاني هو البيانات الأولية فقد تم جمعها من المستقضي منهم في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، فقد اعتمدت الباحثة بصفة أساسية على تصميم قائمة استقصاء (ملحق ١) توجه لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الخاضعة للدراسة، وقد اشتملت على خمس صفحات، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتوضيح عنوان الدراسة وأهميتها وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على ثلاث أسئلة رئيسية، فخصص السؤال الأول لقياس الدرجة الوظيفية (عضو هيئة تدريس-عضو هيئة معاون)، أما السؤال الثاني (٤٠ عبارة) فركز على قياس توجهات المستقضي منهم حول قدرات المنظمة الذكية (القدرات التكنولوجية، والرؤية الاستراتيجية، وإدارة المعرفة، وثقافة الجدارة، والمصير المشترك، والتحفيز الداعم)، أما السؤال الثالث (٢٦ عبارة) فخصص لقياس تقييم المستقضي منهم لمهارات قيادتهم الافتراضية (التواصل التكنولوجي، وبناء الثقة، وتنسيق المعلومات).

- وتجدر الإشارة إلى أن قائمة الاستقصاء تم تصميمها إلكترونياً وإرسالها ومتابعتها باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة، كما تمت المتابعة بالزيارات القصيرة والمكالمات التلفونية.

تحليل الاعتمادية والصلاحية لمقاييس الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient لتقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقاييس الخاضعة للاختبار، وقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة للاختبار المصادقية الذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من 0,30 (إدريس، 2007)، وتم تطبيقه على كل من مقياس المنظمة الذكية ومقياس القيادة الافتراضية وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي تكون كل مقياس على حدة، وطبقاً للمعيار السابق تم حذف بعض العبارات بالنسبة لمقياس المنظمة الذكية (tech2, tech7, Vision1, know1, know5, cult6, Mot5, Fate4, trust7, Com6, Coord4) بالنسبة لمقياس القيادة الافتراضية، وتم إعادة الاختبار ليصبح معامل الفا كرونباخ (α) لجميع المتغيرات أعلى من الحد الأدنى المقبول 0.60 وذلك وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية، كما هو موضح بالجدول (3)، والجدول (4)؛ وهذا يدل على أن أدوات البحث تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها. أما بالنسبة لصلاحية مقاييس الدراسة؛ فقد تم الاعتماد على أسلوب التحليل العاملي التوكيدي CFA، باستخدام برنامج Amos20 بطريقة الاحتمالات الكبرى ML، وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم في ضوءها قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه وبناءً على الأساس النظري والدراسات السابقة، حيث تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المنظمة الذكية، وكذلك لمقياس القيادة الافتراضية، وباستخدام الصدق التقاربي Convergent Validity لتقييم صلاحية نموذج القياس-الصدق البنائي- الذي يقيس درجة التوافق بين الفقرات التي تقيس العامل، حيث يوضح جدول (3) الخاص بعرض نتائج اختبار الصلاحية لمقياس المنظمة الذكية، و جدول (4) الخاص بعرض نتائج اختبار صلاحية القيادة الافتراضية؛ أن قيم الأشباع SLF لجميع الفقرات أكبر من 0.7، كما أن قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) Extracted Average Variance لجميع المتغيرات (العوامل) أعلى من 0.5، كما أن قيم مؤشر المصادقية المركب (CR) Composite Reliability لجميع المتغيرات أعلى من 0.7، مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بالصدق التقاربي (Hair et al, 2010). وكانت النتائج لكل من المقياسين كما يأتي:

- مقياس المنظمة الذكية: تم التعديل من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل Modification indices التي يتيحها برنامج AMOS مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، و تم حذف بعض العبارات (tech8, know4, cult2, Fate5)، كما تم دمج عاملين هما (ثقافة الجدارة- والتحفيز الداعم) في عامل واحد (الثقافة التحفيزية) وذلك لتخطي نسبة التباين المشترك بينهما (0,90)، وتم إعادة الاختبار وكانت النتائج كما يعرضها جدول (3) أن مؤشرات جودة مطابقة النموذج في الحدود المقبولة $5 < CMIND/DF = 1.203$ ، وبلغت مؤشرات جودة المطابقة ($GFI=0.755, CFI=0.964, NFI=0.821$) وهي مقاربة للواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي $0.1 < RMSEA=0.051$ وهي قريبة من الصفر، وبذلك أصبح مقياس المنظمة الذكية

د. أماني حسين أحمد العماوي

(29 عبارة) ملائماً للاعتماد عليه في الأساليب التحليلية التالية؛ لقياس بنية مكونة من خمسة عوامل فقط بدلاً من ستة عوامل.

جدول (3): نتائج أساليب تحليل الاعتمادية والصلاحية لمقياس المنظمة الذكية.

Model fit	CR	AVE	SLF	α	عناصر مقياس المنظمة الذكية		
Chi-square = 434.110 CFI=0.964 NFI=0.821 RMSEA=0.051 GFI=0.755	0.93	0.64		0.925	أولاً: القدرات التكنولوجية		
					tech1	1	
					tech3	2	
					tech4	3	
					tech5	4	
					tech6	5	
					tech9	6	
						tech10	7
	0.94	0.79			0.905	ثانياً: الرؤية الاستراتيجية	
						Vision2	8
						Vision3	9
						Vision4	10
						Vision5	11
	0.93	0.71			0.932	ثالثاً: إدارة المعرفة	
						know3	12
						know8	13
						know9	14
						know10	15
						know7	16
						know11	17
	0.95	0.74			0.926	رابعاً: الثقافة والتحفيز	
						الثقافة	
						cult2	18
						cult3	19
						cult4	20
						cult5	21
						التحفيز	
						Mot2	22
						Mot3	23
Mot4						24	
0.90						0.66	
	Fate1	25					
	Fate2	26					
	Fate3	27					
	Fate6	28					
	Fate7	29					

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي.

– مقياس القيادة الافتراضية: تم تعديل مقياس القيادة الافتراضية من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل Modification Indices التي يتيحها برنامج AMOS مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، و تم حذف عبارتين (trust2,Coord2)، وتم إعادة الاختبار وكانت النتائج كما يعرضها جدول (4) أن المؤشرات جودة مطابقة النموذج في الحدود المقبولة $CMIND/DF=1.255 < 5$ ، وبلغت مؤشرات جودة المطابقة (الملاءمة التامة)، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي 0.1 $RMSEA=0.057 <$ وهي قريبة من الصفر، وهذا يبين صحة افتراض أن مقياس القيادة الافتراضية المكون من ٢١ عبارة يقيس بنية مكونة من ثلاثة عوامل.

جدول (٤): نتائج أساليب تحليل الاعتمادية والصلاحية لمقياس القيادة الافتراضية.

Model fit	AVE	CR	SLF	α	عناصر مقياس القيادة الافتراضية	-
CFI=0.961 ,NFI=0.835 GFI=0.800 Chi-square = 232.134 RMSEA= 0.057	0.58	0.93		0.932	أولاً: التواصل التكنولوجي	
					Com1	1
					Com2	2
					Com3	3
					Com4	4
					Com5	5
					Com7	6
					Com8	7
					Com9	8
					Com10	9
	0.65	0.92		0.914	ثانياً : الثقة	
					trust1	10
					trust3	11
					trust4	12
					trust5	13
0.71	0.94		0.903	ثالثاً: تنسيق المعلومات		
				Coord1	16	
				Coord3	17	
					Coord5	18
					Coord6	19
					Coord7	20
					Coord8	21

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي.

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

حيث يتناول الجزء التالي عرض ومناقشة قيم المتوسط الحسابي كأحد أساليب الإحصاء الوصفي التي تعبر عن تقديرات واتجاهات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية الخاضعة للدراسة نحو متغيرات الدراسة؛ حيث يعرض جدول (٥) توصيف تقديرات مفردات الدراسة نحو تطبيق أبعاد المنظمة الذكية (القدرات التكنولوجية- الرؤية الاستراتيجية الواضحة-إدارة المعرفة- الثقافة التحفيزية - المصير المشترك)، وكذلك نحو مهارات القيادة الافتراضية (التواصل التكنولوجي، بناء الثقة، تنسيق المعلومات) بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة، كالآتي:

جدول (٥): التوصيف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي
١	القدرات التكنولوجية	٢,٩
٢	الرؤية الاستراتيجية	٢,٨
٣	إدارة المعرفة	٢,٦
٤	الثقافة التحفيزية	٣,٠
٥	المصير المشترك	٣,٢
	المنظمة الذكية	٢,٩
١	التواصل التكنولوجي	٢,٧
٢	بناء الثقة	٢,٣
٣	تنسيق المعلومات	٢,٦
	القيادة الافتراضية	٢,٥

المصدر: من اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الاحصائي.

