

الجامعة العربية الأمريكية – جنين

كلية الدراسات العليا

واقع ممارسة الفِرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس
(أنموذج مقترح للتطوير)

إعداد الباحثة

فاتنه "محمد راتب" نمر ادكيدك

إشراف

الأُستاذ الدكتور وجيه الضاهر

تم تقديم قدمت هذه الأُطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراة

في تخصص

الإدارة التربوية

كانون ثان / 2024 ميلادي

© **الجامعة العربية الأمريكية – جنين 2011. جميع حقوق الطبع محفوظة**

إجازة الأطروحة

واقع ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس (أنموذج مقترح للتطوير)

إعداد الطالبة

فاتنه " محمد راتب" نمر ادكيدك

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2 / 10 / 2023 وأجيزت:

أعضاء لجنة المناقشة:		التوقيع
1. أ. د. وجيه الضاهر	مشرفا ورئيسا	.....
2. د. غسان سرحان	ممتحنا داخليا	.....
3. أ. د. أحمد بطاح	ممتحنا خارجيا	.....
4. أ. د. مجدي الحناوي	ممتحنا خارجيا	.....

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الأطروحة المرسومة:

واقع ممارسة الفِرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس

(أنموذج مقترح للتطوير).

أقر بأن ما اشتملت عليه الأطروحة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الأطروحة ككل، أو جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة علمية أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: فاتنه "محمد راتب" نمر ادكيدك

الرقم الجامعي: 201912755

التاريخ: 13 / 1 / 2024



التوقيع ..

الإهداء

إلى الملهم المعلم الرسول القدوة محمد صلى الله عليه وسلم، وإخوانه الأنبياء أجمعين

إلى بلدي فلسطين الذي ترعرعت في أحضانه ونهلت من معينه.....

إلى من أعطيتني من معين حبها ووفائها أمي الحنون.....

إلى أبي الذي أستمد منه عزمي وقوتي .....

إلى شقيقاتي اللواتي رافقني خطوةً بخطوة .....

إلى شقيقّي حباً واعتزازاً.....

إلى من صبر وتحمّل وبث في نفسي الأمل زوجي العزيز .....

إلى القناديل التي تضيئ حياتي أصدقاء وعائلة الذين جمع بيننا الحب في الله.....

ولأرواح الأحبة، الشهيد غسان صلاح الدين، وخالتي الحاجة سارة، وعمتي الحاجة عائشة،

ولزميلة دربي السيدة نوزت الرابي، رحمهم الله جميعاً وتقبلهم في الصالحين.

إلى كل معلم وطالب علم.....

أهدي هذا الجهد المتواضع راجية من الله عز وجل

أن يتقبله بقبول حسن وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم

الباحثة

شكر تقدير واعتراف

الحمد لله، نثني بكل تواضع وامتنان على فضله ورحمته، الذي أضاء دروبنا بنوره وعلمه وفتح لنا أبواب فهمه، أشكر الله تعالى على هذه النعم العظيمة، وأستسمح عقلي بالتسبيح والتحية لمنحني هذه الفرصة الفريدة للانغماس في عمق العلم والتعلم. نشكره ونستعين به، ونتوجه بتوبتنا إليه، ونستغفره من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، نحمل الشهادة بأنه لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأن محمداً عبده ورسوله–صلى الله عليه وسلم– تسليماً كثيراً.

وفي سياق حديث النبي صلى الله عليه وسلم الذي يقول: "من لايشكر الناس لا يشكر الله". أفتتح هذه الكلمات بالتعبير وبكل اخلاص وابتهاج عن امتناني للدكتور الكريم أ. د. وجيه الضاهر، الذي بسخاء فاقت كل التوقعات، جعلني أسلك معه طريق البحث بشغف ورهافة.

تتسارع كلمات الشكر والامتنان بدءاً من الأستاذ الدكتور محمود الكبيسي من العراق الحبيب وصولاً إلى السادة المحكّمين، حيث تلوّن فرحتي بألوان التقدير والاعتراف بفضلهم الذي رافقني عبر أغوار هذا البحر العلمي.

في دفتر الامتنان، يتألق لفيف من الأساتذة الدكتور محمد عمران، والدكتور ناصر السعافين، والمديرين والمعلمين والمفتشين بأضواء التوجيه والإشراف، خاصة المربي الفاضل خلدون هادية، والمديرة أماني نجم الذين زيّنوا طريق العلم بخطاهم الرائعة. وإلى أحبة الروح وزملائي الأعزاء، يكون شكري مليء بالعبارات الزاهية، إذ كانت مساهماتهم تنطلق كنجوم في سماء هذا الإنجاز.

في الختام، أنثر كلمات الشكر كالأزهار الفوّاحة، داعية الله أن يتقبل هذا العطاء ويجعله في ميزان حسناتي، مؤكدتاً بأن هذه الأطروحة تعكس شغفي وتفانيي، وأن كل نجاح يعود إلى الله الذي منحني القوة والإرادة لتحقيق هذا الإنجاز.

