



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية بالاستناد إلى أسس الإدارة الإلكترونية

إعداد

د/ اية خالد العموش

مدير قسم جودة التدريب بأكاديمية الرواد للتدريب الدولي

أ.د / اخليف يوسف الطراونة

رئيس الجامعة الأردنية سابقاً وأستاذ القيادة التربوية بالجامعة الأردنية

بكلية العلوم التربوية

﴿ المجلد الثامن والثلاثون - العدد السابع - يوليو ٢٠٢٢ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية بالاستناد إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الوسط وعددهم (١٣٠٨) قائداً، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وتكونت من (٣٥٥) قائداً أكاديمياً في الجامعات الأردنية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام استبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الجامعية جاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت جميع المحاور بدرجة تقديرها متوسطة، حيث جاء المحور الثالث "مهارات القائد الافتراضي" بالمرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء المحور الأول "رأس المال الهيكلي والفكري للإدارة الإلكترونية"، وفي المرتبة الأخيرة جاء المحور الثاني "التشريعات الناظمة للعمل الافتراضي"، وأوصت الدراسة بتطوير المهارات القيادية للقادة الأكاديميين في الجامعات بما يتلاءم مع متطلبات القيادة الافتراضية، وتوجيه الأبحاث القادمة إلى البحث في المشكلات التي تواجه القيادة الافتراضية في الجامعات وآلية حلها، كما أوصت بعمل دليل إداري للقيادة الافتراضية في الجامعات.

(الكلمات المفتاحية: القيادة الافتراضية، الإدارة الإلكترونية، القادة الأكاديميين).

Summary

The Study Aimed At Identifying the Reality of Virtual Leadership In Jordanian Universities Based on The Principles of E-Management. The Study Population From All Academic Leaders in The Jordanian Universities in the Center and Its Number (1308), and The Study Sample Was Selected in a Random Sample and Consisted of (355) Academic Senior Scholars at Jordanian Universities, The Descriptive Method Used, as Was Used to Collect Data Collection. The Study Concluded that the Reality of Virtual Leadership In Jordanian Universities From the University Leaders' Point of View Was Medium By Medium. For E-Management, and in Recent Second Axis Came "Virtual Labor Legislation". The Study Recommended Developing the Leadership Skills Of Academic Leaders in Universities in Line With The Requirements of Virtual Leadership, and Directing Upcoming Research To Research The Problems, Which Handles What Faces Virtual Leadership Universities And The Mechanism For Solving Them, and Creating An Administrative Guide For Virtual Leadership In Universities.

(Keywords : Virtual Leadership, Electronic Administration, Academic Leaders).

مقدمة:

يشهد العالم ثورة رقمية غيرت بشكل ملحوظ مضامين المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتعليمية وغيرها، وفي ظل هذا التطور التكنولوجي الذي يمر به العالم قد مضى الزمن الذي يمكن فيه لأي دولة أن تتوقع داخل حدودها وتكون بمعزل عن هذا التطور وذلك لأن الثورة الإلكترونية أدت إلى ظهور هياكل تنظيمية إلكترونية تتطلب نمطا قياديا غير تقليدي، وقد فرض ذلك على الجامعات باعتبارها منابر علم تصنع وتستخدم التكنولوجيا أن تكون في منتصف هذه الثورة وعليها أن تواكب هذه التطورات من خلال تغيير أسلوب القيادة التقليدي وانتهاج نمط قيادي جديد يتواءم معها لتحقيق أهدافها المنشودة، في زمن تغيرت فيه الآليات والطرق المعتمدة والتقليدية تغييراً جذرياً، وأصبح بإمكان القائد وفريق العمل أن يتواجد كل منهم في مكان مختلف جغرافياً، وعدم التقييد بمكان العمل أو بالمكتب، والقدرة على تجاوز الحدود المكانية والزمانية ليتماشى القادة مع أنماط التعليم الإلكتروني والقيادة الافتراضية.

تتبع أهمية القيادة الافتراضية من أهمية التعليم الإلكتروني لما تحققه من منافع تتمثل في القضاء على رواسب البيروقراطية والروتين، وتوفير السرعة والدقة في أداء المهام والمعاملات والخدمات، واستخدامها كوسائل أساسية في تحقيق وظائف الإدارة، وتبسيط الإجراءات وخطوات العمل وتطوير الخدمات المقدمة للطلبة وتحسينها دوماً، وهذا بلا شك سيخفف من الأعباء البيروقراطية والروتينية الثقيلة عن الموظفين، وتفعيل النشاطات الإدارية بالوسائل الإلكترونية بين مختلف الإدارات والوزارات بما يؤدي إلى تحقيق السرعة والسهولة والمرونة في التعاملات بين الأجهزة الإدارية المختلفة، وتخفيض التكاليف المتعلقة بتوفير الخدمات بأقل وقت وجهد مع الحفاظ على الجودة المطلوبة للخدمات وتطويرها، وتحسين أداء الأعمال الإدارية بالاعتماد على الشفافية والابتعاد عن الفساد، والمحاباة، والمحسوبية (قاسي، ٢٠١٨).

حيث أكد كل من الوارد وفيليبس (Alward & Phelps, 2019) أن الجامعات تقوم وعلى نحو متزايد بالاستفادة من الفرق الافتراضية في هيكلها التنظيمي وإطارها الاستراتيجي للعديد من الوظائف بما في ذلك الإدارة الأكاديمية وقيادة أعضاء هيئة التدريس، وبينت دراستهم أن من أهم مزايا القوة العاملة الافتراضية القدرة على توظيف أكثر الأفراد تأهيلاً بغض النظر عن مكان وجودهم المادي، ومع توسع القوى العاملة الافتراضية، فإن اعتماد النهج والاستراتيجيات التقليدية المباشرة لمراقبة الموظفين وتحفيزهم يكون غير فعال وصعب الاستخدام في البيئة الافتراضية مما يستلزم اتباع نهج جديد، وهنا يحتاج قادة الفرق الافتراضية إلى معرفة التبعيات المرتبطة بهذه المجموعات وأن يكونوا على دراية بالعوامل التي تساعد في خلق التماسك والثقة والتواصل بين العاملين على العملية التعليمية في الجامعات.

ولحتمية العمل الافتراضي وانتشاره في المنظمات، على القادة الأكاديميين أن يتقنوا أسلوب القيادة الجديد وأن يكونوا مستعدين له، وأن يُخاطبوا نهج الإدارة الافتراضية لتطوير أسلوب إداري يستفيد من التكنولوجيا المتاحة ويقال إلى أدنى حد من البيئات المباشرة وجها لوجه في هذه البيئات، فالقيادة الافتراضية نموذج قيادة جديد يتطلب من القائد تحقيق أهداف القيادة بوساطة الكمبيوتر مع فرق افتراضية موزعة على المكان والزمان، والوسيلة الرئيسية للاتصال بين القادة (القيادات) والأتباع هي القناة الإلكترونية المدعومة من قبل أجهزة الكمبيوتر وغيرها، ما هو مختلف جدا هو أن الإدارة الإلكترونية لا تتطلب أن يلتقي القائد جسديا مع أتباعه كما ويوفر النموذج القيادي الجديد مجموعة كبيرة من الفرص الجديدة، فضلا عن عدد من التحديات الجديدة (Carreno, 2014).