* المقياس المستخدم متدرج من خمس نقاط حيث يشير الرقم (١) الي غير موافق تماماً، ويشير الرقم (٥) الي موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف، فئات المتوسط الحسابي ($1 >= 1,8$) غير موافق تماماً، ($1,8 >= 2,6$) غير موافق، ($2,6 >= 3,4$) محايد، ($3,4 >= 4,2$) موافق، أكبر أو يساوي ($4,2 >= 4,2$) الموافقة التامة.

يتضح من خلال جدول (٥) انخفاض إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لقدرات المنظمة الذكية في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي (٢,٩)، وكذلك أبعادها المختلفة (القدرات التكنولوجية (2.9)، والرؤية الاستراتيجية (2.8)، وإدارة المعرفة (2.6)، والثقافة التحفيزية (3.0)، والمصير المشترك (3.2)، كما دلت النتائج على انخفاض متوسط القيادة الافتراضية الذي بلغ (2.5)، وكذلك

متوسطات مهاراتها المختلفة (التواصل التكنولوجي (2.7) ، وبناء الثقة (2.3) ، وتنسيق المعلومات (2.6)).

رابعاً: نتائج اختبارات الفروض:

يختص الجزء الآتي بعرض نتائج اختبارات فروض الدراسة؛ كما يأتي:

- اختلاف إدراك مفردات العينة نحو مهارات القيادة الافتراضية؛ تبعاً لاختلاف الدرجة الوظيفية (هيئة تدريس- هيئة معاونة) في الجامعات المصرية محل الدراسة.

يعرض هذا الجزء نتائج تحليل الفرض الأول لهذه الدراسة؛ والذي يهدف إلى الكشف عن مدى اختلاف ادراك مفردات العينة لمهارات القيادة الافتراضية تبعاً لاختلاف الدرجة الوظيفية (هيئة تدريس- هيئة معاونة)، ولتحقيق ذلك تم استخدام اختبار T.Test لعينتين مستقلتين Independent Two Sample.

وجاءت النتائج تؤكد وجود اختلاف ذا دلالة إحصائية بين إدراك مفردات العينة لمهارات القيادة الافتراضية حسب نوع الوظيفة (هيئة تدريس- هيئة معاونة)، وأن هذا الاختلاف معنوي؛ حيث إن قيمة (t) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، وكان اختلاف التقييم لصالح أعضاء هيئة التدريس فكان المتوسط الحسابي (2.86)، وأعضاء الهيئة المعاونة هم الأقل إدراكاً لمهارات القيادة الافتراضية، فكان متوسط تقييمهم لمهارات قاداتهم (2.59)، كما هو موضح في جدول (٦).

جدول (٦): مهارات لقيادة الافتراضية وفقاً لاختلاف الدرجة الوظيفية (هيئة تدريس-هيئة معاونة)

(نتائج اختبار T.Test لعينتين مستقلتين Independent Two Sample)

المتغيرات	عدد المفردات	نوع الوظيفة	الوسط الحسابي*	درجات الحرية	قيمة t	مستوى المعنوية
مهارات القيادة الافتراضية	٢٣٣	هيئة تدريس	٢,٨٦	٣٩٣	٣,٢١٧	٠٠١.
	١٦٢	هيئة معاونة	٢,٥٩			

المصدر: من اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الاحصائي

لذا فقد تقرر رفض الفرض العدمي (الفرض الثاني) الذي ينص على " لا يوجد اختلاف جوهري بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لمهارات القيادة الافتراضية بالجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة، وفقاً لاختلاف الدرجة الوظيفية (هيئة تدريس- هيئة معاونة). وقبول الفرض البديل، حيث أن قيمة t معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

– علاقة قدرات المنظمات الذكية (القدرات التكنولوجية-الرؤية الاستراتيجية الواضحة -إدارة المعرفة -الثقافة التحفيزية- المصير المشترك) بمهارات القيادة الافتراضية (التواصل التكنولوجي- بناء الثقة- تنسيق المعلومات) في الجامعات المصرية الحكومية.

هذه الجزئية تختص بعرض نتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة، والذي يهدف إلى توضيح علاقة قدرات المنظمة الذكية (القدرات التكنولوجية-الرؤية الاستراتيجية الواضحة - إدارة المعرفة -الثقافة التحفيزية - المصير المشترك) بمهارات القيادة الافتراضية بالجامعات الخاضعة للدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد MRA بطريقة ENTER وSTEP WISE؛ ويوضح جدول (٧) النتائج كما يأتي:

جدول (٧): نتائج تحليل أسلوب الانحدار المتعدد (MRA) للعلاقة بين قدرات المنظمة الذكية ومهارات القيادة الافتراضية

الترتيب	مستوي معنوية*	* معامل الانحدار Beta	قدرات المنظمة الذكية (المتغير المستقل)	طريقة أسلوب تحليل الانحدار
1	0.00	.841	القدرات التكنولوجية	STEP WISE
2	0.00	.449	إدارة المعرفة	
3	0.00	.304	الرؤية الاستراتيجية	
4	0.00	.202	الثقافة التحفيزية	
5	**0.02	.126	المصير المشترك	
		5-389	DF	ENTER
		90.3%	R	
		81.6%	R ²	
		344.64	F	
		0.00	Sig*	

*مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً للاختبارات ت -Test .

** مستوى دلالة عند 0.05 طبقاً لاختبارات ت -Test .

– وأوضحت النتائج وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين قدرات المنظمة الذكية ومهارات القيادة الافتراضية مجتمعة تصل إلى 93.3% طبقاً لمعامل الارتباط (R)، كما أن مهارات القيادة الافتراضية يمكن أن تفسر نسبة عالية من التباين الكلي في قدرات المنظمة الذكية طبقاً لمعامل التحديد (81.6%)، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ وفقاً لاختبارات f-test، كما أن قدرات المنظمة الذكية تتمتع بعلاقات إيجابية مع مهارات القيادة الافتراضية وفقاً لترتيب التالي (القدرات التكنولوجية(0.841)، إدارة المعرفة(0.449)، الرؤية الاستراتيجية(0.304)، الثقافة التحفيزية(0.202)، المصير المشترك(0.126) طبقاً لمعامل الانحدارBeta، عند مستوى معنوية ٠,٠١، ٠,٠٥ وفقاً لاختبارات t-test.

- وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدمي (الفرض الثاني) وقبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد MR - ن هناك علاقة جوهريّة بين قدرات المنظمة الذكيّة ومهارات القيادة الافتراضية، عند مستوى معنوية ٠,٠١ وفقاً لاختبارات f-test، كما تم رفض الفرض العدمي لجميع قدرات المنظمة الذكيّة لوجود علاقة معنوية بينها وبين مهارات القيادة الافتراضية؛ عند مستوى معنوية ٠,٠١، ٠,٠٥ وفقاً لاختبارات t-test.

مناقشة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى العديد من النتائج؛ يمكن عرضها كالآتي:

- افتقدت بيئة عمل الجامعات الحكومية المصرية لقدرات المنظمات الذكيّة فكان المتوسط الحسابي (٢,٩)، حيث اتضح تراجع نسبة ما تملكه الجامعات من القدرات التكنولوجية (2.9)، والرؤية الاستراتيجية الواضحة (2.8)، ولأنظمة إدارة المعرفة (2.6) وهو ما اتفق مع دراسة (عبد العظيم، ٢٠١٧)، وكذلك الانتقال إلى الثقافة التنظيمية التحفيزية (3.0)، وغياب احساس العاملين بالمصير المشترك بينهم وبين بيئة عملهم (3.2) وهو ما اتفق مع دراسة (عبد الفتاح، ٢٠١٢؛ علي، ٢٠١٣؛ عتريس، ٢٠١٦)

- كما يفتقد القيادات في الجامعات الحكومية المصرية إلى مهارات قيادة العمل الافتراضي فكان المتوسط الحسابي (2.5) (التواصل التكنولوجي (2.7)، بناء الثقة (2.3)، تنسيق المعلومات (2.6))، وهو ما يتفق مع دراسة (Ezzat Aly, 2002) (عتريس، ٢٠١٦). وكذلك الدراسة التي عرضتها وزارة التعليم العالي في ظل أزمة فيروس كورونا^(١)، التي أظهرت ضعف نسبة تقبل أعضاء هيئة التدريس لفكرة التعليم عن بُعد، وانخفاض نسبة المتدربين على استخدام الوسائل التكنولوجية.

- يوجد اختلاف جوهري بين أعضاء هيئة التدريس بمتوسط (2.86) والهيئة المعاونة بمتوسط (2.59) فيما يخص تقييمهم لمهارات قادتهم الافتراضية في الجامعات الحكومية المصرية، حيث أوضحت النتائج أن تقييم أعضاء الهيئة المعاونة لمهارات قيادتهم كانت متراجعة بشكل ملحوظ، مما يدل على افتقاد أعضاء هيئة التدريس لمهارات القيادة الافتراضية.

وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى أن أعضاء الهيئة المعاونة هم الأكثر احتياجاً لأن يمتلك قادتهم مهارات القيادة الافتراضية، كما أنهم الأكثر احتياجاً للتنوع بين وسائل التواصل؛ ولحاجاتهم إلى التنسيق الدائم مع أعضاء هيئة التدريس فيما يخص تفاصيل العملية التعليمية، فتزداد معدلات تكرار الاتصال، وبذلك تختلف طبيعة عملية الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس وقيادتهم؛ حيث يكفي التلفون أو البريد الإلكتروني لتلقي التعليمات الخاصة بأعمالهم ويقل معدل تكرار الاتصال (الدراسة الاستطلاعية: ملحق ٢)، على عكس أعضاء الهيئة المعاونة.

(١) - المركز الإعلامي لوزارة التعليم العالي.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات المنظمة الذكية (متغير مستقل) ومهارات القيادة الافتراضية مجتمعة (متغير تابع) تصل إلى (93.3%) طبقاً لمعامل الارتباط (R)، وتتمتع جميع قدرات المنظمة الذكية بعلاقات جوهرية بمهارات القيادة لافتراضية، وتعتبر القدرات التكنولوجية في مقدمة تلك القدرات وهو ما اتفق مع دراسة Avolio *et al.*, (2013; Jawadi *et al.*, 2014) حيث أن أساس القيادة الافتراضية هو توافر التقنيات التكنولوجية المناسبة لدعم عملية التواصل مع أعضاء الفرق المنتشرين جغرافياً، يليها إدارة المعرفة وهو ما اتفق مع دراسة (Avolio *et al.*, 2014; Carter *et al.*, 2015) حيث أن وجود نظام للمعرفة يوفر المعلومات عن الأداء ومشكلات العمل باستمرار بشكل موثوق هو من ضروريات بناء قيادة افتراضية فعالة، ثم الرؤية الاستراتيجية الواضحة، ثم الثقافة التحفيزية الداعمة لعمليات الابتكار وهو ما تتطلبه القيادة الافتراضية واتفق ذلك مع دراسة (Malhotra, *et al.* (2007). وأخيراً المصير المشترك فإحساس العاملين بالمشاركة والولاء لجامعتهم يساعد ذلك في إنجاح عملية القيادة عن بُعد فيحرص العاملون على الوصول الي ما يحتاجون من معلومات أو إزالة أية عقبات، حتى لو شبا عملية التواصل بعض المعوقات وهو ما اتفق مع دراسة (Golden & Veiga 2008).

توصيات الدراسة:

وفي ضوء نتائج تحليل العلاقة بين قدرات المنظمة الذكية (متغير مستقل) ومهارات القيادة الافتراضية (متغير تابع)، تقدم الدراسة خطة تنفيذية من خلال مجموعة من المحاور الأساسية لدعم مهارات القيادة الافتراضية في الجامعات المصرية الحكومية من خلال تحقيق قدرات المنظمة الذكية، كما يوضح الجدول (٨):

جدول (٨): خطة تنفيذية لدعم مهارات القيادة الافتراضية في الجامعات المصرية من خلال التطبيق الفعال لقدرات المنظمة الذكية

المسؤول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	المحاور الأساسية
١- وزارة التعليم العالي بالتنسيق مع باقي الوزارات، مثل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ووزارة المالية	١- قيادات متميزة تتوافر فيها الخصائص التالية: • الأيمان بأهمية تحول الجامعات إلى منظمات ذكية. • القدرة على وضع الخطط الشاملة التي تحقق ذلك التحول، وكذلك قدرتهم واستعدادهم لتطوير بدائل العمل الخاصة بتلك الخطط.	• إرساء قواعد لبنية تحتية تكنولوجية (مكونات مادية، وشبكات اتصال، قواعد بيانات وبرمجيات، مهارات بشرية مدربة) • على سبيل المثال يجب توفير شبكات اتصال داخلية ذكية عالية السرعة وواسعة النطاق، بالإضافة لنظام المراقبة عن بُعد، توفير تقنية NFC و RFID في الحرم الجامعي وداخل المباني لتسهيل العديد من الخدمات، وربط شبكة الانترنت الداخلية بشبكة معلومات دولية، وتوفير نظام يوضح القاعات الدراسية المشغولة والفارغة، وتوفير نظام طوارئ وإضاءة ذكية للمباني، وغيرها من الأساليب التكنولوجية الرقمية الحديثة. • تعزيز قدرة القيادات في الجامعات الحكومية على استغلال تلك البنية التحتية في تحقيق الأهداف المرجوة. • يجب وضع نظام إدارة لتلك البنية التحتية قادر على احتضان ابتكارات تكنولوجيا المعلومات الجديدة، وادخال التطوير للتكنولوجيا الموجودة.	بناء قدرات تكنولوجية
٢- القيادات العليا بالتعاون مع عمداء الكليات وروساء الأقسام وجميع أعضاء هيئة التدريس	• مهارات إدارية خاصة، كالفقدرة على إدارة الغموض والتناقض، وتوسيع مجال التحليلات، والتركيز على الأنشطة التي تسهل التفاعل السريع مع المتغيرات البيئية. ٢- مخصصات مالية كافية لتغطية تكاليف التجهيزات اللازمة وصيانتها.	• يجب توفير آلية لرصد المعرفة من مصادرها المختلفة، • مد العاملين بالمعرفة بما يساعدهم في تطوير آدابهم • توثيق معرفة الخبراء وتنظيمها لتبقى قواعد ثابتة لحل المشاكل. • تدريب العاملين على تحديد المعارف المطلوبة. • تنمية قدرات العاملين على اكتساب المعرفة والتشارك بها عبر الورش والندوات وغيرها. • توزيع المعرفة على المستفيدين، وتوفير الوثائق والنشرات. • وضع نظام اداري يسهل معه اكتساب ونشر واستغلال المعرفة، والاستفادة الاستفادة من المعرفة في تحسين الخدمة التعليمية.	تحقيق عمليات إدارة المعرفة
٣- جميع العاملين	٣- توفير شبكة معلومات داخلية متاحة لجميع العاملين، بالإضافة الي شبكة المعلومات العالمية (الانترنت). ٤- قواعد بيانات شاملة يتم تحديثها باستمرار.		

تابع: جدول (٩)

المسؤول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	المحاور الأساسية
بمختلف فئاتهم	٥- خطوط اتصال مفتوحة مع مصادر الحصول على المعلومات الحيوية من البيئة.	وضع رؤية استراتيجية حديثة للجامعات تتناسب مع التطورات المتلاحقة في مجال التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، وتوفير الشفافية لهذه الرؤية وربط العاملين بها، بالإضافة إلى تحقيق المرونة بحيث يمكنها استيعاب أي تغيرات تحدث في البيئة، كما تشجع على الابتكار والتعلم الذاتي.	رؤية استراتيجية متطورة ومرنة وواضحة
	٦- خبراء لتدريب جميع منسوبي الجامعة على تبني التوجه الذكي في أعمالهم.	<ul style="list-style-type: none"> • ضرورة تحديث الهياكل التنظيمية، والأنظمة واللوائح المالية والإدارية بما يتناسب مع متطلبات المنظمات الذكية. • يجب التشغيل الإلكتروني لجميع الأنشطة الإدارية والمالية، أي استخدام التقنيات الحديثة بنجاح في جميع أنشطة الجامعات، كتوفير أنظمة تقييم رقمية مستمرة لكافة البرامج والموارد، وتبسيط الإجراءات البيروقراطية لجميع الخدمات المقدمة من الجامعات من خلال رقمتتها، وكذلك جميع العمليات الخاصة بالطلاب كالقيد والاعتذار والتأجيل وإعلامهم بالنتائج. • توفير آليه الكترونية تسمح بربط أجزاء الجامعة بمختلف كلياتها ومنشاتها الملحقة، ويضمن التواصل بين جميع فئات العاملين بالجامعة، وكذلك بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والاداريين. كما يجب ربط جميع الجامعات الحكومية بعضها البعض وبمختلف الكليات بشبكات اتصال فعالة، لتحقيق العديد من المزايا منها توفير التخصصات المختلفة في جميع المجالات توفير الوقت والتكلفة..... وغيرها 	إرساء قواعد أنظمة إدارية إلكترونية متطورة
		<ul style="list-style-type: none"> • يجب العمل على إكساب العاملين مهارات العمل الافتراضي، من خلال مراعاة مجموعة من الجوانب منها: • تدريب القادة على كل ما يستجد في مجال إدارة الاعمال، وخاصة فيما يتعلق بسياسات العمل عن بُعد. • ضرورة عدم افتراض أن ممارسات العمل التقليدي سيتم نقلها بسلاسة لبيئة العمل الافتراضية، لذا فيتحتم على القادة متابعة إجراءات العمل بشكل أكثر دقة وشمول. • تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا في جميع أنشطة الاعمال، من خلال دورات تدريبية وورش عمل مستمرة في سبيل إتقانهم للأساليب التكنولوجية الحديثة والتطبيقات الإلكترونية الداعمة لعمليات التواصل الافتراضي. 	تأهيل العاملين للعمل الافتراضي