الباحثة

المُلخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف جوهر الحياة في تنفيذ الفرق الافتراضية في مدارس تدير ذاتها في أحياء شرق القدس. وفي سعيها لتسليط الضوء على هذا الواقع، تم تحديد الممارسات والتحديات التي تواجه هذه العملية الفريدة والمبتكرة، وتقديم أنموذج مقترح يهدف إلى تطوير وتحسين هذا السياق الفريد. من أجل تحقيق هذا الهدف الطموح، اعتمدت الدراسة الأسلوب الكمي والكيفي، ومنهجاً وصفياً تحليلياً بنائياً تطويرياً، حيث تم استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات لجمع البيانات. شملت هذه الادوات استبانة تضمنت (70) فقرة موزعة على تسعة مجالات، وتم وضعها في مقياس سباعي متدرج للإجابات. كما تضمنت المقابلات التي شارك فيها (72) فرداً، منهم (36) مديراً، و(36) معلماً. وشملت المجموعة البؤرية (15) خبيراً تربوياً، تم فحص صدقهم وثباتهم. تمت عملية جمع البيانات في العام الدراسي الحالي، حيث تم اختيار عينة تتألف من (349) فرداً بالطريقة الطبقية العنقودية العشوائية متعددة المراحل تمثّل مديري المدارس والمعلمين والمركّزين والمرشدين. تم توزيع هؤلاء الأفراد على (36) فريقاً افتراضياً في مجتمع الدراسة الأصلي، والذي يضم (450) فرداً. أظهرت النتائج بوضوح أن القيادة الافتراضية تلعب دوراً كبيراً في بناء الثقة وتعزيز التواصل داخل الفرق الافتراضية. كما تسلط الدراسة الضوء على أهمية دور القائد في تنظيم العمل وضمان سلاسلة سير العمليات، مما يشجّع على التعاون ويقلل من الصراعات والتحديات. وبشكل لا يقل أهمية، كشفت النتائج عن دور بارز للقيادة الذاتية في تعزيز التماسك والتعلم في الفرق الافتراضية، وأهمية التدريب. استناداً إلى هذه الاستنتاجات القيّمة، تقدم الباحثة توصياتها وتسلّط الضوء على أهمية توفير فرص تدريب مستمرة لقادة الفرق الافتراضية في المدارس لتطوير مهاراتهم في إدارتها وتعزيز التفاعلات الاجتماعية في بيئة افتراضية مدعمة بالبرمجيات والأدوات التكنولوجية المناسبة. وأيضاً تعزز التفاعل والتواصل، وبناء الثقة والتعاون، وتقييم الأداء، وتعزيز البحث والابتكار لاستكشاف الفرص والتحديات وحل المشكلات التي قد تواجههم.

الكلمات المفتاحية: القيادة؛ الفريق الافتراضي؛ المدارس المُدارة ذاتياً، التحديات، الأنموذج.

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
إجازة الأطروحة	أ
الإقرار	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
الملخص باللغة العربية	هـ
فهرس المحتويات	و
فهرس الجداول	ح
فهرس الأشكال	م
فهرس الملاحق	م
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	**1**
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	4
أسئلة الدراسة	6
فرضيات الدراسة	6
أهداف الدراسة	8
أهمية الدراسة	9
مصطلحات الدراسة	10
حدود ومحددات الدراسة	13
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	**15**
مفهوم القيادة	15
مفهوم الفرق الافتراضية (لمحة تاريخية)	17
خصائص الفرق الافتراضية	20
التماسك في الفرق الافتراضية	21
كفاءة وفعالية الفرق الافتراضية	22
التكيّف في الفرق الافتراضية	23
التمكين في الفرق الافتراضية	24
الثقة في الفرق الافتراضية	24
الاتصال في الفرق الافتراضية	25
الأداء في الفرق الافتراضية	27

تطوير الفريق الافتراضي	31
الصراع داخل الفريق الافتراضي	32
تحديات الفرق الافتراضية	33
التدريب الافتراضي في الفرق الافتراضية	34
الجنس في الفرق الافتراضية	36
تأثير جائحة كورونا على الفرق الافتراضية	37
المدارس المدارة ذاتياً	39
مفهوم الأنموذج	40
الدراسات السابقة	41
التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحلية منها	61
الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات	**67**
منهج الدراسة	67
مجتمع وعينة الدراسة	67
طريقة اختيار العينة	69
الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	71
أدوات جمع البيانات	72
الاختبارات الاحصائية لصدق وثبات أدوات الدراسة	75
المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة	92
مكونات الأنموذج المقترح	93
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	**94**
نتائج الدراسة كمياً	94
نتائج الدراسة كيفياً	132
أنموذج الدراسة	176
الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات	**193**
مناقشة نتائج الدراسة	193
الخلاصة والتوصيات	210
مقترحات الدراسة	213
المصادر والمراجع	**214**
المراجع العربية	214
المراجع الأجنبية	219
ملاحق الأطروحة	248
الملخص باللغة الانجليزية	306

فهرس الجداول

الرقم	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	تفاصيل لأعداد الطواقم العاملة في جميع المناطق	70
2	توزيع مجمل العينة (العدد والجنس)	70
3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	71
4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المشاركة في الفريق.	71
5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في قيادة الفريق الافتراضي.	72
6	الدرجة في نظام أفق جديد "المعارف".	72
7	توزيع أفراد العينة حسب تلقي التدريب.	72
8	جنس أفراد عينة الدراسة.	73
9	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال مهارات القائد وأعضاء الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال	76
10	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال	77
11	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال تقييم أداء وأعضاء الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال	77
12	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال	78
13	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية اللازمة لعمل الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال.	79
14	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي بالاحتياجات التدريب وفقرات هذا المجال.	80
15	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال التحديات الإدارية التي يواجها الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال.	81
16	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال التحديات الاجتماعية التي يواجها الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال.	81

17	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال التحديات الفنية التي يواجها الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال.	82
18	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال القيمة المضافة للمدرسة من خلال عمل الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال.	83
19	العلاقة بين الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها.	84
20	مصفوفة معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة.	86
21	معامل الثبات كرونباخ الفا، والتجزئة النصفية.	87
22	الفئات والرموز المستخدمة في التفكير الاستقرائي.	88
23	مقياس مستوى الدرجات.	95
24	تقدير ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المدارة ذاتياً في شرق القدس.	95
25	تقدير مهارة قائد واعضاء الفريق الافتراضي.	96
26	تقدير الثقة بين قائد واعضاء الفريق الافتراضي.	97
27	تقدير تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي.	97
28	تقدير درجة التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي.	98
29	تقدير مدى كفاية التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية.	99
30	تقدير مدى وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي لاحتياجات التدريب.	100
31	تقدير مواجهة التحديات المرافقة في ممارسة الفرق الافتراضية.	101
32	تقدير مواجهة التحديات الإدارية لممارسة الفرق الافتراضية.	102
33	تقدير مواجهة التحديات الاجتماعية لممارسة الفرق الافتراضية.	102
34	تقدير مواجهة التحديات الفنية والتقنية لممارسة الفرق الافتراضية.	103
35	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الأولى تبعاً للمتغيرات.	104
36	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر.	105