كما وجد ماير (Meyer, 2010) أن القادة الافتراضيين يحتاجون إلى مجموعة مهارات أوسع أو معززة أكثر من الذين يعملون مع فرق تقليدية مشتركة في الموقع، حيث يجب أن يتمتع هؤلاء القادة بالقدرة على التبديل بين مجموعات المهارات، بناءً على تنوع أعضاء فريقهم والمسافة بينهم ويتطلب ذلك أن يتمتع القائد الافتراضي بالمرونة بشكل خاص وأن يتبنى التنوع بدرجة أكبر.

مما سبق لوحظ أن ملامح التعليم التقليدي تغيرت وتحولت إلى التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني ومن البديهي أن تختلف أنماط القيادة لهذه النظم بما يتناسب مع تطورات العصر، ونحن في الأردن لسنا بمنأى عن هذه التطورات العالمية والأجدر بنا كدولة تنتهج التعليم أساسا لتطورها أن نكون من الدول السبّاقة في استشراف المستقبل والاستعداد التام للتغيرات التقنية والأزمات العالمية، وأن يكون قادتنا الأكاديميين على أتم الاستعداد لمواكبة هذا النمط القيادي الذي يفرضه علينا العصر الحالي، القيادة الافتراضية كنهج قيادي تعتبر التعلم الإلكتروني قبلة التعليم الحالية لما يتمتع به من مميزات تتخطى حدود الزمان والمكان، يلزمنا به التطور العالمي، والأزمات العالمية، والاقتصاد العالمي أيضا.

مبادئ الإدارة الإلكترونية:

ولاعتماد القيادة الافتراضية على التكنولوجيا بشكل رئيسي فمن البديهي أن تستند إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية، فقد تم استخدام مبادئ ومتطلبات وأسس الإدارة الإلكترونية بنفس المعنى حيث تقوم عليها جميعا نجاح الإدارة الإلكترونية وتتطلق منها، وبناء على دراسة كل من شرفي وبيوزيان (٢٠١٩)، وتبون (٢٠٢١) والعقابي والريبيعي (٢٠١٨)، فقد تم الاتفاق على تقسيم مبادئ الإدارة الإلكترونية إلى خمسة مبادئ أساسية كما يلي:

(١) المبادئ والمتطلبات الإدارية والتشريعية: لنجاح الإدارة الإلكترونية تحتاج الإدارات في المنظمات التعليمية وغيرها إلى توفير عدد من المتطلبات التي تقوم على التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المعيقة للتطور مثل نشر التوعية الشاملة بأهمية الإدارة الإلكترونية، وتوفير الإرادة السياسية لاستخدام الإدارة الإلكترونية، ووجود نظام ملزم لتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية.

(٢) المبادئ والمتطلبات البشرية: إن الإدارة الإلكترونية هي إدارة جديدة العهد على موظفي الجامعات وتحتاج إلى تدريب وخبرات ومهارات خاصة، لا فإنه من باب أولى تطوير كفاءة العنصر البشري التي تلعب الدور الحاسم في نجاح الإدارة الإلكترونية.

(٣) المبادئ والمتطلبات المالية: تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى أموال طائلة لتطبيقها في الجامعات من أجل ضمان استمرارها ونجاحها، لذا فهي تحتاج إلى متطلبات مالية تختلف عن متطلبات الإدارة التقليدية، فهو مشروع ضخم ويحتاج إلى تكلفة مالية كبيرة كتوفير البنية التحتية، وتنظيم عمليات الدفع الإلكتروني

(٤) المبادئ والمتطلبات التقنية: تعد هذه المتطلبات مبدأ أساسيا في إدارة الجامعة فلا بد أن ترتبط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات، لأنها تعد من العناصر المهمة ولضورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية، لتحسين أداء العمل وزيادة الكفاءة والسرعة، وتبادل المعلومات والبيانات بين الوحدات المكونة للجامعة، وبين الجامعات والمؤسسات الأخرى.

(٥) المبادئ والمتطلبات الأمنية: هي المتطلبات التي تتمثل في ضمات وحماية قاعدة البيانات الخاصة بالجامعة كتوفير الأمن الإلكتروني والسرية على مستوى عالي، ومواكبة المستجدات في مجال الأمن الإلكتروني وتحقق الموارد اللازمة للتحديث ومتابعة التطورات في هذا المجال، ومواكبتها من حيث التجهيزات والبرمجيات والدورات اللازمة لذلك.

ولحدثة القيادة الافتراضية واستنادها إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية في مجتمعنا الأردني فإنه من باب أولى أن نتجه كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية لإبراز أهميتها وتوضيح آلية التعامل مع الأتباع والبيئة التكنولوجية الحديثة من خلالها، حيث أنها تختلف عن القيادة التقليدية بشكل كبير فالتعامل مع التكنولوجيا والموارد البشرية عن بعد يحتاج إلى مهارات متخصصة وعالية لتتمكن القيادات الأكاديمية من تأدية مهماتها بكفاءة وفاعلية، وبناء على خبرة الباحثة في مجال التعليم والتدريب الافتراضي، وحيث أن القيادة الافتراضية أصبحت مطلوبة

عالميا وإقليميا فإنه يتوجب على القيادات الأكاديمية في جامعاتنا الأردنية للحاق بهذا الركب وتبنى أسلوب العمل الافتراضي الذي يحتاج حتما لقيادة افتراضية فذة توجه دفة التعليم للتميز والتألق، فقد سعت الباحثة إلى تحديد واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية استنادا إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية.

الدراسات السابقة:

بحثت مجموعة من الدراسات بموضوع القيادة الافتراضية ومنها الدراسات التالية:

دراسة الأنصاري وعبد اللاه (٢٠٢١)، حيث هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة، من خلال تطبيق استبانة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من الوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، وذلك للتوصل إلى آليات مقترحة لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة تضمنت (٢٠٠٠) من وكلاء ومعلمي المرحلة الابتدائية والإعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام، وتوصلت إلى مجموعة نتائج أهمها أن درجة تطبيق القيادة الافتراضية جاء بدرجة متوسطة، وجاءت التحديات التي تواجه القيادة الافتراضية بدرجة مرتفعة، وانتهى البحث بتقديم آليات مقترحة لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.