جدول (٩): تابع

المسؤول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	المحاور الأساسية
		<ul style="list-style-type: none"> • تنويع وسائل التواصل؛ والتعرف على مدى فعالية عملية التواصل أول بأول؛ وذلك بالتعرف على كمية الاتصال، ودقة المعلومات المتبادلة، ومدى تكرار الاتصال، كذلك التعرف على مدى فورية رد الفعل، وتنوع الرموز، وإعادة السماع، وإعادة المعالجة، ومراعاة طبيعة أعضاء الفريق ومستوى خبراتهم، وكذلك طبيعة المهمة، فكلما كانت معقدة كلما احتاجت إلى معلومات أكثر. • ضرورة اعتماد القادة على نوعان من الاتصال: الاتصال الاجتماعي؛ حيث يناقش أعضاء المجموعة أشياء أخرى غير العمل المطلوب (على سبيل المثال، هواياتهم وعائلاتهم وخطط عطلة نهاية الأسبوع)، والاتصال المتعلق بالمهمة (العمل المطلوب) المتمثل في التوجيه والتنسيق. • يجب حث القادة على إجراء الحوار المفتوح بينهم وبين العاملين بشكل عام ومن خلال التواصل عن بُعد، والاستماع إلى الأصوات المعارضة وتشجيع الأفكار الإبداعية، والسماح للعاملين بإبداء آرائهم في طريقة أداء أعمالهم. • الحرص على تدريب العاملين على المشاركة في وضع الخطط وتحديد أولويات العمل ومراجعة النتائج، وتنمية الشعور بالولاء والفخر بعملهم بالجامعة. • تنمية أوصل الثقة بين القادة والعاملين من خلال وضع أهداف وغايات مشتركة، وإتاحة التحدث بحرية عن صعوبات العمل، والمشاركة معهم في أفكارهم ومشاعرهم، والاستجابة البناءة لمشاكلهم، ومساعدتهم في جعل وظائفهم أكثر سهولة، والتأكيد على أن كل عضو لديه فرصة متساوية للتعلم والمساهمة والنمو بحيث يشعر بأنه جزء مهم من الفريق. • تنسيق المعلومات من خلال تقديم المعلومات الكاملة والموثقة في الوقت المناسب، وتشجيع العاملين لمشاركة معلوماتهم مع بعضهم البعض، والتأكد من وصول المعلومات إليهم وأنهم قد استوعبوها، وكذلك التأكد من وصول نفس القدر من المعلومات لكل فرد فيهم من خلال وسائل التواصل المختلفة. • دعم وتحفيز القيادات الإدارية للمبتدعين والمبتكرين، نحو إجراءات التحول الرقمي، ونشر الثقافة الرقمية المعتمدة على التكنولوجيا والانترنت من خلال المساندة الإعلامية. 	<p>(تابع)</p> <p>تأهيل العاملين للعمل الافتراضي</p>

توصيات بحوث مستقبلية:

من خلال نتائج الدراسة الحالية يمكن اقتراح عدد من النقاط البحثية؛ منها:

- ١- دراسة مفهوم المنظمة الذكية من زوايا أخرى غير التي تناولتها الدراسة الحالية، فيمكن البحث في ذكاء عمليات المنظمات مثل (التمويل الذكي، وسلاسل الامداد الذكية، الهيكل التنظيمي الذكي،الخ)، أو الوظائف الذكية للإدارة مثل (التخطيط الذكي، التنظيم الذكي، والتوجيه الذكي، الرقابة الذكية،الخ).
- ٢- دراسة مهارات وقدرات أخرى للقيادة الافتراضية غير التي تناولتها الدراسة الحالية، أو البحث عن زوايا أخرى لمفهوم القيادة الافتراضية التي تناولها البحث الحالي، كالأنماط المناسبة، أو التحديات، أو المقومات.. وغيرها.
- ٣- تطبيق العلاقة بين المتغيرات التي تناولها البحث على منظمات أخرى خدمية مثل: المنظمات الصحية وشركات النقل والطيران، والسياحة، أو صناعية: مثل البترول، والحديد، كما يمكن تطبيقها على تلك المنظمات العالمية والتي تمتلك فروعاً خارج، أو داخل جمهورية مصر العربية.
- ٤- ربط مفهوم المنظمة الذكية بمفاهيم أخرى مثل استدامة الأداء، والمرونة الاستراتيجية، والبيانات الضخمة، والتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي... وغيرها.
- ٥- دراسة العلاقة بين القيادة الافتراضية وبعض المفاهيم كالانحراف التنظيمي، التكيف الوظيفي، والمناعة التنظيمية، والتألق التنظيمي... وغيرها.

حدود الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على قدرات معينة للمنظمة الذكية (القدرات التكنولوجية، والرؤية الاستراتيجية الواضحة، وإدارة المعرفة، والثقافة التحفيزية، والمصير المشترك) ولا تنفي وجود قدرات أخرى.
- اقتصرت الدراسة على مهارات محددة للقيادة الافتراضية (التواصل التكنولوجي، بناء الثقة، تنسيق المعلومات) ولا تنفي وجود مهارات أخرى.
- اقتصرت الدراسة في قياس مهارة القائد في بناء الثقة؛ على قياس مدي ثقة المرؤوسين في القائد، حيث إن ثقة المرؤوسين في القائد هي شرط نجاح العمل الافتراضي (Cascio & Shurygailo, 2003; Child, 2001)، وذلك دون غيرها من اتجاهات الثقة مثل، ثقة المرؤوسين ببعضهم البعض أو ثقة القائد في مرؤوسيه.
- اقتصرت الدراسة على الكليات التابعة للجامعات الحكومية دون المعاهد والمؤسسات التعليمية التابعة لها، في الفترة من ١/٥/٢٠٢٠ إلى ١/٨/٢٠٢٠

المراجع

- احمد، أفين محمد صالح وجكر مصطفى إسماعيل (٢٠١٨). دور أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية، دراسة ميدانية لعينة من مدراء في منظمات الاعمال الصغيرة في دهوك، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة زاخو إقليم كوردستان-العراق، المجلد (٢١). العدد. (١)
- ثابت عبد الرحمن إدريس، (٢٠٠٧)، بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية.
- سعد علي العنزلي واحمد علي صالح (٢٠٠٩)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان – الأردن.
- حنان زاهر عبد الخالق عبد العظيم، (٢٠١٧)، تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية الي جامعات ذكية في ضوء نموذج كارل البرشت للذكاء التنظيمي، مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، العدد (١)، 348 - 213
- منال رشاد عبد الفتاح، (٢٠١٢) نحو منهجية جديدة للجامعة المصرية لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية لمواجهة التحولات العالمية، المؤتمر العلمي التاسع عشر: التعليم والتنمية البشرية في قارة إفريقيا، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، سنة ١٥، العدد (٣٥)، ١٠٢-٥٣.
- محمد عيد عتريس، (٢٠١٦)، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، بكلية التربية جامعة الزقازيق، الجزء الثاني، العدد (٩٣): 215-352
- أسامة عبد السلام علي، (2013)، التحول الرقمي في الجامعات المصرية: دراسة تحليلية: مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مجلد (٢)، العدد (٣٧).
- Akay, E., & Demirel, A. G. (2017). Transformational leadership and innovation: An empirical study of direct and indirect effects in HR consulting companies. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 131-142
- Albrecht, K. (2002). Organizational intelligence & knowledge management: Thinking outside the silos. *Excutive White Paper*..
- Al-Kasasbeh, M. M., Al-Kasasbeh, S. A. M., & Al-Faouri, A. H. (2016). Smart organization characteristics and its impact on social and environmental performance: an empirical study on Jordan phosphate mines company. *International Journal of Business and Management*, 11(8), 106.

- Anawati, D., & Craig, A. (2006). Behavioral adaptation within cross-cultural virtual teams. *IEEE transactions on professional communication*, 49(1), 44-56.
- Andersen, E., Johnson, J. C., Kolbjørnsrud, V., & Sannes, R. (2018). The data-driven organization: Intelligence at SCALE. In *At the Forefront, Looking Ahead* (pp. 23-42).
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Atos,(2011), "Smart Organization Consulting", World line, Atos World Grid and the fish itself are registered trademarks of Origin SA, p7.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1),105–131. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.003.
- Berry, G. R. (2012). Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient. *Journal of Business Communication*, 48, 186–206. <http://dx.doi.org/10.1177/0021943610397270>
- Bjørn, P., & Ngwenyama, O. (2009). Virtual team collaboration: building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence. *Information systems journal*, 19(3), 227-253.
- Bonet, R., & Salvador, F. (2017). When the boss is away: Manager–worker separation and 173worker performance in a multisite software maintenance organization. *Organization Science*, 28(2), 244–261. doi:10.1287/orsc.2016.1107.
- Bourini, F., Khawaldeh, K.& Al-Qudah, S.(2013).The Role of Knowledge Management in Banks Sector (Analytical Study-Jordan), *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3): 53-77.
- Bratianu, C., Vasilache, S., & Jianu, I. (2006). In search of intelligent organizations. *Management & Marketing*, 1(4).
- Brosig, J., Weimann, J., and Ockenfels, A. (2003),The effect of communication media on cooperation,

German Economic Review (4:2), pp 217-241.