37	اختبار LSD للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية.	106
38	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق.	106
39	اختبار LSD للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الدرجة في نظام أفق جديد".	107
40	اختبارt لاختبار الفرضية الأولى تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية.	108
41	جدول تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الثانية تبعاً للمتغيرات.	108
42	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر.	109
43	جدول اختبار t لاختبار الفرضية الثانية تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية.	110
44	جدول تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الثالثة تبعاً للمتغيرات.	110
45	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر.	111
46	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق.	111
47	اختبار LSD للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الدرجة في نظام أفق جديد.	112
48	اختبار t لاختبار الفرضية الثالثة تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية.	113
49	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الرابعة تبعاً للمتغيرات.	113
50	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر.	114
51	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية.	115
52	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق.	115
53	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الدرجة في نظام أفق جديد.	116

54	اختبارt لاختبار الفرضية الرابعة تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية.	116
55	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الخامسة تبعاً للمتغيرات.	117
56	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر.	117
57	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق.	118
58	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق.	119
59	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الدرجة في نظام أفق جديد.	119
60	جدول اختبارt لاختبار الفرضية الخامسة تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية.	120
61	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية السادسة تبعاً للمتغيرات.	120
62	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر.	121
63	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية.	122
64	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق.	122
65	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الدرجة في نظام أفق جديد.	123
66	جدول اختبار t لاختبار الفرضية السادسة تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية.	123
67	جدول تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية السابعة تبعاً للمتغيرات.	124
68	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر.	125
69	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق.	125
70	اختبار LSD للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الدرجة في نظام أفق جديد.	126

71	جدول اختبار t لاختبار الفرضية السابعة تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية.	127
72	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الثامنة تبعاً للمتغيرات.	127
73	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر.	128
74	جدول اختبار t لاختبار الفرضية الثامنة تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية.	129
75	جدول تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية التاسعة تبعاً للمتغيرات.	129
76	اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر.	130
77	مدخلات وعمليات ومخرجات لقائد عديم الخبرة في قيادة فريق افتراضي	130
78	مدخلات وعمليات ومخرجات لقائد ذي خبرة ناجحة في قيادة الفريق.	131
79	أبعاد الأنموذج (v-IPOE).	179
80	المفاهيم التنظيمية للنموذج (v-IPOE).	179
81	محاور النموذج (v-IPOE).	180
82	مدخلات ومخرجات النموذج للقائد الذي ليس لديه خبرة	190
83	مدخلات ومخرجات النموذج للقائد ذي خبرة فعّالة وناجحة	190

فهرس الأشكال

الرقم	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	عدد أفراد المجتمع وتقسيماته.	67
2	عدد أفراد عينة الدراسة.	68
3	التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	94
4	المبدأ العام للأنموذج.	177
5	المدخلات.	183
6	العمليات.	186
7	المخرجات.	187
8	الأثر.	189
9	الأنموذج المقترح.	192

فهرس الملاحق

الرقم	اسم الملحق	رقم الصفحة
1	الخطابات الرسمية.	249
2	أسماء السادة المحكمين على أدوات الدراسة والأنموذج المقترح.	255
3	الصورة النهائية للاستبانة.	256
4	فرضيات الدراسة.	264
5	جداول تفصيلية لعينة الدراسة حسب العينة الطبقية العنقودية العشوائية متعددة المراحل.	266
6	طريقة احتساب حجم العينة.	273
7	قائمة الأسئلة المقترحة للمقابلات والمجموعة البؤرية.	274
8	برتوكول المقابلة	276
9	التحليل الإحصائي لمعامل ثبات المقابلات والمجموعة البؤرية.	277
10	مخطط مفاهيمي للمقابلات والمجموعة البؤرية.	281
11	تطور فلسفي استبصاري لنمط قيادة الفريق الافتراضي.	283
12	أشكال الأنموذج المقترح.	289
13	مخطط الهيكل النهائي لمجموعة ترميز المجموعة البؤرية	293
14	تحليل نتائج المجموعة البؤرية.	295

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميته

المقدمة:

أثرت العولمة، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية وتقنياتها المتعددة في مجالي الاتصال والتواصل؛ وما واكبها من انفتاح في الأنظمة والمواثيق في كل مناحي وأنماط حياة الإنسان على كوكبنا؛ ألزم ذلك الدول والمجتمعات إعادة النظر في المفاهيم والقيم والمبادئ؛ وإعادة ترتيبها بما يتواكب مع متطلبات العصر والمرحلة التي تعيشها هذه الدول والمجتمعات، حيث برزت مفاهيم ومصطلحات حديثة لأعمال وأنشطة لم تكن العديد من الدول وأنظمتها تؤمن بها لتطبقها؛ مما غيّر الأمر في كثير من الأمور والأشياء في وقتنا الحاضر؛ عما كانت عليه قبل جائحة كورونا؛ التي أصابت دول العالم أجمع (المتقدمة والنامية)، وبدون تمييز بين مستويات رقيها وتحضرها وهنا يؤكد ضاهر (Daher, 2021) على سمتين أساسيتين للأدوات المعرفية التكنولوجية والتي تؤثر على عملية الاستنتاج للمتعلم ألا وهي التفاعل والديناميكية. ويؤكد قاوديكر وآخرون (Gaudecker et al., 2020) بأن الوباء المُنتشر في جميع أنحاء العالم ودوله المختلفة أجبر الجميع على إعادة التفكير في العديد من مجالات الحياة، حيث وفّرت الأزمة لهذه الدول والمجتمعات فرصاً كبيرةً في مجال العمل، فعلى سبيل المثال أصبح استخدام قنوات الاتصال والتواصل الرقمية بشكل أكثر ومتزايد؛ وبرز من ضمن هذه الاستخدامات مفهوم العمل عن بُعد، الذي أبدى واقعاً وأمراً طبيعياً اقتضته المرحلة. وقد أشار أوزتمل وجورسف (Oztemel & Gursev, 2020) أن البدء في تنفيذ العديد من المشاريع الرقمية (الافتراضية) تم قبل اجتياح جائحة كورونا للعالم، ولكن مع ظهور الفايروس كان لا بدَّ من إجراء العملية الرقمية بشكل سريع وأكثر كفاءةً وفاعلية، في جميع المؤسّسات وعلى اختلاف أنواعها وخاصة التعليميّة منها؛ حيث أشار ضاهر وآخرون (Daher et al., 2022) أنه أصبح من الضروري في وقت قصير أن يكون هناك تواصل ناجح وتعاون مشترك في العمل الفعلي مع الزملاء بشكل رقمي وباستخدام منصات التعلم عن بعد.

لقد واجهت المؤسّسات متعدّدة الجنسيات في الماضي هذا التحدي بوتيرة أبطأ بسبب الفايروس فأصبح الأمر فرضاً لا بل لزاماً على جميع المؤسّسات بأنواعها المختلفة وخاصة التربوية لمواجهة هذا التحدي واستبدال غرفة الاجتماعات القائمة على ابتكار الحلول الافتراضية. وبناءً على ما سبق أصبحت الاجتماعات للفرق الافتراضية جزءاً لا يتجزأ من الحياة العملية لكثير من

الأشخاص؛ كما كانت هذه الاجتماعات تُعقد على أرض الواقع قبل الأزمة التي ألمّت بكافة الدول والمجتمعات على اختلاف مستويات الرقي والحضارة فيها.

وهنا يرى سعد وأجوكيو (Saad & Agogué, 2023) إنّ التعاون الرقمي ليس شرطاً لتعاون الفريق فحسب بل أصبح أيضاً يُنقذ لقيادة الفريق وخاصة بعد الجائحة. ويؤكد ليليان (Lillian, 2014) أيضاً أنه لا بُد من تنفيذ عمل الفرق الافتراضية بشكل سريع ومستمر بعد اكتشاف الفيروس، وبسبب هذا التشتّت يتمُّ تقليل عمليتي الاتصال والتواصل المادي في الفرق الافتراضية أو افتقاده تماماً في بعض الأحيان؛ ممّا يعني أنّ التعاون والتشارك في المعلومات وايجاد الحلول المناسبة بواسطة تكنولوجيا المعلومات؛ مثل: الاتصال الهاتفي والحاسوبي. وفي هذا السياق يؤكد القرعان وخريسات (2022) على ضرورة تعلّم المهارات التكنولوجية منذ مرحلة الطفولة لاستخدامها في مجالي التعليم والتعلّم؛ الذي أصبح ضرورياً من أجل إجادة عمليتي الاتصال والتواصل الاجتماعي السليم بين الأفراد على اختلاف أعمارهم.

وفي ظل جائحة كورونا تمّ تمكين العديد من الأشخاص من العمل في مثل هذه الفرق الافتراضيّة، حتى وإن كانوا في الواقع مشتتين جغرافياً (Wald, 2021). وقد أكّد نالفين وآخرون (Nalven et al., 2022) على أهمية الاتصال بين الفرق الافتراضية وأن يكون أكثر دقة وموجزاً وواضحاً ولا لبس أو غموض فيه.

وقد تستفيد الفرق الافتراضية بشكل عام من الاتصال ومن تبادل المعلومات الشخصية، وهذا يزيد الثقة في الفريق والعمل الذي ينفذه، ويعزّز التعاون على الرغم من المسافة بين أطراف عملية التواصل؛ إضافة إلى أنّه يقلل من الشعور بالوحدة (Thambusamy & Bekirogullari, 2020). قد يُظهر الاتصال الافتراضي أيضاً لأعضاء الفريق شعوراً بالتجهيز الذاتي، مما قد يقلل من انخراطهم الشخصي(Krehl & Büttgen, 2022; Lilian, 2014)، وكذلك من مشاركتهم للمعلومات مع القادة (Feitosa & Salas, 2021).

من هنا أصبحت القيادة الافتراضية تلعب دوراً خاصاً في اكتشاف الأرضية التعاونية المشتركة بين أعضاء الفريق من حيث الاهتمامات والميول والاتجاهات والتعليم والتعاون والاتصال، وهذا يقوّي الرابطة داخل الفريق الواحد، ويخلق الثقة بين أعضاء الفريق وثقة القائد نفسه؛ ولتحقيق ذلك يصبح من الضروري أن يشعر أعضاء الفريق بأنّهم يعملون من أجل نفس الواجب أو المهمة المناطة بهم، ويتقنون مواجهة نفس التحديات والمشكلات، فقيادة الفرق الافتراضية تُعتبر عاملاً

حاسماً يفترض أن يكون أعضاء الفريق بحاجة إلى قائد يوجههم نحو الأهداف المطلوبة والمرغوبة والمخرجات ذات الجودة العالية (Shmidt, 2014).