دراسة شمس (٢٠٢١)، والتي هدفت إلى بناء نموذج مقترح لنظام الجامعة الافتراضية في الجمهورية اليمنية في ضوء التجارب العالمية من خلال التعرف على تكوينات ونظم الجامعة الافتراضية، وأبرز النماذج والتجارب العالمية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بنوعيه التحليلي والمسحي، والمنهج الاستشراقي، وتكونت عينة البحث من (٤٥) خبير أكاديمي من الجامعات اليمنية، وتوصلت إلى وجود ضعف في الواقع الممارس لنظام الجامعات اليمنية التي تمثلت في التكوينات الأساسية للجامعات وفي نظام إدارة الموقع الإلكتروني، وحظي نظام الجامعات الافتراضية بدرجة أهمية كبيرة، وقام الباحث ببناء الأنموذج المقترح للجامعة وتكوين نظامها المؤسسي والتقني ونظام إدارة المواقع الإلكترونية فيها.

دراسة بانج وزانج (Pang & Zhang, 2021): حيث هدفت هذه الدراسة لتحديد المبادئ الأخلاقية للقيادة الافتراضية في بيئة الذكاء الاصطناعي، وتوصلت إلى أنه يجب أن تتمتع القيادة الافتراضية لمنظمات الذكاء الاصطناعي بحضور أخلاقي، لذلك، يجب أن يتم وضع الغرض من إنشاء عامل اصطناعي على تعزيز الذكاء البشري وخدمة البشر، بدلاً من استبدال البشر؛ في عملية إنشاء وكيل مصطنع، يجب غرس حكم القيمة البشرية والمتطلبات الأخلاقية والحدس في العوامل الافتراضية المختلفة، وذلك للتأكد من أنهم مخلصون للنية والمهمة الأصلية المتمثلة في تحقيق التقدم للمنظمة.

دراسة حماد (٢٠٢١) والتي تمثل الهدف الرئيسي منها في تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الإلكترونية (فعالية قرار القائد الإلكتروني، الثقة الإلكترونية، البعد التكنولوجي للشركة محل الدراسة) على أداء فرق العمل الافتراضية، وتحميل تأثير القيادة الإلكترونية على أداء تمك الفرق، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية قدرها (٢٨٠) مفردة من كافة المستويات الإدارية (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية) بشركة مصر للتأمين، وتوصلت النتائج الى وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قرارات القائد الإلكتروني وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين، و وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الإلكترونية للقائد وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين، بالإضافة إلى وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين، وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم بعض التوصيات والمقترحات والتي أهمها إمكانية إنشاء قاعدة بيانات تكون بمثابة وحدة مرجعية للعاملين في مختلف فروع الشركة محل الدراسة، تخصص تلك الوحدة لأرشفة تقارير محاضر الاجتماعات التي تمت لمناقشة المشكلات والتحديات التي واجهت فرق العمل الافتراضية أو حتى قيادتها سابقا، فهي كفيلة باختصار الوقت وتوفير الجيد في البحث عن حلول أو مقترحات المشكلة .

دراسة الوارد وفيليبس (Alward & Phelps, 2019): وهدفت الدراسة إلى التعرف على سمات القائد الافتراضي الفعال والمؤثر في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت لتحقيق هذا الهدف المنهج النوعي من خلال المقابلات المفتوحة وتقييم التجارب الحية ل (١٠) من القادة الأكاديميين الافتراضيين، وخلصت الدراسة إلى تقديم نظرة ثاقبة حول قيادة الفرق الافتراضية في مؤسسات التعليم العالي المتطور من خلال إعداد قادة افتراضيين بكفايات أهمها التدريب الشامل للقادة الافتراضيين، وأهمية الثقة، والذكاء العاطفي، والتواصل الفعال والمحترم.

دراسة ال سعود (٢٠١٨): سعت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية قيادة فرق العمل الافتراضية من خلال التطبيق العملي على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالغرفة التجارية الصناعية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٧٠٠) موظف، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية لتشمل (٣٠٠) فرد، ووزعت عليهم الاستبانة بطريقة عشوائية، وأظهرت النتائج أن فريق العمل الافتراضي يحتاج إلى تدريب على الوظائف الإشرافية من خلال تعلم كيفية تنفيذ المهام وتحديد معايير الأداء وتبسيط إجراءات العمل وتعلم مهارات الاتصال وحل الصراعات وصنع واتخاذ القرارات، وإدارة الاجتماعات وإدارة الوقت.

وقام (2017) Elmusharaf بدراسة بعنوان التحديات الإدارية التي تواجه الجامعة الافتراضية وهدفت إلى التعرف على هذه التحديات، واستخدم لتحقيق هذا الهدف المنهج الاستقرائي والتحليلي الذي يقوم على تحليل الدراسات والأبحاث والأدبيات ذات العلاقة بالجامعة الافتراضية ووصفها، وتوصلت إلى عدد من التحديات أهمها تلك المتعلقة بالموظفين والسياسات والتشريعات، وأخرى متعلقة بالجودة والأمن والسرية.

دراسة كوزو وارسلان (Kusu & Arslan, 2016): هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة الافتراضية وأهم مهارات القائد الافتراضي لنجاح التعلم عن بعد، واستخدمت هذه الدراسة طريقة البحث النوعي متمثلاً بالمقابلة، ونتج عن هذه الدراسة أنه من الضروري بمكان إعطاء خصوصية للقائد عن بعد لأن البيانات الافتراضية أكثر حرية ومن الصعب تحقيق الولاء المؤسسي فيها إلا بوجود قائد مؤثر وذلك عن طريق تحفيز أعضاء الفريق وفقاً لأهداف المؤسسة.

وقد أجرى محمد إبراهيم (2015) دراسة هدفت لبناء نموذج للقيادة الافتراضية والتواصل بين أعضاء الفريق والأداء الوظيفي بين قادة المدارس في ماليزيا، وقد تم جمع بيانات 1082 مستجيباً من خلال الاستطلاع عبر الإنترنت وتم تحليلها بواسطة نموذج المعادلة الهيكلية (SEM)، تُظهر النتائج أن القيادة الافتراضية باستخدام تقنية الهاتف المحمول ساهمت بشكل كبير في التواصل داخل الفريق، بينما تم توقع التواصل داخل الفريق أيضاً بشكل إيجابي تجاه الأداء الوظيفي، وتظهر النتائج أيضاً أن الاتصال داخل الفريق قد توسط بشكل كامل في العلاقة بين القيادة الافتراضية والأداء الوظيفي، حيث كان النموذج مع الاتصال داخل الفريق كوسيط مناسباً بشكل أفضل، وأخيراً، نجحت هذه الدراسة في تطوير نموذج افتراضي للقيادة يمكن أن يمارسه قادة المدارس بالتوازي مع التطور السريع لتكنولوجيا الهاتف المحمول.