CĂLIN, I. E., Pârgaru, I., & NEACȘU, M. (2015). The Role of Smart Organizations in Socio-Economic Environment. *Valahian Journal of Economic Studies*, 6(4).

Carayannis, E. G. (1999). Fostering synergies between information technology and managerial and organizational cognition: the role of knowledge management. *Technovation*, 19(4), 219-231

Carter, D. R., Seely, P. W., Dagosta, J., DeChurch, L. A., & Zaccaro, S. J. (2015). Leadership in global virtual teams: Facilitating teamwork processes. In J. L. Wildman & R. L. Griffith (Eds.), *Leading global teams: Translating multidisciplinary science to practice* (pp. 225–252).

Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational dynamics*..

Chan, R. H. C. (2005). *Cues and cueing: Testing the implication of the high-low context communication conceptual construct on business computer-mediated communication*. Hong Kong Baptist University (Hong Kong)

Chan, S. (2006). Knowledge Management in Smart Organizations. In *Integration of ICT in Smart Organizations* (pp. 101-135). IGI Global.

Child, J. (2001). Trust: The fundamental bond in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 29, 274–289. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00033-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00033-X).

Cronquist, B. (2004). Organizational intelligence, a dynamic knowledge creating activity embedded in organizational routines. *Informatics Research Group, Kristiansted University, Sweden*.

Davis- Lenane, D., Garman, A. N., & Corrigan, P. W. (2003). Factor structure of the transformational leadership model in human service teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 803-812

- Dragusha, C. (2012). Managing virtual teams: guidelines to effective leadership, Degree Program in International Business Bachelor's Thesis , Saimaa University of Applied Sciences Faculty of Business Administration, Lappeenranta Degree Programme in International Business.
- Duarte, D. & Snyder, N. T. (2006) Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools and Techniques that Succeed (3rd ed.). New York, NY, USA: Wiley.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574. doi:10.1016/j.hrmr.2016.12.004
- Edwards, Abigail; Wilson, John R., P.(2004). Implementing Virtual Teams: A Guide to Organizational and Human Factors. Abingdon, Oxon, GBR.
- El Haiba, M., Elbassiti, L., & Ajhoun, R. (2018). A Semantic Recommender Engine for Idea Generation Improvement. *Computer and Information Science*, 11(3), 112-122.
- El Haiba, M., Elbassiti, L., & Ajhoun, R. (2020). Smart Organization: Improving Innovation Performance through Recommendation>
- Ezzat Aly, N. (2020). Factors Affecting Technology Acceptance During COVID-19 Crisis in Egyptian Higher Education, Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 11 (4), 287-346.
- Filos, E. (2006). Smart organizations in the digital age. In *Integration of ICT in smart organizations* (pp. 1-38). IGI Global.
- Francavilla, N. M. (2019). The Influence of Virtual Leadership and Relationship Characteristic Variables on Follower Outcomes.
- Gallenkamp, J. V., Korsgaard, M. A., Assmann, J. J., Welpe, I., & Picot, A. O. (2011). Talk, Trust, Succeed – The Impact of Communication in Virtual Groups on Trust in Leaders and on Performance. SSRN Working Paper Series
- Gibbs, J. L., Sivunen, A., & Boyraz, M. (2017). Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human*

Resource Management, 27, 590–603. doi: 10.1016/j.hrmr.2016.12.006

- Gibson, J. W., Blackwell, C. W., Dominicis, P., & Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work. *Journal of Leadership studies*, 8(4), 75-86
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of management review*, 21(4), 1081-1111.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e□worker's job effectiveness, well□being and work□life balance. *Employee Relations*. Vol. 35 No. 5, pp. 527-546.
- Hartig, T., Kylin, C. and Johansson, G. (2007), “The telework tradeoff: stress mitigation vs constrained restoration”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 56 No. 2, pp. 231-253.
- Hertel, G., Geister, S., and Konradt, U.(2005). "Managing virtual teams: A review of current empirical research," *Human Resource Management Review* (15:1), pp 69-95.
- Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel Psychology*, 69, 159–198. doi:10.1111/peps.12108.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of applied psychology*, 99(3), 390.
- Huang, R., Kahai, S., & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1098-1110.
- Imran, M. K., Ilyas, M., & Aslam, U. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The learning organization*.

- Jarvempaa, S. L. & Tanriverdi, H. (2003). Leading virtual Knowledge Networks. *Organizational Dynamics*, 31, 403–412. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00127-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00127-4).
- Jawadi, N., Daassi, M., Favier, M., & Kalika, M. (2013). Relationship building in virtual teams: a leadership behavioral complexity perspective. *Human Systems Management*, 32(3), 199-211.
- Johri, A. (2012). From a distance: Impression formation and impression accuracy among geographically distributed coworkers. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 1997-2006.
- Kahkha, A. O., Pourghaz, A., & Marziyeh, A. (2015). Examining the Relationship of Organizational Intelligence with Innovation Management and Career Advancement in an Organization. *Journal of Behavioral and Brain Science*, 5(10), 395.
- Kelley, E. (2005). Context and leadership in the remote environment. A Thesis Submitted to Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). Context matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 437–449. doi:10.1037/t54656-000
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36–51.
- Kossek, E.E., Lautsch, B.A. and Eaton, S.C. (2006), “Telecommuting, control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68 No. 2, pp. 347-367.
- Kuscu, M., & Arslan, H. (2016). Virtual Leadership at Distance Education Teams. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 17(3), 136-156.
- Lewandowski, J., & Lisk, T. C. (2012). Foundations of distance. In M. C. Bligh & R. E. Riggio(Eds.), *Exploring distance in leader-follower relationships: When near is far and far is near* (pp. 13–60). London, UK: Routledge.

- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resources Management Review*, 27(4), 648–659. doi:10.1016/j.hrmr.2016.12.010.
- Lilian, S. C. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261
- Lu, Y., & K.(Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 931-954.
- Madsen, S.R. (2011), “The benefits, challenges, and implication of teleworking: a literature review”, *Journal of Culture and Religion*, Vol. 1 No. 1, pp. 148-158.
- Makarius, E. E., & Larson, B. Z. (2017). Changing the perspective of virtual work: Building virtual intelligence at the individual level. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 159-178.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management perspectives*, 21(1), 60-70.
- Mann, S. and Holdsworth, L. (2003), “The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health”, *New Technology, Work and Employment*, Vol. 18 No. 3, pp. 196-211.
- Maponya, Pearl M. Knowledge management practices in academic libraries: A case study of the University of Natal, Pietermaritzburg libraries, 2004. Retrieved November, 15, 2013 from <http://citeseer.uark.edu:8380/citeseerx/viewdoc/summary?doi=10.1.1.137.8283>.
- Matheson, D., & Matheson, J. E. (2001). Smart organizations perform better. *Research-Technology Management*, 44(4), 49-54.
- Matheson, D., Matheson, J., & Matheson, J. E. (1998). *The smart organization: creating value through strategic R&D*. Harvard Business Press
- McNamara (2012), Managing virtual teams: guidelines to effective leadership, Authenticity Consulting, LLC, <http://managementhelp.org/groups/virtual/defined.pdf>. Accessed on 22 May 2012

- Nafei, W. 2014. Knowledge Management and Organizational Learning from the Employee Perspectives: A Study from Saudi Arabia Context. *Journal of Management and Strategy*, 5(1),
- Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2020). Virtual team leader communication: employee perception and organizational reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452-473.
- Noonan, M.C. and Glass, J. (2012), "The hard truth about telecommuting", *Monthly Labor Review*, Vol. 135 No. 6, pp. 38-45.
- Parks, M. R., & Floyd, K. (1996). Making friends in cyberspace. *Journal of computer-mediated communication*, 1(4), JCMC144.
- Peng, J., Lawrence, A., & Koo, T. (2009). Customer knowledge Management in International Project: a Case Study. *Journal of Technology Management in China*, 4(2), 145-157.
- Poulsen, Kirsten M. and Arthur, Michael B.; May (2005). Intelligent Career Navigation. American Society for Training and Development. Vol. 59 Issue 5, Pp 77-79. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20,343–357. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>.
- Quinn, R. W. (2005). Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology. *Administrative science quarterly*, 50(4), 610-641.
- Rahimi, H., Arbabisarjou, A., Allameh, S. M., & Aghababaei, R. 2011. Relationship Between knowledge Management Process and Creativity Among Faculty Members in the University. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 6, 17-33.
- Raisinghani, M., Arora, A., Baylor, E., Brown-Philips, S., Coleman, C., & Craig, K. (2010). Virtual project management of globally outsourced IT projects. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).