إن ضمان وضوح الدور يمثّل إحدى المهام الرئيسة للقادة في المرحلة الأولية، أي أنّ جميع أعضاء الفريق على دراية بالأدوار والمسؤوليات المختلفة الملقاة على عاتقهم، إذ إنّ الافتقار إلى الرؤية يمكن أن يجعل أفراد الفريق يشعرون بأنّهم أقل قدرة على تحقيق النتائج المرجوّة، بالإضافة إلى ذلك تشير الأبحاث إلى أنّ قادة الفرق الافتراضية يجب أن يتكامل عملهم الجماعي الافتراضي وذلك من خلال الدعم الهيكلي، واعتمادهم على التكنولوجيا الرقمية للتواصل والتنسيق (Konek et al., 2021). وقد أكد باول وآخرون (Paul et al., 2016) ذلك، حيث أشار أن العديد من الأدبيات أكدت أنّ قادة الفرق الافتراضية يجب أن ينتجوا بيئة مرنة من خلال دمج مبادئ التطوّر السريع، وهذا ما يساعد في تقليل المخاطر المتعلقة بالاتصال والتنسيق، ويساعد الفرق الافتراضية على تحسين اتصالاتهم.

وعلى الرغم من أنّ جميع الأبحاث السابقة تؤكّد على أهمية القيادة في الفرق الافتراضية، إلاّ أنّ هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات لمعالجة كيفية تأثير جائحة كورونا على الأسلوب والمهارات والسمات للقيادة الناجحة في التغيير والتطوير السريع المستمر من أجل مسايرة متطلبات عصر المعرفة، والتكنولوجيا وتقنياتها المتسارعة، وتعتبر أحد الأهداف الأساسية لهذه الدراسة والمراد تحقيقها؛ من خلال فحص القدرات والمهارات التي يستخدمها القادة في جميع مجالات العوامل التي تؤثّر على أداء الفريق الافتراضي ونجاحه، ودراسة التأثيرات المشتركة لأدوات وتقنيات عمليتي الاتصال والتواصل مع القائد، وعليه جاءت الدراسة الحالية لتتضمن عملية الفحص للوسيط الذي تلعبه الثقة المتبادلة بين الأنشطة والاجراءات الكفؤة والفعّالة التي يستخدمها القادة، والاستخدام الصحيح لأدوات وتقنيات الاتصال والتواصل لتحسين وتطوير أداء الفريق لضمان مُخرجات ذات مستوى عالي من الجَوْدَة. وبناءً على ما سبق فقد تمّ تصميم هذه الدراسة لتقييم التأثير المعتدل للقيادة على أداء الفرق الافتراضية، حيث تم من خلال هذه الدراسة أيضاً فحص التحديات والمعيقات بين تصوّر أعضاء الفريق لكفاءة وفاعلية قادتهم من خلال التعرف على مستوى أدائهم ومستوى المخرجات المتوقعة والمرغوبة للفريق الافتراضي، فضلاً عن التعرف إلى القدرات والمهارات الأساسية وذات الأهمية التي يجب أن تمتلكها القيادة الافتراضية السليمة؛ لإنجاح أعمال وأنشطة الفريق الافتراضي، وكذلك التعرف إلى أهمية عملية التدريب الافتراضي

في تحسين وتطوير أداءه في تنفيذ أعماله (الواجبات والمهام)، والتعرف إلى الدور الذي يلعبه متغير الجنس (Gender) في عمل وقيادة الفريق الافتراضي.

مشكلة الدراسة :

يعيش العالم الآن العديد من الثورات كالثورة المعرفية، والعلمية، والتكنولوجية وتقنياتها المتسارعة التحديث في شتى مجالات حياة دوله ومجتمعاته، ولم تقتصر التغيرات على مجال دون الآخر بل شملت جميع القطاعات وبالأخص القطاع التربوي، وقد أصبح استخدام التكنولوجيا وتقنياتها المتعددة والحديثة سمة من سمات العصر الحالي، لذا سارعت المؤسسات بشتى أنواعها ومستوياتها بتطوير أنظمتها وهياكلها التنظيمية لمواكبة هذا التغير والتطور المتلاحق والمتسارع في التقنيات وما صاحبه من انعكاسات على كافة المجالات الحياتية التي تتأثر بأي تغير في المجتمع وتؤثر عليه، وهذا التطور المتسارع والمتلاحق للتكنولوجيا وتقنياتها في مجالي الاتصال والتواصل يجعل المهتمين بالقطاع التربوي التعليمي بحاجة مستمرة للبحث عن أساليب تكنولوجية جديدة تناسب متطلبات وسمات هذا التطور وتتماشى معه، فقد ظهر التعليم عن بُعد الذي ينقذ من خلال عدد من الاستراتيجيات منها وأهمها التعليم المُدمج والمتزامن والغير متزامن (خريسات، 2017). ولكن كان هناك عدد من المعيقات التي ذكرها خريسات (2022) والتي تتعلق بعدد من المحاور أهمها محور الطلبة وظروفهم العائلية، ومعيقات تتعلق بالمحور التكنولوجي وتقنياته المتعددة، ومعيقات تتعلق بالمحور الإداري والتشريعي والبنية التحتية للمدارس، ومعيقات تتعلق بالمعلمين. وكذلك العمل عن بُعد حيث ارتفع عدد الأشخاص الذين يعملون من خلاله؛ ونتج عن هذا الاستخدام تحسين استخدام وتطبيق التكنولوجيا وتقنياتها المتعددة (Messenger & Gshwind, 2016). ويرى ايروفاوند (Eurofound, 2020) أن اتجاه تطبيق العمل عن بعد في جميع أنحاء دول ومجتمعات العالم، حيث يشير إلى أن خُمس العمالة في أوروبا تعمل عن بُعد (Distance working) تقريباً خلال العام (2015)م، وقد زاد العدد الوقت الحاضر وخاصة مع انتشار فيروس كورونا الذي أدى بدوره إلى زيادة الطلب على مساحات واسعة في العمل الافتراضي، الذي أجبر الموظفين على تنفيذ أعمالهم من المنزل أو المكتب.