دراسة Gladys (2014) العلمية للتجارب الحية للموظفين الذين يعملون بشكل افتراضي وتصوراتهم لسلوكيات القيادة التي تخلق منظمة افتراضية ناجحة، واعتمدت هذه الدراسة المنهج النوعي من حيث الشكل وتتضمن مقابلات مع 17 مشاركا من متخصصي تكنولوجيا المعلومات الذين يعملون في القطاع العام أو الخاص لمجتمع التعاقد مع تكنولوجيا المعلومات في كاليفورنيا حيث تم اختيار المشاركين من جمعية تجارية مهنية، والمجلس الأمريكي للتكنولوجيا (ACT) والمجلس الاستشاري للصناعة (IAC) المحيط الهادئ، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح القيادة الافتراضية يتطلب إجراءات قيادية تعكس اهتماماً عميقاً وحقيقياً بالموظفين الافتراضيين، فضلاً عن مستوى فعال من الاتصال عبر جميع أنواع الوسائط، وإعطاء الفرق الافتراضية الثقة والاستعداد لتمكين جميع أعضاء الفريق وتزويدهم بمهام عمل ذات مغزى، ويتطلب أيضاً تقديم التقدير اللازم والمكافآت، وخطة لنقل الموظفين إلى مستويات أعلى من خلال التدريب والترقيات، وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الافتراضيين يتمتعون بأسلوب قيادة مرن، ومهارات بشرية ومفاهيمية وتقنية جيدة، وشعور بالذكاء الوجداني بما يلزم لقيادة منظمة افتراضية بنجاح.

دراسة دراغوشا (Dragusha, 2012): هدفت الدراسة لتعرف أهم العوامل الأولية التي تحقق قيادة فعالة لفرق العمل الافتراضية، وتقديم المعلومات والمبادئ التوجيهية لأية منظمة لإنشاء فريق عمل افتراضي، حيث تم جمع المعلومات في هذه الدراسة على مرحلتين، باستخدام المنهجية النوعية، تمثلت المرحلة الأولى في مراجعة الأدبيات النظرية لتغطية الموضوع تغطية شاملة، أما المرحلة الثانية فتمثلت في جمع المعلومات باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة لأفراد يعملون في شركات افتراضية، وأظهرت النتائج أن هناك شروط يجب أن تتوفر في القائد الافتراضي تتمثل فيما يلي: قدرته على تشجيع وتحفيز الفريق للعمل، وضع أهداف وغايات واضحة، تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، التواصل الشخصي معهم، عرض رأيه بشكل مستمر حول سير عمل الفريق، والقدرة على قياس أداء الفريق.

تنفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان أداة للدراسة، وبعض المتغيرات، كمجتمع الدراسة وأهمية القيادة الافتراضية في ضوء الانفجار المعرفي والتطور التقني في العالم، واتفق بعض الدراسات على وجود صفات محددة وأساسية يجب أن يتصف بها القائد الافتراضي تختلف عن صفات القائد المباشر في درجة الحاجة لهذه الصفات مثل مهارات الاتصال والمهارات التقنية وبناء الثقة والذكاء العاطفي والعمل الدؤوب على التطوير والتدريب.

فيما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بسعيها لتحديد واقع للقيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية، ومجتمعها وعينتها من القيادات الجامعية في الجامعات الأردنية بالاستناد إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية، ومنغيراتها التي شملت القيادة الافتراضية والإدارة الإلكترونية والتي لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل جامع.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يحتاج النظام التعليمي إلى تطوير مستمر؛ لما يواجهه من تحديات متجددة، كزيادة أعداد الطلبة وقلة الأكاديميين، ومحدودية الإمكانيات المادية، والتطورات التكنولوجية الهائلة (الشناق وبنبي دومي، ٢٠١٠)، مما دعا إلى توظيف تقنيات الحاسب الآلي والاتصال في التعليم، فأصبحت إحدى البدائل المهمة في التعليم متجاوزة بذلك عقبات الزمان والمكان (حسين، ٢٠١١).

كما وأبرزت الأزمات العالمية المختلفة من حروب وأمراض وآخرها أزمة كورونا (Covid 19) الحاجة إلى التعليم الإلكتروني الذي بدوره أدى إلى العمل والقيادة في بيئات افتراضية وباستخدام التكنولوجيا لما يوفره من حلول جذرية لمثل هذه العقبات ويضمن سير العملية التعليمية، إضافة إلى ذلك هذه الأزمات بدورها الضوء على مميزات هذا التعليم بما يوفره من وقت وجهد وتكلفة وأنه متاح للجميع على اختلاف المكان والزمان حيث أصبح من الصعب الاستغناء عنه حتى بعد زوالها.

وعند تتبع الأدب النظري وجد أن التعليم الإلكتروني هو وجهة التعليم الحالية في الجامعات لما يمتلك من مميزات تتخطى حدود الزمان والمكان، أدى ذلك إلى ظهور ما يسمى بالقيادة الافتراضية، حيث أكد Meyer (2010) أن للقائد الافتراضي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتمتع بها تختلف عن تلك التقليدية.

ومن خلال عمل الباحثة كمدير لضبط جودة التدريب في كبرى أكاديميات التدريب (pioneers academy) والتي تمتد حدودها لفروع خارج الأردن، فإن فرق عملها تدار عن بعد باستخدام التكنولوجيا وأثر ذلك على طرق وأساليب قيادة فرق العمل بمختلف أماكن تواجدهم، والرقابة عليهم وتوجيههم عن بعد وفهم حاجاتهم وتدريبهم لكل ما هو جديد. وحيث أن أهداف الأكاديمية والبيئات الإلكترونية المختلفة المتواجدة فيها والتي تتشابه مع البيئات الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، تأتي أهمية معرفة واقع القيادة الافتراضية في المؤسسات التربوية بالاستناد إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية.

وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

١. ما واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية استنادا إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية وجدة موضوعها الذي سنتناوله وهو القيادة الافتراضية، التي أصبحت تحظى باهتمام كبير بسبب ما توصل إليه العالم من تقدم تقني وعلمي يسعى لتوفير الوقت والجهد وتوسيع نطاق العمل باستخدام التكنولوجيا وأماكن العمل المتباعدة ولا سيما مؤسسات التعليم العالي، ويؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

أولاً: من الناحية العملية

- مؤسسات المجتمع المحلي، من خلال التركيز على القيادة الافتراضية وتعزيز فرص نجاحها، بما ينعكس إيجاباً على مواكبة التطورات التقنية والانفتاح العالمي.
- القيادات الجامعية وصناع القرارات والمسؤولون في الجامعات الأردنية ووزارة التعليم العالي، لوضع قرارات ورسم سياسات خاصة بالقيادة الافتراضية.

ثانياً: من الناحية النظرية

- طلبة الدراسات العليا، لما ستقدمه لهم من منهجية سليمة في البحث العلمي.
- إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة الأردنية بشكل خاص.
- تشكيل نقطة انطلاق لأبحاث أخرى، لما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة وأداة لجمع المعلومات سيتم التأكد من صدقها وثباتها.

هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية استناداً إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية.

مصطلحات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المصطلحات الأساسية الآتية:

القيادة الافتراضية: هي نموذج قيادة جديد يتطلب من القائد تحقيق أهداف القيادة بوساطة الكمبيوتر مع فرق افتراضية موزعة على المكان والزمان، والوسيلة الرئيسية للاتصال بين القادة (القيادات) والأتباع هي القناة الإلكترونية المدعومة من قبل أجهزة الكمبيوتر وغيرها (Carreno, 2014).