- Rummel, R. J. (1976). *Understanding conflict and war: II. The conflict helix*. Oxford, England:
- Sage.Sang, K.J.C., Gyi, D.E. and Haslam, C. (2010), “Musculoskeletal symptoms in pharmaceutical sales representatives”, *Occupational Medicine*, Vol. 60 No. 2, pp. 108-114.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. and Grove, V. 2003. Shaping Agility through digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firm, *MIS Quarterly*, 27(2): 237-263
- Schafer, M. A. (2009). *Organizational IQ: characteristics common to smart organizations and applicability to the US Military*. NAVAL POSTGRADUATE SCHOOL MONTEREY C
- Schwaninger, M. (2008). *Intelligent organizations: Powerful Models for Systemic Management*. Springer Science & Business Media.
- Shachaf, P., and Hara, N. (2007). Behavioural complexity theory of media selection: a proposed theory for global virtual teams." *Journal of Information Science* (33:1), pp 63–74.
- Smilevski, C., Velkova, D., Nikolovska, N., & Apostolova, A. Organizational Learning for Smart Organizations. *Proceedings of IFKAD-ISSN, 2280, 787X*.
- Sydänmaanlakka, P. (2002). *An intelligent organization: Integrating performance, competence and knowledge management*. Capstone.
- Taylor, C. M. (2014). Transformational leadership in a nonprofit organization: a Case study of a Filipino nonprofit in diverse communities. *Temple University*.
- Trivedi, M., 2007. Knowledge Management in Health Science Libraries, *Electronic Journal of Academic and Special Librarianship*, 8(2):1.
- Veryard, R. (2000), “Component – Based Business Background Material: On Intelligence”. White paper, Online at :<http://www.veryard.com>.
- Vickers, M. (2000). Clever versus intelligent organizations: cases from Australia. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 135-136.

- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Wheatley, D. (2012), "Good to be home? Time use and satisfaction levels among home-based teleworkers", *New Technology, Work & Employment*, Vol. 27 No. 3, pp. 224-241.
- Wiig, A. (2016). The empty rhetoric of the smart city: from digital inclusion to economic promotion in Philadelphia. *Urban geography*, 37(4), 535-553.
- Wotjara-Perry, S. (2017). The impact of transformational leadership style on the success of global virtual teams. *Dissertation Abstracts International: Section A. Humanities and Social Sciences*, 77(8-A).
- Yang, C., & Liu, H. M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision*.
- Yulia, H. (2020). Online Learning to Prevent the Spread of Pandemic Corona Virus in Indonesia. *ETERNAL (English Teaching Journal)*, 11(1).
- Zaccaro, S., & Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, 31, 377-387. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00129-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00129-8)
- Zander, L., Zettinig, P., & Makela, K. (2013). Leading global virtual teams to success. *Organizational Dynamics*, 42, 228-237. doi:10.1016/j.orgdyn.2013.06.008

(ملحق ١)

قائمة استقصاء

السيد/.....

تحية طيبة، وبعد

يمثل هذا الاستقصاء الجزء الرئيسي من دراسة ميدانية بعنوان "دور المنظمة الذكية^(١) في تعزيز القيادة الافتراضية^(٢) في الجامعات المصرية في ظل جائحة كوفيد ١٩"، الرجاء التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة في قائمة الاستقصاء المرفقة بصراحة ودقة وبما ترونه مناسباً من خلال الخبرة التي تتمتعون بها، وفي ضوء واقع بيئة عملكم.

ولا شك إنكم تقدرون الفائدة التي تعود على البحث العلمي، وذلك من خلال اهتمامكم باستيفاء البيانات الخاصة بهذا الاستقصاء، حيث تمثل إجاباتكم أحد الدعائم الأساسية للدراسة وما يسفر عنه من نتائج، علماً بأن جميع البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط.

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم ولكم منا كل التقدير والاحترام،،،،،

الباحثة

(١) - المنظمة الذكية: هي المنظمة القادرة على التكيف مع البيئية، بأدوات إدارية فعالة، وبأساليب تكنولوجية حديثة.

(٢) - القيادة الافتراضية: عملية توجيه سلوكيات العاملين نحو أهداف مشتركة وثابتة عبر المسافات بواسطة تقنيات المعلومات والاتصالات".

د. أماني حسين أحمد العماوي

السؤال الأول: نوع الوظيفة

- عضو هيئة تدريس

- عضو هيئة معاونة

السؤال الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بخصائص المنظمة الذكية، الرجاء تحديد درجة موافقتك، من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لبيئة عملك، مع العلم بأن اختيارك موافق تماماً تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
	القدرات التكنولوجية					
١	توفر الكلية قاعدة بيانات فعالة (قاعدة بيانات شاملة، وقادرة على تخزين، واسترجاع، وتحديث، ومشاركة، للبيانات).					
٢	يمكنني استخدام قواعد البيانات بسهولة.					
٣	توفر الكلية شبكات اتصال داخلية مثل (wifi، او غيرها من الوسائل)					
٤	توفر الكلية تطبيقات الكترونية لمساعدتي في العمل مثل (منصة الكترونية فعالة / مواقع للتواصل بين كل أعضاء هيئة التدريس بالكلية / أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وغيرها					
٥	تسعى إدارة الكلية على تطوير الأدوات التكنولوجية لديها					
٦	تسعى الكلية لمواكبة التطورات الحادثة في أساليب تكنولوجيا المعلومات					

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية - كلية التجارة - جامعة دمياط

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
٧	يوجد بالكلية وحدة ادارية مسؤولة عن الدعم الفني					
٨	توفر الكلية شبكة للأترنت لجميع العاملين بها					
٩	تسعى الكلية الى امتلاك التكنولوجيا الحديثة كلما كان ذلك ضروريا					
١٠	يوجد بالكلية مناخ داعم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات					
رؤية استراتيجية واضحة						
١١	يتوفر لدى الكلية حوار استراتيجي مستمر يشمل كافة مستويات الجامعة عن التغيرات البيئية.					
١٢	يتوفر لدى الكلية (الجامعة) عمليات رسمية موثقة للمسح البيئي (لتحديد الفرص الخارجية المتاحة، والتهديدات الخارجية)					
١٣	يتم عمل مناقشة مستمرة حول الطرق المستخدمة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية					
١٤	دائما رسالة الكلية هي أساس اتخاذ القرارات المختلفة					
١٥	تصرح الإدارة العليا بشفافية عن التوجهات الاستراتيجية					
إدارة المعرفة						
١٦	تحرص الكلية على مدي بالمعارف التي تمكننا من تطوير أداؤنا باستمرار					
١٧	تقوم إدارة الكلية برصد المعرفة من مصادرها المختلفة					

د. أماني حسين أحمد العماوي

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١٨	تهتم الكلية بتوثيق معرفة الخبراء وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة وقواعد يرجع إليها لحل المشكلات					
١٩	لدى الكلية نظام إداري فعال يسهل معه مشاركة المعرفة					
٢٠	تستخدم الكلية المعرفة المتاحة لتعزيز أداؤها					
٢١	تهتم الكلية بوجود الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين جميع المستفيدين					
٢٢	تهتم الكلية بتنمية قدرات ومهارات اكتساب المعرفة والتشارك بها عبر الورش والندوات وغيره					
٢٣	تتوفر بالكلية تسهيلات تكنولوجية للتشارك بالمعرفة (شبكة اتصال داخلية/ بريد إلكتروني/ أرشفة إلكترونية)					
٢٤	تكرس الكلية عمليات إدارة المعرفة بشكل كبير لتحسين الخدمة التعليمية					
ثقافة الجدارة						
٢٥	تشجع الثقافة في الكلية على الحوار المفتوح بين جميع فئات العاملين					
٢٦	تستمع الإدارة العليا بالكلية إلى الأصوات المعارضة					
٢٧	تشجع القيادات العليا على التعرف على الأفكار الإبداعية على الرغم من صعوبة تنفيذها					
٢٨	بيئة العمل بالكلية تشجع السلوك المبتكر					

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية - كلية التجارة - جامعة دمياط