ووفقاً للبيانات التي تم جمعها من خلال دراسة استقصائية أجريت في مايو (2020)م والتي ركّزت على فهم كيفية تأثير جائحة كورونا على الموارد البشرية العاملة في أمريكيا. فقد وجد أن حوالي (35.2%) من العمالة اضطروا إلى التحول إلى العمل عن بُعد من المنزل، بالإضافة إلى ذلك؛ وجد أن (15%) كانوا يعملون بالفعل عن بُعد قبل انتشار الوباء، مما يشير إلى أن حوالي نصف القوى العاملة الأمريكية الاجمالية تعمل الآن بتطبيق أسلوب العمل عن بُعد (Brynjolfsson et al., 2020).

أظهرت عدد من الدراسات السابقة أن هناك صراعات في عملية تطبيق القيادة في الفرق الافتراضية. وقد أكد هوج وكوزلووسكي (Hoch & Kozlowski, 2014) على أهمية القيادة الملهمة والتحفيزية. ومع ذلك؛ يمكن اعتبار عمليتي الاتصال والتواصل أكثر محدودية في بيئة العمل الافتراضية، مما هو عليه في بيئة العمل التقليدية (Mehtab et al., 2017). وبالتالي فإن جانب العمل كقائد ملهم وتحفيزي يمكن أن يكون صعباً، بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما تتميز الفرق الافتراضية وبيئتها بالاتصال والتواصل الغامض وضرورة القيادة الذاتية، وغالباً ما يفتقرون أيضاً إلى المحادثات التقليدية وبشكل وجاهي من أجل تبادل الخبرات والمعلومات (Schmidt, 2014). لذلك يحتاج القائد في سياق افتراضي إلى قدرات ومهارات إضافية من أجل قيادة الفريق الافتراضي بأسلوب وطريقة سليمة ناجحة (Mehtab et al., 2017).

وكما تم ذكره سابقاً أدت جائحة كورونا إلى زيادة حدة التغيرات السريعة التي تحركها الأزمة للعمل في بيئة عمل افتراضية من المنزل، وبالتالي يمكن اعتبارها فرصة لمزيد من التحقق في سمات القيادة الافتراضية (Seidi & Whittington, 2020). وقد ذكر جريمل وآخرون (Greimel et al., 2023) أن عدد من الدراسات المتعلقة بعمل الفرق الافتراضية أجريت وبشكل أساسي على المؤسّسات التي تعمل بالفعل في هذه الإعدادات الافتراضية من أجل فهم تأثيرات المسافة المادية على الاتصال والقيادة، وتمت دراسة العملية العلائقية بين القادة وأعضاء فريقهم افتراضياً، ولكن في التغيير السريع لعمل الفرق الافتراضية في ظل جائحة كورونا أوجدت فجوة بحثية فيما يتعلق بكيفية تعامل القيادة مع الفرق الافتراضية وكذلك مع التحول السريع في من العمل في بيئة مكتبية إلى بيئة بيتية؛ فتطلب الأمر ضرورة وجود حاجة إلى مزيد من الأبحاث؛ لأن مستقبل المؤسسات سيستمر في العمل من خلال تشكيل الفرق الافتراضية لتنفيذ الأعمال والأنشطة أثناء التغير المتسارع وفي الوقت الحالي وما يليه.

وبناءً على ما سبق ذكره؛ وكون الباحثة لها تجربة شخصية بالعمل في فرق افتراضية نظراً لتأثير جائحة كورونا على الدول ومجتمعاتها كافة منذ عام (2020)م؛ وحتى يومنا هذا، فقد اكتسبت الباحثة معرفة نظرية وعملية ومهارات ومعلومات وأساليب وطرق رئيسية وأساسية من خلال هذا العمل مع هذه الفرق تذكر منها أولاً: العمل ضمن مشاريع وبرامج مدرسية جماعية افتراضية.

ثانياً: ممارسة فترة كافية من التدريب لاستخدام منصة كلاس روم والزوم. ثالثاً: العمل بشكل تطوعي وافتراضي في فريق ارشاد لمعلمي الرياضيات في مدارس شرق القدس. رابعاً: الإلمام السليم بمهارات العمل عن بُعد وكيفية تطبيقه بشكل سليم وصحيح. خامساً: العمل التعاوني والتشاركي مع الزملاء في العمل ضمن الفرق الافتراضية.

لقد لاحظت الباحثة من خلال عملها بعض الاختلافات في طريقة اتصال وتواصل أعضاء الفريق الافتراضي مع بعضهم البعض، واختلاف في جودة أداء الفريق ورضا أعضائه، وبناءً على ذلك برز الغرض والهدف الرئيسي من هذه الدراسة وهو التعرف إلى واقع ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس والتحديات المرافقة من خلال وضع أنموذج مقترح للتطوير والتحسين. وسوف يتم دراسة الفرق الافتراضية في موضوع الرياضيات، وبذلك يمكن تحليل وفهم الممارسات بشكل أعمق، حيث يمكننا ضبط المتغيرات الدخيلة مثل اللغة والتنوع الثقافي، مما يسهم في تحقيق فحص دقيق واستنتاجات موثوقة.

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس؟

السؤال الثاني: ما التحديات المرافقة في ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس؟

السؤال الثالث: ما الأنموذج التطويري المقترح لتنمية مهارات القيادة داخل الفرق الافتراضية في المدارس المدارة ذاتياً في شرق القدس؟

فرضيات الدراسة: تضمن الدراسة تسع فرضيات ملحق (4) وهي كالآتي:

فرضية رقم (1)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مهارة قائد وأعضاء الفريق الافتراضي بين آراء أفراد عينة الدراسة (الطواقم

المدرسية في شرق القدس)، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية، الجنس).

فرضية رقم (2)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أهمية الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي بين آراء أفراد عينة الدراسة (الطواقم المدرسية في شرق القدس)، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفريق الافتراضية، الجنس).