الإدارة الإلكترونية: تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة (العياشي، ٢٠١٣).

القيادات الأكاديمية: ويقصد بهم رؤساء الجامعات والوكلاء عنهم، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام، وكل من يقوم بأي عمل قيادي في الجامعة (عيد، ٢٠٢٠: ٣٥٠).

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وهم: (رؤساء الجامعات، نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات، نواب عمداء الكليات، مساعدا العمداء، رؤساء الأقسام).
- حدود مكانية: الجامعات العامة والخاصة في إقليم الوسط في المملكة الأردنية الهاشمية.
- حدود زمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي بهدف تحديد واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية في إقليم الوسط والمتمثلة في: رئيس الجامعة، نائب الرئيس، عمداء الكليات، نائب العميد، مساعد العميد، رئيس القسم، والبالغ عددهم (١٣٠٨) قائدا أكاديميا. وذلك وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام ٢٠٢٢م

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الجامعات الأردنية، مكونة من (٣٥٥) قياديا، وفقا لجدول العينات (Krejcie & Morgan).

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، مثل دراسة حماد (٢٠٢١)، ودراسة (Kuscu, m & Arslan, h. 2016)، كما تم استشارة الأستاذة والخبراء التربويين لاستطلاع آرائهم حول فقرات الدراسة، وما يتعلق بها لتطوير الاستبانة بصورتها النهائية للكشف عن واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية استنادا إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية.

وتكونت أداة الدراسة من جزئين: يتعلق الجزء الأول من المعلومات الديموغرافية، ويتضمن الجزء الثاني ثلاث محاور هي:

أولاً: رأس المال الهيكلي والفكري للإدارة الإلكترونية وتكون من ثلاثة مجالات هي: (التقنيات والبنية التحتية والإدارة والموارد البشرية والأمن السيبراني).

ثانياً: التشريعات الناظمة للعمل الافتراضي وتكون من مجالين هما: (التشريعات الإدارية والتقنية، والتشريعات المالية).

ثالثاً: مهارات القائد الافتراضي وتكون من مجالين هما: (المهارات العامة للقائد الافتراضي، والمهارات الخاصة للقائد الافتراضي)، كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاته الخمس (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال عرضها بصورتها الأولية والمكونة من (٤٥) فقرة على (١٧) من المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة المتخصصين في الجامعات الأردنية لتحديد درجة وضوح العبارات، وسلامتها اللغوية، ودرجة مناسبتها وأهميتها للمجال الذي تنتمي إليه، حيث قاموا بإبداء رأيهم حول ما رأوه مناسباً من إضافة أو تعديل أو حذف لبعض الفقرات حتى ظهرت الأداة بصورتها النهائية المكونة من (٥١) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة، إذ بلغ الثبات للمقياس ككل (٠.٩٧٧)، ويعد هذا الثبات مقبولاً لأغراض هذه الدراسة، والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١): معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) محاور ومجالات الاستبانة

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	الواقع
١	المحور الأول: رأس المال الهيكلي والفكري للإدارة الإلكترونية.	١٤	١٤-١	.922
(أ)	المجال الأول: التقنيات والبنية التحتية.	٥	٥-١	.826
(ب)	المجال الثاني: الإدارة والموارد البشرية.	٥	١٠-٦	.897
(ج)	المجال الثالث: الأمن السيبراني (أمن المعلومات) وإدارتها.	٤	١٤-١١	.772
٢	المحور الثاني: التشريعات الناظمة للعمل الافتراضي.	١٠	٢٤-١٥	.906
(أ)	المجال الأول: التشريعات الإدارية والتقنية.	٥	٢٠-١٥	.858
(ب)	المجال الثاني: التشريعات المالية.	٥	٢٤-٢٠	.847
٣	المحور الثالث: مهارات القائد الافتراضي.	٢٧	٥١-٢٥	.978
(أ)	المجال الأول: المهارات العامة (الاتصال والتواصل، توزيع الأدوار على فريقه، تحفيز فريقه ودعمه معنويًا).	٢٠	٤٤-٢٥	.974
(ب)	المجال الثاني: المهارات الخاصة للقائد الافتراضي.	٧	٥١-٤٥	.946

عرض نتائج الدراسة:

للإجابة عن سؤال البحث: ما واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية استنادا إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن سؤال البحث استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الجامعية لكل محور من محاور الدراسة والجدول (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الجامعية للمحاور والكلية مرتبة تنازليًا

رقم المحور	الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣	١	مهارات القائد الافتراضي	٣.٠١	٠.٧٣	متوسطة
١	٢	رأس المال الهيكلي والفكري للإدارة الإلكترونية	٣.٠٠	٠.٦٧	متوسطة
٢	٣	التشريعات الناظمة للعمل الافتراضي	٢.٨٢	٠.٦٥	متوسطة
		الكلية	٢.٩٦	٠.٦٢	متوسطة

يتبين من الجدول (٢) أن واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الجامعية جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٦) بانحراف معياري (٠.٦٢). وقد جاءت جميع المحاور بدرجة تقديرها متوسطة، حيث جاء المحور الثالث "مهارات القائد الافتراضي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٠١) بانحراف معياري (٠.٧٣)، وفي المرتبة الثانية جاء المحور الأول "رأس المال الهيكلي والفكري للإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (٣.٠٠) وبانحراف معياري (٠.٦٧)، وفي المرتبة الأخيرة جاء المحور الثاني "التشريعات النازمة للعمل الافتراضي" بمتوسط حسابي (٢.٨٢) وبانحراف معياري (٠.٦٥).

كما استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الجامعية على فقرات كل محور من محاور الدراسة الثلاث، وذلك على النحو التالي:

١- المحور الأول: رأس المال الهيكلي والفكري للإدارة الإلكترونية

ولتعرف واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الجامعية على مجالات وفقرات محور رأس المال الهيكلي والفكري للإدارة الإلكترونية، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور والجدول (٣) يوضح هذه النتائج:

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات رأس المال الهيكلي والفكري

للإدارة الإلكترونية مرتبة تنازلياً

رقم المجال	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	التقنيات والبنية التحتية	٣.١١	٠.٧٢	متوسطة
٣	٢	الأمن السيبراني	٣.٠٠	٠.٧٤	متوسطة
٢	٣	الإدارة والموارد البشرية	٢.٨٨	٠.٧٩	متوسطة
		الكلية	٣.٠٠	٠.٦٧	متوسطة

يتبين من الجدول (٣) أن واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الجامعية لمجالات رأس المال الهيكلي والفكري للإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٠) بانحراف معياري (٠.٦٧). وقد جاءت جميع المجالات بدرجة تقديرها متوسطة، حيث جاء المجال الأول "التقنيات والبنية التحتية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.١١) بانحراف معياري (٠.٧٢)، وفي المرتبة الثانية جاء المجال الثالث "الأمن السيبراني" بمتوسط حسابي (٣.٠٠) وبانحراف معياري (٠.٧٤)، وفي المرتبة الأخيرة جاء المجال الثاني "الإدارة والموارد البشرية" بمتوسط حسابي (٢.٨٨) وبانحراف معياري (٠.٧٩). وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: التقنيات والبنية التحتية