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
٢٩	يسمح لي قياداتي إيجاد طرق أفضل للقيام بعملتي					
٣٠	نظم العمل بالكلية بعيدة عن البيروقراطية					
المصير المشترك						
٣١	أشارك قيادتي في وضع خطط العمل					
٣٢	أشارك قيادتي في تحديد أولويات العمل					
٣٣	أشارك قيادتي في مراجعة نتائج الاعمال					
٣٤	اشعر انني أشارك في إدارة كليتي					
٣٥	لدى الرغبة في بقائي بالكلية مدى حياتي					
٣٦	أشعر بالانتماء للكلية					
٣٧	أشعر بالفخر بعملتي في الكلية					
نظم تحفيزية داعمة						
٣٧	تشجع إدارة الكلية التعاون بين الزملاء الذي يحقق أهدافها					
٣٨	الأنظمة التحفيزية بالكلية تكافئ تبادل المعرفة بين العاملين					
٣٩	الأنظمة التحفيزية تشجع على التعاون بين العاملين للتطوير فرقتها					
٤٠	الأنظمة التحفيزية تكافئ اصحاب الأفكار الإبداعية					

د. أماني حسين أحمد العماوي

السؤال الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمهارات القيادة الافتراضية في ظل أزمة جائحة كورونا، الرجاء تحديد درجة موافقتك طبقاً لما يتناسب ما بينة عملك، من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك موافق تماماً تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
	التواصل التكنولوجي الفعال					
١	قائدي قادر على إستخدام تقنية الاتصال بشكل فعال لتوفير المعلومات المتعلقة بالعمل.					
٢	ينوع قائدي في طرق التواصل (الهاتف، البريد الإلكتروني، مؤتمرات الفيديو، الواتس أب، الماسنجر .. وغيرها) لتقديم المعلومات المتعلقة بالعمل.					
٣	غالباً يرد القادة باستخدام وسائل التواصل على الأسئلة المتعلقة بعملهم.					
٤	يقدم قائدي ردوداً إلى الفريق في الوقت المناسب.					
٥	يستطيع قائدي متابعة ادائي باستخدام وسائل التواصل الحديثة					
٦	يقدم قائدي ردوداً وافية على الاستفسارات المتعلقة بالعمل.					
٧	قائدي يستطيع توصيل مهام العمل لي بوضوح.					
٨	يستطيع قائدي تقييم أدائي باستخدام الأدوات التكنولوجية المتاحة.					
٩	لا أجد صعوبة في الاتصال بمعدل تكرار مناسب مع قائدي					

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية - كلية التجارة - جامعة دمياط

م	العبارة	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١٠	قائدي على علم دائما بأحدث الوسائل التكنولوجية في التواصل					
بناء الثقة						
١١	يمكنني التحدث بحرية مع قائدي حول الصعوبات التي أوجهها في العمل وأعلم أنه سيرغب في الاستماع.					
١٢	انا وقائدي لدينا علاقة مشاركة، أي يمكننا مشاركة أفكارنا ومشاعرنا وآمالنا معاً.					
١٣	سنشعر كلانا بالخسارة إذا تم نقل أحدنا (أنا وقائدي) ولم يعد بإمكاننا العمل معاً.					
١٤	إذا شاركت مشاكل مع قائدي، فأنا أعلم أنه سيستجيب بشكل بناء وباهتمام.					
١٥	أنا وقائدي قمنا باستثمارات عاطفية كبيرة في علاقة العمل.					
١٦	يتعامل قائدي مع وظيفته باحتراف وتفاني.					
١٧	يمكنني الاعتماد على مديري في جعل وظيفتي أكثر سهولة.					
١٨	بالنظر إلى السجل الحافل لقائدي، لا أرى أي سبب للشك في كفاءته واستعداده للوظيفة.					
تنسيق المعلومات						
١٩	قائدي يقدم لي المعلومات الكاملة اللازمة لعملتي					
٢٠	قائدي يقدم لي المعلومات اللازمة لعملتي في الوقت المناسب					

د. أماني حسين أحمد العماوي

م	العبارة	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
٢١	يشجعني قائدي على مشاركة المعلومات مع زملائي					
٢٢	يشارك زملائي معي معلوماتهم					
٢٣	يتأكد قائدي من فهمي لما تلقينته من معلومات					
٢٤	ما يقدمه لي قائدي من معلومات تكون ذات موثوقية عالية					
٢٥	لا أجد اختلاف بين ما يقدمه إلى مديري من معلومات وما يصل لزملائي					
٢٦	يتأكد قائدي من وصول المعلومات لي بعد ارسالها					

ملحق (٢)

إطار الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لتحقيق الأهداف التالية: تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات الدراسة، وتكوين الفروض الأساسية، وتحديد وتوصيف الخصائص العامة للمجتمع.

• أسلوب الدراسة الاستطلاعية: تمثلت الدراسة الاستطلاعية في الاتصال الهاتفي والالكتروني مع عدد ٨ من قيادات الكليات و ١٢ من العاملين بوظيفة مدرس، ٥ من العاملين بوظيفة مدرس مساعد، ٣ من العاملين بوظيفة معيد، في عدد من كليات التابعة لجامعات (السادات، المنوفية، كفر الشيخ، طنطا). في الفترة من ١/٤/٢٠٢٠ إلى ١/٥/٢٠٢٠

وتم توجيه مجموعة من التساؤلات للقيادات بالجامعات والكليات المختلفة لتغطية العديد من الجوانب الخاصة بالدراسة كان أهمها:

- مدى تأثير جائحة covid19 على عملية التواصل بين القيادات بعضها البعض، وبين القيادات و فرقها المختلفة؟

- ما مدى استعداد العاملين والنظم الإدارية بالجامعات لتداعيات أزمة covid19؟

- المدى الذي وصلت إليه الجامعة أو الكلية في الاعتماد على التواصل عن بُعد بين القيادات المختلفة و فرقها؟ ومدى فعالية هذه الأساليب؟

- ما مدى التوجه الذكي للجامعة؟ وهل يتناسب المستوى التكنولوجي الموجود مع متطلبات هذا التوجه؟

- موقف الجامعة أو الكلية من التغيرات الحادثة في البيئة، هل يتبعه تغيير داخل الكليات؟ هل تقوم الإدارة باستغلال ما في هذه التغيرات من فرص أو تجنب ما تفرزه هذه التغيرات من تهديدات؟

- مدى اعتماد الأساليب الإدارية وبرامج التدريب والتحفيز الداعمة للتوجه الذكي للجامعة؟

- مدى استمرارية التواصل حول الطرق التي يمكن بها مواجهة / استغلال ما يقابل الجامعة أو الكلية من تحديات / فرص؟

- مدى شفافية الإدارة العليا حول التوجهات الاستراتيجية للجامعة.

- ما مدى مرونة الأنظمة والقواعد الموجودة بالجامعة؟

- مدى قدرة الجامعة على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة

- مدى مقدرة الجامعة على نشر واستغلال وتوظيف المعارف التي لديها؟

- مدى توافر الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية القادرة إدارة المعرفة بالجامعة؟

د. أماني حسين أحمد العماوي

- ما هي أوجه تشجيع الجامعة لمنسوبيها على الابتكار؟
- ما دور أنظمة الحوافز بالجامعة في دعم التوجه الذكي والابتكاري في الجامعة؟
- وقد وُجّهت هذه المقابلات لتغطية العديد من الجوانب بالنسبة للسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ من أهمها:**
- مدى رضائهم عن تعامل إدارة الجامعة مع أزمة كورونا وتداعيتها المختلفة.
- مدى تبني إدارة الجامعة لثقافة تشجع على الابتكار، وما هي سبل التحفيز المختلفة؟
- مدى استعداد القيادات على تقبل الأفكار الجديدة، والمبادرات ومحاولة تنفيذها.
- مدى قدرتهم على التعامل مع الوسائل التكنولوجية؛ وخاصة وسائل التواصل الحديثة، وما هي الوسائل المستخدمة، ومن منها يعتبر أكثر فعالية في تحقيق أهداف عملية التواصل؟
- مدى قدرة الجامعة على مدى فعالية التواصل بين بعضهم البعض وبين قياداتهم المختلفة
- عدد الدورات التدريبية في مجال التعليم عن بُعد التي تلقاها كل منهم.
- ما قدرة الأنظمة الإدارية على تحقيق أهداف العمل عن بُعد؟
- مدى ثقتهم في قياداتهم التي تولدت من خلال وسائل التواصل المختلفة.
- مدى قدرة القيادات على توصيل المعلومات بفعالية.
- مدى التزامهم نحو قياداتهم ونحو الجامعة.
- طرق وأليات الاتصال بينهم وبين قياداتهم.
- كما شملت الدراسة الاستطلاعية التعرف على آراء الطلاب حول عدد من الجوانب أهمها:**
- مدى رضاهم عن عملية التعليم في ظل أزمة covid19.
- مدى فعالية عملية الاتصال بين الجامعة والطلاب في هذه الفترة.
- مدى قدرة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على توصيل المحتوي التعليمي المستهدف.
- الوقوف على رغبتهم في استمرار عملية التعليم عن بُعد حتى بعد انتهاء الازمة.