فرضية رقم (3)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي بين آراء أفراد العينة (الطواقم المدرسية في شرق القدس)، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفريق الافتراضية، الجنس).

فرضية رقم (4)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي بين آراء أفراد العينة (الطواقم المدرسية في شرق القدس)، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية، الجنس).

فرضية رقم (5)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى كفاية التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية اللازمة لعمل الفريق الافتراضي بين آراء أفراد العينة (الطواقم المدرسية في شرق القدس)، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية، الجنس).

فرضية رقم (6)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وعي قائد وأعضاءالفريق الافتراضي باحتياجات التدريب بين آراء أفراد العينة

(الطواقم المدرسية في شرق القدس)، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفريق الافتراضية، الجنس).

فرضية رقم (7)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التحديات الإدارية التي يواجهها الفريق الافتراضي بين آراء أفراد العينة (الطواقم المدرسية في شرق القدس)، تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية، الجنس).

فرضية رقم (8)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التحديات الاجتماعية التي يواجهها الفريق الافتراضي بين آراء أفراد العينة (الطواقم المدرسية في شرق القدس)، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية، الجنس).

فرضية رقم (9)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التحديات الفنية التقنية التي يواجهها الفريق الافتراضي بين آراء أفراد العينة (الطواقم المدرسية في شرق القدس)، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية، الجنس).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى موضوع الفرق الافتراضية وإنشاء استراتيجيات يومية تساعد المديرين في قيادة فريق افتراضي بشكل أكثر كفاءة وفعالية. والتعرف إلى وجهة نظر المعلمين والمديرين في العديد من المؤسّسات التعليميّة المُدارة ذاتياً التابعة لوزارة المعارف لإضفاء مزيداً من المعرفة حول موضوع الفرق الافتراضية. بالإضافة إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر على عمليتي الاتصال والتواصل، والثقة المتبادلة ضمن الفرق الافتراضية. إضافة إلى التحقق من التحديات والمشكلات التي تحدث عندما يبدأ المديرون عمليتي الاتصال والتواصل وإنشاء الثقة بين أفراد الفرق الافتراضية. وفحص عملية التقييم لأداء وانجاز الفرق الافتراضية لمقارنتها مع

معايير الأداء والإنجاز المحددة، للوقوف على حقيقة وواقع الأداء للفرق الافتراضية. وتهدف الدراسة أيضاً فحص الخصائص والسمات التي تميّز القيادة الفعّالة والناجحة للفرق الافتراضية. ومعرفة ما هي الأساليب والطرق التي تستخدمها وتعمل من خلالها الفرق الافتراضية ودورها الهام في تنمية التعلّم الجماعي في الفريق الافتراضي، وما هي خطط تطوير العمل الافتراضي في المدارس مجتمع البحث على المستوى الاستراتيجي والتطبيقي.

ومن أهداف الدراسة أيضاً التعرف إلى المدى الذي يؤثر به استخدام أدوات التعاون الالكتروني كقناة أساسية للاتصال والتواصل على عمل الفريق الافتراضي ودوره في رفع مستوى ثقة وتحفيز الأعضاء. واستكشاف ما هو تأثير الجنس (Gender) ودوره في عملية قيادة الفرق الافتراضية. وتأثير عملية التدريب الافتراضي على أداء أعضاء وقادة الفرق الافتراضية.
وأخيراً العمل على صياغة توصيات تفيد القيادة الكفؤة والفعّالة في مجالي عمليتي الاتصال والتواصل مع أفراد الفرق الافتراضية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الراهنة في أهمية موضوعها سواء من الناحية (النظرية أو التطبيقية) الذي ستتناوله وكما يلي:

أولاً: الأهمية التطبيقية للدراسة:

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال اعتبار موضوع الدراسة (واقع ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس). من المواضيع التي قد تسهم بنتائجها البحثية وتوصياتها في إعداد مزيد من الاستراتيجيات للبرامج التدريبية والإرشادية والعلاجية والوقائية في المجال التربوي (الإداري، والتعليمي). والنتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، والتي قد تفيد المتخصصين في المجال التعليمي والإداري والاجتماعي. والأنموذج المقترح للتطوير الذي سيعمل على توفير قاعدة من البيانات والمعلومات، والتي سوف تكشف عن مستوى التطوير في أداء المعلمين وخاصة معلمي الرياضيات والإداريين والقائمين على الأنظمة التربوية التعليمية بشكل عام. ومساعدة وتحفيز مديري المدارس على تطبيق القيادة الافتراضية في العملية التعليمية في مدارسهم. وتعتقد الباحثة كونها تشكل تغذية راجعة تستفيد منها مديريات التربية والتعليم، ووزارة المعارف، وإضافة نوعية إلى المكتبة العربية. حيث تسلط الضوء على فهم

القضايا والتحديات المهمة التي تعزّز أو تعيق أداء الفريق عند استعمال التعاون الإلكتروني كطريقة أساسية للتواصل بناءً على تنمية الثقة والتكيف الاجتماعي داخل بيئة فريق افتراضي.

وأخيراً من الأهمية التطبيقية اهتمامها بالاحتياجات التدريبية في المجالات التعليمية وأساليب التعامل مع الطلبة ومساعدتهم في عملية التعلم وخاصة التعلم عن بُعد(Distance Learning).

ثانياً: الأهمية النظرية للدراسة:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة من خلال محاولتها إلقاء الضوء على واقع ممارسة الفرق الافتراضية لموضوع الرياضيات في المدارس المُدارة ذاتياً التابعة لوزارة المعارف في مدارس شرق القدس؛ من أجل إبراز التحديات والمشكلات المرافقة ووضع أنموذج للتطوير والتحسين، مما يسهم في إضافة علمية عملية في المجال التربوي (الإداري والتعليمي). وأيضاً تعتقد الباحثة أنها سوف تفيد وزارة المعارف بشكل عام والمدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس بتقييم الأهداف التربوية التعليمية باستمرار في ضوء الأنموذج المقترح للتطوير والتحسين؛ لتحقيق طموحات وتطلعات المجتمع.