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التقنيات والبنية التحتية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢	١	توفير شبكة اتصال ذات قدرات عالية.	٣.٣٨	٠.٩٥	متوسطة
١	٢	توفير المعدات الإلكترونية اللازمة لبيئة العمل الافتراضي.	٣.٣٤	١.٠٥	متوسطة
٥	٣	توفير منصات متخصصة تسهل العمل الافتراضي.	٣.٠٦	٠.٩٩	متوسطة
٤	٤	توفير البيانات بسهولة وسرعة عالية.	٢.٨٩	٠.٨٤	متوسطة
٣	٥	اعتماد قاعدة بيانات مزودة بأحدث المعلومات.	٢.٨٧	٠.٨٨	متوسطة
		الكلية	٣.١١	٠.٧٢	متوسطة

يتبين من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لمجال التقنيات والبنية التحتية تراوحت بين (٢.٨٧ - ٣.٣٨) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (٢) " توفير شبكة اتصال ذات قدرات عالية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (٠.٩٥) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٣) " اعتماد قاعدة بيانات مزودة بأحدث المعلومات" بمتوسط حسابي (٢.٨٧) وبانحراف معياري (٠.٨٨) وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: الإدارة والموارد البشرية

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الإدارة والموارد البشرية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٧	١	تعيين فرق متخصصة للدعم الفني للتعامل الفوري مع أعطال الشبكات الإلكترونية.	٢.٩٨	١.٠١	متوسطة
٨	٢	عقد دورات تدريب وتطوير مستمرة للقادة على استخدام التكنولوجيا لإنجاح العمل الافتراضي.	٢.٩٧	٠.٩٨	متوسطة
١٠	٣	تمكين العاملين إدارياً للتعامل السريع مع المتغيرات في بيئة العمل الافتراضي.	٢.٨٤	٠.٨٤	متوسطة
٦	٤	اختيار القادة بناء على قدرتهم على العمل الافتراضي.	٢.٨٣	٠.٩٦	متوسطة
٩	٥	تحديد الاحتياجات من القوى البشرية اللازمة للعمل الافتراضي.	٢.٨١	٠.٩٠	متوسطة
		الكلية	٢.٨٨	٠.٧٩	متوسطة

يتبين من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لمجال الإدارة والموارد البشرية تراوحت بين (٢.٨١ - ٢.٩٨) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (٧) " تعيين فرق متخصصة للدعم الفني للتعامل الفوري مع أعطال الشبكات الإلكترونية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٩٨) وانحراف معياري (١.٠١) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٩) " تحديد الاحتياجات من القوى البشرية اللازمة للعمل الافتراضي " بمتوسط حسابي (٢.٨١) وانحراف معياري (٠.٩٠) وبدرجة متوسطة.

المجال الثالث: الأمن السيبراني

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لمجال الأمن السيبراني مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٤	١	أخذ نسخ احتياطية من البيانات والملفات لحمايتها من التلف بشكل دوري.	٣.٠٩	٠.٩١	متوسطة
١١	٢	اعتماد نظام التوقيع الإلكتروني (استخدام البصمة أو كلمات مرور التي تدل على المستخدم بدقة).	٢.٩٨	١.١٢	متوسطة
١٢	٢	مواكبة التطوير المستمر للمستجدات في مجال الأمن السيبراني.	٢.٩٨	٠.٩٤	متوسطة
١٣	٣	تشفير المعلومات التي يتم حفظها.	٢.٩٤	٠.٨٥	متوسطة
		الكلي	٣.٠٠	٠.٧٤	متوسطة

يتبين من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لمجال الأمن السيبراني تراوحت بين (٢.٩٤ - ٣.٠٩) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (١٤) " أخذ نسخ احتياطية من البيانات والملفات لحمايتها من التلف بشكل دوري" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٠٩) وانحراف معياري (٠.٩١) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (١٣) " تشفير المعلومات التي يتم حفظها" بمتوسط حسابي (٢.٩٤) وانحراف معياري (٠.٨٥) وبدرجة متوسطة.

٢- المحور الثاني: التشريعات الناظمة للعمل الافتراضي

ولتعرف واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الجامعية على مجالات وفقرات محور التشريعات الناظمة للعمل الافتراضي، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور والجدول (٧) يوضح هذه النتائج:

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التشريعات الناظمة للعمل الافتراضي مرتبة تنازلياً

رقم المجال	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	التشريعات الإدارية والتقنية	٢.٨٩	٠.٧١	متوسطة
٢	٢	التشريعات المالية	٢.٧٣	٠.٧٠	متوسطة
		الكلية	٢.٨٢	٠.٦٥	متوسطة

يتبين من الجدول (٧) أن واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الجامعية لمجالات التشريعات الناظمة للعمل الافتراضي جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٢) بانحراف معياري (٠.٦٥). وقد جاءت جميع المجالات بدرجة تقديرها متوسطة، حيث جاء المجال الأول "التشريعات الإدارية والتقنية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٩) بانحراف معياري (٠.٧١)، وفي المرتبة الأخيرة جاء المجال الثاني "التشريعات المالية" بمتوسط حسابي (٢.٧٣) وبانحراف معياري (٠.٧٠). وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: التشريعات الإدارية والتقنية

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التشريعات الإدارية والتقنية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٥	١	وضع تعليمات توضح آلية العمل الافتراضي.	٣.٠١	٠.٨٨	متوسطة
١٧	٢	ضبط آلية اختيار القادة والعاملين من خلال أنظمة بما يلائم العمل الافتراضي.	٢.٩٠	٠.٨٥	متوسطة
١٦	٢	وجود تشريعات تحمي المعلومات من الاختراق.	٢.٩٠	٠.٩١	متوسطة
١٨	٣	مرونة سياسات العمل بما يتناسب مع التحول إلى القيادة الافتراضية.	٢.٨٣	٠.٨٥	متوسطة
١٩	٥	وجود نظام ملزم لتوفير المتطلبات التقنية اللازمة للقيادة الافتراضية.	٢.٨١	٠.٩٦	متوسطة
		الكلية	٢.٨٩	٠.٧١	متوسطة

يتبين من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لمجال التشريعات الإدارية والتقنية تراوحت بين (٢.٨١ - ٣.٠١) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (١٥) " وضع تعليمات توضح آلية العمل الافتراضي." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٠١) وانحراف معياري (٠.٨٨) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (١٩) "وجود نظام ملزم لتوفير المتطلبات التقنية اللازمة للقيادة الافتراضية." بمتوسط حسابي (٢.٨١) وانحراف معياري (٠.٩٦) وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: التشريعات المالية