ملحق (٣)
وزارة التعليم العالي
قطاع مكتب الوزير
الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق

بيان بإجمالي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية للعام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩

م	الجامعة	تاريخ الانشاء	هيئة التدريس	الهيئة المعاونة	الإجمالي
١	القاهرة	١٩٠٨	٨٦٣٠	٥١١٢	١٣٧٤٢
٢	الإسكندرية	١٩٤٢	٤٣٣٢	٢٩٠٠	٧٢٣٢
٣	عين شمس	١٩٥٠	٧٢٥٥	٤٣٥٣	١١٦٠٨
٤	أسيوط	١٩٥٦	٢٤٩١	١٧٣٨	٤٢٢٩
٥	طنطا	١٩٧٢	٢٤٩٠	٢٠٥٠	٤٥٤٠
٦	المنصورة	١٩٧٢	٣٥٠١	٢٢٠١	٥٧٠٢
٧	الزقازيق	١٩٧٤	٣٩٩٣	٢١٩٥	٦١٨٨
٨	حلوان	١٩٧٥	٣٤٠٣	١٧٥٥	٥١٥٨
٩	المنيا	١٩٦٧	١٩٢٥	١٢٥٩	٣١٨٤
١٠	المنوفية	١٩٧٦	٢٢٦٨	١٥٢٠	٣٧٨٨
١١	قناة السويس	١٩٧٦	١٦٦٠	١٠٣٠	٢٦٩٠
١٢	جنوب الوادي	١٩٩٤	٩٧٢	٨٣٥	١٨٠٧
١٣	بنها	٢٠٠٥	٢٢٥٣	١٧٢٠	٣٩٧٣
١٤	الفيوم	٢٠٠٥	١٣٠٠	٩٢٤	٢٢٢٤
١٥	بني سويف	٢٠٠٥	١٥٢١	١١٨٧	٢٧٠٨
١٦	كفر الشيخ	٢٠٠٧	٧٦٣	٥٩٣	١٣٥٦
١٧	سوهاج	٢٠٠٧	١٠١١	٩٣٢	١٩٤٣
١٨	بورسعيد	٢٠١٠	٧٨٣	٥٤٠	١٣٢٣
١٩	دمنهور	٢٠١٠	٥٤٤	٥٠١	١٠٤٥
٢٠	اسوان	٢٠١٢	٦٢٨	٦٣٠	١٢٥٨
٢١	دمياط	٢٠١٢	٥٤٦	٤٦٠	١٠٠٦
٢٢	السادات	٢٠١٢	٤٣٩	٢٧٧	٧١٦
٢٣	السويس	٢٠١٣	٣٦٨	٢٧١	٦٣٩
٢٤	القاهرة فرع الخرطوم	١٩٥٦	٤٦	٠	٤٦
٢٥	العريش	٢٠١٦	٢١٨	١٤٠	٣٥٨
٢٦	الوادي الجديد	٢٠١٨	٢٢٣	١٧٠	٣٩٣
٢٧	مطروح	٢٠١٨	٤٥	٥٧	١٠٢
	الإجمالي		٥٣٦٠٨	٣٥٣٥٠	٨٨٩٥٨

د. أماني حسين أحمد العماوي

ملحق (٤)

م	الجامعة	هيئة التدريس				اجمالي هيئة التدريس	الهيئة المعاونة				اجمالي الهيئة المعاونة	عدد الاستثمارات المخصصة لكل جامعة
		هندسة	طب	آداب	التجارة		هندسة	طب	آداب	التجارة		
١	القاهرة	١٧٢	٣٤٧	٣١٩٣	٥١٣	٤٢٢٥	٣٢٣	٢٥٢	١٣١٢	٦٢٦	٢٥٢٣	١٣٩
		٠,٠٠٤	٠,٠٠٨	٠,٠٧٦	٠,١٢		٠,١٣	٠,١	٠,٠٥٢	٠,٢٥		
		٤	٧	٦٧	١١	٨٩	٦	٥	٢٦	١٣	٥٠	
٢	الإسكندرية	١٣٠	٢٤٤	١٠٣٩	٣٤٤	١٧٥٧	١٥٣	١٣٥	٦٣٢	٣٩٦	١٣١٦	٧٢
		٠,٠٠٧	٠,٠١٤	٠,٠٥٩	٠,٢٠		٠,١٢	٠,١٠	٠,٠٤٨	٠,٣		
		٣	٦	٢٦	٩	٤٤	٤	٣	١٣	٨	٢٨	
٣	أسيوط	٥٣	١٦٩	٩٣٠	١٨٥	١٣٣٧	٨٩	١١٠	٦٠٢	١٧٤	٩٧٥	٤١
		٠,٠٠٤	٠,٠١٣	٠,٠٧٠	٠,١٤		٠,٠٩	٠,١١	٠,٠٦٢	٠,١٨		
		١	٣	١٧	٤	٢٥	١	٢	١١	٣	١٧	
٤	طنطا	٩١	١٦٢	١٠٨٠	١٧٩	١٥١٢	١٢١	٦٣	٧٥١	٢٦٢	١١٩٧	٤٦
		٠,٠٠٦	٠,٠١١	٠,٠٧١	٠,١١		٠,٠١	٠,٠٥	٠,٠٦٣	٠,٢٢		
		٢	٣	١٧	٣	٢٥	٢	١	١٣	٥	٢١	
٥	الزقازيق	١٠٤	١٧٦	١٩٥٧	٣١٢	٢٥٤٩	١٥٦	٨٤	١٠٣٨	٢٨٣	١٥٦١	٦٣
		٠,٠٠٤	٠,٠٠٦	٠,٠٧٦	٠,١٢		٠,٠٩	٠,٠٥	٠,٠٦٦	٠,١٨		
		٢	٤	٣١	٤	٤١	٢	١	١٤	٤	٢٢	
٦	المنوفية	٤٢	١٩٩	٨٣٢	١٤٣	١٢١٦	٧٨	١٢٦	٤٤٩	١٤٩	٨٠٢	٣٧
		٠,٠٠٣	٠,٠١٦	٠,٠٦٨	٠,١١		٠,٠٩	٠,١٦	٠,٠٥٦	٠,١٨		
		١	٤	١٥	٢	٢٢	١	٣	٨	٣	١٥	
٧	قناة السويس	٥٨	٨٧	٧١٨	٥٤	٩١٧	٥١	٦١	٤٤٧	٧٥	٦٣٤	٢٦
		٠,٠٠٦	٠,٠٠٩	٠,٠٧٨	٠,٠٥		٠,٠٨	٠,١	٠,٠٧١	٠,١		
		١	٢	١٢	١	١٦	١	١	٧	١	١٠	
٨	كفر الشيخ	٣٦	٥٤	٧٥	٦٠	٢٢٥	٤٦	٤٢	١٥٢	٦٢	٣٠٢	١٤
		٠,٠١٦	٠,٠٢٤	٠,٠٣٣	٠,٢٦		٠,١٥	٠,١٤	٠,٠٥٠	٠,٢٠		
		١	٢	٣	٢	٩	١	١	٢	١	٥	
٩	اسوان	٨	٢٧	١٣٠	٧٨	٢٤٣	٩	٣٥	١٦٢	٨٦	٢٩٢	١٢
		٠,٠٠٣	٠,٠١١	٠,٠٥	٠,٣٢		٠,٠٣	٠,١١	٠,٠٥٦	٠,٢٩		
		١	١	٢	١	٥	١	١	٣	٢	٧	
٤٥٠	الإجمالي											

المصدر: من اعداد الباحثة بناءً على البيانات المنشورة بالموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي / احصائيات

<http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/statistics.aspx>

The Role of the Intelligent Organization in Promoting Virtual leadership In the Egyptian Public Universities During COVID-19 Pandemic

Dr. Amany Hussein Ahmed Al-Amawy

*Lecturer of Business Administration at the Higher Institute for Administrative
Sciences in Janaklis - Buhaira.*

Abstract:

The study aimed to determine the nature and type of relationship between the capabilities of the Intelligent Organization (technological capabilities - strategic vision - knowledge management - Merit culture - Shared Fate) and virtual leadership skills (technological communication - building trust - coordinating information) in Egyptian public universities during the period of the Covid 19 pandemic, as well as Determining the extent of the difference in the perception of faculty members and their assistants of virtual leadership skills (technology communication - building trust -coordinating information), according to the difference in the job rank (teaching staff - assistant staff) in Egyptian public universities.

The study was applied on (450) of faculty members and e their assistants' staff in Egyptian universities, and (395) valid forms were obtained for analysis with a response rate of (88%), of which (233) teaching staff and (162) assisting staff were obtained.

The results confirmed that there is a statistically significant relationship between the capabilities of Intelligent Organization (independent variable) and Virtual leadership skills (dependent variable) up to (93.3%), and that all the capabilities of the Intelligent Organization have essential relationships with Virtual leadership skills, according to the following order (technological capabilities, management Knowledge, strategic vision, motivational culture, and a Shared Fate),

Keywords: Intelligent Organization- Virtual Leadership - Egyptian Public Universities.