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التشريعات المالية مرتبة

تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢٠	١	اعتماد تشريعات تنظم عمليات الدفع الإلكتروني.	٢.٩٦	٠.٩٣	متوسطة
٢١	٢	توفير الدعم المالي اللازم لتوفير متطلبات القيادة الافتراضية.	٢.٨٠	٠.٨٩	متوسطة
٢٣	٣	توفير مخصصات مالية لتنفيذ برامج تطوير فرق العمل الافتراضي.	٢.٧٢	٠.٨٨	متوسطة
٢٤	٤	اعتماد برنامج زمني لمراجعة ورصد المتطلبات المالية اللازمة لنجاح العمل الافتراضي.	٢.٦٢	٠.٨٧	متوسطة
٢٢	٥	تخصيص حوافز مالية مناسبة لفريق العمل الافتراضي.	٢.٥٣	٠.٨٧	متوسطة
		الكلية	٢.٧٣	٠.٧٠	متوسطة

يتبين من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لمجال التشريعات المالية تراوحت بين (٢.٨١ - ٣.٠١) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (٢٠) "اعتماد تشريعات تنظم عمليات الدفع الإلكتروني" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٩٦) وانحراف معياري (٠.٩٣) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٢٢) "تخصيص حوافز مالية مناسبة لفريق العمل الافتراضي" بمتوسط حسابي (٢.٥٣) وانحراف معياري (٠.٨٧) وبدرجة متوسطة.

٣- المحور الثالث: مهارات القائد الافتراضي

ولتعرف واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الجامعية على مجالات وفقرات محور مهارات القائد الافتراضي، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور والجدول (١٠) يوضح هذه النتائج:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مهارات

القائد الافتراضي مرتبة تنازلياً

رقم المجال	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	المهارات العامة	٣.٠١	٠.٧٣	متوسطة
٢	٢	المهارات الخاصة	٢.٩٥	٠.٨٠	متوسطة
		الكلية	٣.٠١	٠.٧٣	متوسطة

يتبين من الجدول (١٠) أن واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الجامعية لمجالات مهارات القائد الافتراضي جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠١) بانحراف معياري (٠.٧٣). وقد جاءت جميع المجالات بدرجة تقديرها متوسطة، حيث جاء المجال الأول "المهارات العامة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٠١) بانحراف معياري (٠.٧٣)، وفي المرتبة الأخيرة جاء المجال الثاني "المهارات الخاصة" بمتوسط حسابي (٢.٩٥) وبانحراف معياري (٠.٨٠). وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: المهارات العامة

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المهارات العامة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣٦	١	تحديد الوقت المطلوب لإنهاء كل مهمة.	٣.١٣	٠.٨٤	متوسطة
٣٧	٢	توضيح آلية العمل، والطرق الأنسب لتنفيذها.	٣.٠٨	٠.٨٧	متوسطة
٣٤	٢	تحديد المهام المطلوبة لكل عضو من أعضاء فريق العمل.	٣.٠٨	٠.٩٧	متوسطة
٣٢	٣	ايجاد جو من الألفة من خلال الاطمئنان على فريقه والسؤال عن أحوالهم من قبل القائد.	٣.٠٦	٠.٩٦	متوسطة
٤٠	٣	إعطاء أعضاء فريقه الثقة من خلال عدم مراقبتهم.	٣.٠٦	٠.٨٧	متوسطة
٢٦	٤	توفير بيانات مشتركة لجميع أعضاء الفريق.	٣.٠٥	٠.٨٧	متوسطة
٣١	٤	تخصيص بعض الوقت للقاءات الوجيهة.	٣.٠٥	٠.٨٥	متوسطة
٤١	٥	إشراك أعضاء فريقه في اتخاذ القرارات.	٣.٠٣	٠.٩٦	متوسطة
٣٠	٥	إطلاع الفريق على اخر المستجدات فيما يتعلق بالعمل.	٣.٠٣	٠.٨٧	متوسطة
٣٥	٦	تقسيم العمل بطريقة منطقية متناسبة مع كفاءة كل عضو من أعضاء الفريق.	٣.٠١	٠.٩٠	متوسطة
٣٩	٧	التواصل بشكل سريع مع أعضاء فريقه ليشعرهم بأهمية جهودهم المبذولة.	٣.٠٠	٠.٩٥	متوسطة
٤٢	٧	تلبية احتياجات أعضاء فريقه المهنية.	٣.٠٠	٠.٨٨	متوسطة
٣٣	٨	تعزيز التواصل الاجتماعي بين أعضاء الفريق الافتراضي من خلال القيام بعقد اجتماعات للحوار في الأمور العامة ك: (الاحتفال بالإنجاز، التهنئة بالمناسبات).	٢.٩٨	٠.٩٨	متوسطة
٢٩	٨	إخبار فريقه الافتراضي بتوقعاته بما يتعلق بأدائهم من خلال وضع معايير واضحة للأداء.	٢.٩٨	٠.٨٧	متوسطة
٣٨	٨	تحديد نوعية التقارير المطلوبة من كل عضو في الفريق.	٢.٩٨	٠.٩٢	متوسطة
٢٧	٩	توضيح أهداف العمل عن بعد للفريق بشكل دائم.	٢.٩٧	٠.٨٢	متوسطة
٢٨	٩	إدارة الخلافات بين أعضاء فريق العمل الافتراضي.	٢.٩٧	٠.٨٧	متوسطة
٤٤	١٠	تشجيع فريقه على إدارة وقته بنكاه.	٢.٩٥	٠.٩٣	متوسطة
٢٥	١٠	فتح قنوات الاتصال العمودية والأفقية بين أعضاء الفريق الافتراضي كافة.	٢.٩٥	٠.٨٨	متوسطة
٤٣	١١	توليد الأفكار الخلاقة لدعم فريقه.	٢.٩٢	٠.٩٣	متوسطة
		الكلية	٣.٠١	٠.٧٣	متوسطة

يتبين من الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لمجال المهارات العامة تراوحت بين (٢.٩٢-٣.١٣) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (٣٦) " تحديد الوقت المطلوب لإنهاء كل مهمة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.١٣) وانحراف معياري (٠.٨٤) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٤٣) " توليد الأفكار الخلاقة لدعم فريقه" بمتوسط حسابي (٢.٩٢) وانحراف معياري (٠.٩٣) وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: المهارات الخاصة

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المهارات الخاصة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٥٠	١	حل المشكلات غير المتوقعة التي تواجهه في عمله.	٣.٠٧	٠.٩٣	متوسطة
٤٧	٢	التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.	٣.٠١	٠.٨٧	متوسطة
٥١	٣	تحمل المسؤولية من خلال ثقته في قدرته على إنجاز ما يقرر.	٢.٩٩	٠.٩١	متوسطة
٤٩	٤	اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة بناءً على المعلومات الدقيقة المتوفرة.	٢.٩٨	٠.٩٦	متوسطة
٤٦	٥	استشراف المستقبل من خلال التخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.	٢.٨٩	٠.٩٤	متوسطة
٤٥	٦	إلهام أعضاء فريقه لتحقيق الأهداف المنشودة بطرق إبداعية.	٢.٨٨	٠.٨٣	متوسطة
٤٨	٧	الاستعداد على الدوام لتغيير استراتيجياته للحصول على فرص جديدة.	٢.٨٣	٠.٩٧	متوسطة
		الكلية	٢.٩٥	٠.٨٠	متوسطة

يتبين من الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لمجال المهارات الخاصة تراوحت بين (٢.٩٥-٣.٠٧) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (٥٠) "حل المشكلات غير المتوقعة التي تواجهه في عمله" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٠٧) وانحراف معياري (٠.٩٣) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٤٨) "الاستعداد على الدوام لتغيير استراتيجياته للحصول على فرص جديدة" بمتوسط حسابي (٢.٩٥) وانحراف معياري (٠.٨٠) وبدرجة متوسطة.

وتلخصت نتائج هذه الدراسة بأن واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الجامعية جاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت جميع المحاور بدرجة تقديرها متوسطة، حيث جاء المحور الثالث "مهارات القائد الافتراضي" بالمرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء المحور الأول "رأس المال الهيكلي والفكري للإدارة الإلكترونية"، وفي المرتبة الأخيرة جاء المحور الثاني "التشريعات الناظمة للعمل الافتراضي".

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن واقع استخدام التكنولوجيا في الجامعات الأردنية وعلى الرغم من أهميته والحاجة له لا يزال متواضعا، وذلك يعود لعدة أسباب أهمها عدم توافر البنية التحتية والتكنولوجيا اللازمة، وحاجة التعليم الإلكتروني والقيادة الافتراضية إلى تمويل عالي وعدم كفاية الميزانية الممنوحة للجامعات لتغطية هذه التكلفة الباهظة، بالإضافة إلى عدم وضع صناع القرار تشريعات ناظمة للقيادة الافتراضية، وحاجة القيادات الافتراضية أيضا للتدريب والتأهيل على المهارات اللازمة، على الرغم من أن العالم يتوجه بأسره نحو العمل الافتراضي الذي يحتم الحاجة لقيادة افتراضية ناجحة، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الأنصاري وعبد اللاه (٢٠٢١)، التي أكدت بأن واقع القيادة الافتراضية جاء بمستوى متوسط بسبب التكلفة الباهظة وعدم تدريب العاملين وصعوبة توظيف تقنية المعلومات، فالقادة المدربون على مهارات القيادة الافتراضية هم صانعو النجاح لمنظمات المستقبل لا سيما المؤسسات التعليمية كافة والتي تعتبر مصدرا للعلم والمعرفة والبحث العلمي.

التوصيات

- تطوير المهارات القيادية للقيادة الأكاديميين في الجامعات بما يتلاءم مع متطلبات القيادة الافتراضية.
- توجيه الأبحاث القادمة إلى البحث في المشكلات التي تواجه القيادة الافتراضية في الجامعات وآلية حلها.
- عمل دليل إداري للقيادة الافتراضية في الجامعات.

المراجع

الأنصاري، محمد صبري وعبد اللاه، ابتسام محمد (٢٠٢١)، تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: آليات مقترحة. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، ٧ (١)، ١٨٧-٢٥٥.

تبون، عبد الكريم (٢٠٢١)، الإدارة الإلكترونية: الأهمية والمتطلبات. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، ١٠ (٢)، ٣٩٨-٤٠٧.

حسين، هشام بركات (٢٠١١)، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية نحو استخدام نظام إدارة التعلم الإلكتروني. مجلة القراءة والمعرفة، ٢ (١١١)، ٢١١-٢٣٥.

حماد، محمد محمود (٢٠٢١)، أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٣ (١)، ١٠-٤٧.

ال سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن (٢٠١٨)، العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية: دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٤٩ (١)، ٢٠١-٢٦٦.

شرفي، منصف وبوزيان، حسان (٢٠١٩)، الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ٦ (٢)، ٢٢٩-٢٤٩.

شميس، عبد الرقيب (٢٠٢١)، أنموذج مقترح لنظام الجامعة الافتراضية في الجمهورية اليمنية في ضوء التجارب العالمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة إب، اليمن.

الشناق، قسيم وبني دومي، حسن (٢٠١٠). اتجاهات المعلمين والطلبة نحو استخدام التعلم الإلكتروني في المدارس الثانوية الأردنية. مجلة جامعة دمشق، ٢٦ (٢)، ٢٣٥-٢٧١.

العقابي، ناصر والربيعي، خلود (٢٠١٨)، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية (بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة). مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، ١٣(٤٥)، ٦٣-٩٥.

عيد، هالة (٢٠٢٠)، تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٣ (١)، ٣٣٩-٣٨٥.

قاسي، سي (٢٠١٨)، الإدارة الإلكترونية: المفهوم والأهداف، ورقة مشاركة في المؤتمر البحثي العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني: واقع - تحديات - آفاق، تم

الاطلاع عليها بتاريخ ٦/٨/٢٠٢١ من الموقع: <http://dspace.univ->

msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10873

- Alward, E., & Phelps, Y. (2019). **Impactful leadership traits of virtual leaders in higher education** .Online Learning, 23(3), 72-93.
- Carreno, I. (2014), Educational leadership: E-leadership importance in Virtual education. **Academia Journal of Educational Research:**
Educational leadership, Retrieve in 5/8/2021 from:
<http://dx.doi.org/10.15413/ajer.2014.0122>
- Dragusha, c. (2012). **Managing Virtual Teams: Guidelines to Effective Leadership**. Faculty of Business Administration, Lappeenranta, Saimaa University of Applied Sciences.
- Elmusharaf, M. (2017). Administrative challenges for virtual Universities Proceedings of the 82nd International Conference. **ISERD**, 22nd – 23rd, Pp. 23- 27. Istanbul, Turkey.
- Gladys, Ann (2014), **A Phenomenological Study of the Lived Experiences Of Employees Who Work Virtually and Their Perceptions of Leadership Behaviors That Create a Successful Virtual Organization**, A dissertation Submitted in partial satisfaction of the Requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership, Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology, United States: California.
- Krejcie, R & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30m 607-610.

Kuscu, m & Arslan, h. (2016), Virtual Leadership at Distance Education Teams. **Turkish Online Journal of Distance Education**. 17(10), 136– 156.

Meyer, E. (2010). **The four keys to success with virtual teams**. Retrieved in 6/8/2021 from Forbes website : [https://www. Forbes.](https://www.Forbes.com/2010/08/19/virtual-teams-meetings-leadership.Managingcooperation.html#53ed19e130cc)

Com/2010/08/19/ virtual-teams-meetings leadership. Managingcooperation.html#53ed 19e 130cc.

Pang, Dong & Zhang, Yushi (2021). **Ethical Principles of Virtual Leadership Construction in Artificial Intelligence Environment,**

Retrieve in 5/8/2021 from: https://web.archive.org/web/20210419225320id_/https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/27/e3sconf_ictes2021_02023.pdf