تغطي الدراسة مجموعة من المجالات تجمع عدسات نظرية متعددة في شكل منظور صناعة الحواس وأنواع عمليات مختلطة لشرح ظواهر متعددة المستويات داخل الفريق الافتراضي تتجاوز المدخلات والمخرجات لتطوير العلاقات داخله. فهي كونها من الدراسات والبحوث –في حدود علم الباحثة– التي اهتمت بدراسة واقع ممارسة الفرق الافتراضية لموضوع الرياضيات في المدارس المُدارة ذاتياً في المنطقة عامة ومدارس شرق القدس خاصة، لتطوير وتحسين أداء الكادر التعليمي؛ الذي ينعكس بدوره على جودة المُخرجات. وستُشجع الباحثين والمهتمين بموضوعها على إجراء المزيد من الدراسات التي تهتم بتطوير وتحسين أداء المعلمين.

ومن أهميتها اسهامها من خلال أداتها في تسهيل مهمة المفتشين التربويين باعتمادهم عليها كمحك للتقييم والتقويم لمستوى الأداء ومستوى جودة النتائج، وذلك من خلال دورهم في واجبات ومهام الإشراف التي يقومون بها خلال زياراتهم الميدانية.

وأخيراً تأتي أهمية الدراسة كونها تفيد المعنيين والمهتمين بتصميم المناهج عامة؛ ومناهج الرياضيات خاصة على مراجعة المناهج الحالية بناءً على الأنموذج التطويري.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية لأبرزها:

القيادة: (Leadership)؛ يعرّفها بطاح (2016) على أنها القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة. ويعرّفها كل من حسان والعجمي (2013) على أنها القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكّن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه. وتشير القيادة أيضاً إلى قدرة القيادي التربوي على التخطيط بكافة أنواعه ومستوياته؛ وخاصة الاستراتيجي من أجل استشراف مستقبل المؤسسة التربوية التعليمية وتوجيهها الوجهة الصحيحة حسب ما تتطلب الجهات الناظمة للتعليم لتحقيق الأهداف المنشودة والمرغوبة وذات الجودة العالية في مخرجاتها (خريسات والسيسي، 2021)، وقد اعتمدته الباحثة كتعريف اجرائي للدراسة.

الفريق الافتراضي: (Virtual Team)؛ يعرّف مايسرلاكي وباراسكيفا (Mysirlaki & Paraskeva, 2020) الفريق الافتراضي على أنهم مجموعة الأشخاص الذين يعملون سوياً على اتمام مهمّة أو مشروع مشترك دون الحاجة إلى التواجد في مكان واحد جغرافياً، يتم الاتصال والتواجد بين أعضائه افتراضياً وباستخدام تكنولوجيا المعلومات. وتُعرّف الباحثة الفريق الافتراضي إجرائياً على أنه مجموعة من الأعضاء الذين يشكلون طاقم الرياضيات ومركز الحاسوب، والمركز التربوي، ومرشد الرياضيات؛ ويتم التواصل فيما بينهم باستخدام الوسائل الالكترونية الحديثة، ويشرف على عملهم مركز الموضوع، وبقيادة مدير المدرسة.

قائد الفريق الافتراضي: (Virtual Team Leader)؛ يُعرّفه لي (Lee, 2014) على أنه الفرد الذي يعمل مع مجموعة والمسؤول عن تخطيط وتشجيع العمل الجماعي وتنسيقه بين أعضاء المجموعة، ويكون دوره تيسير سير وتنفيذ الأمور. وتُعرّف الباحثة قائد الفريق الافتراضي إجرائياً: على أنه مركز الموضوع المعيَن من قبل إدارة المدرسة، وهو معلم خبير في مجال الرياضيات، يمتلك مهارات القيادة، وخضع لدورات حول كيفية توجيه طاقم "معلمي الرياضيات".

الاتصال الافتراضي: (Virtual Communication)؛ تلك العملية الديناميكية التفاعلية التي يقوم القائد من خلالها بتبادل الرموز والمعلومات والحقائق والآراء والرسائل مع أعضاء الفريق الافتراضي بقصد توجيههم وإرشادهم وإقناعهم والتحكم فيهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين القائد وأعضاء الفريق الافتراضي (ابن عيسى، 2014). وقد اعتمدته الباحثة كتعريف اجرائي للدراسة.

التعاون الافتراضي: (Virtual cooperation)؛ هو مصطلح يشير إلى تفاعل وتبادل المعلومات والموارد بين الأفراد والجهات المختلفة عبر الانترنت دون الحاجة إلى وجود جسدي أو اجتماعي. يتم تحقيق هذا التعاون عبر الأنظمة والمنصات الرقمية والشبكات الاجتماعية (Afflerbach, 2020). وتعرّفه الباحثة اجرائياً بأنه: طريقة للمشاركة بين أعضاء الفريق والقائد ضمن بيئة افتراضية، حيث يسهم في تقليل المسافة بينهم، ويوفّر الوقت، مما يحسّن عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم، ويضمن القيام بالمهام بشكل أدق وأسرع.

الثقة:(Trust)؛ فقد عرّفها واتانوكي وموريس (Watanuki & Moraes, 2022) بأنها حالة نفسية تمنح الشخص احساساً بالاطمئنان والاستقرار بنفسه وبقدراته والوضع الذي يعيش فيه. وتعرّفها الباحثة اجرائياً بوصفها مستوى الإيمان والاعتماد الذي يمتلكه أعضاء الفريق الافتراضي فيما يتعلق بقدرة بعضهم البعض على القيام بالمهام والمسؤوليات المكلّفين بها بشكل فعّال وموثوق.

الأداء: (Performance)؛ قدرة الفريق الافتراضي على الاستمرارية والبقاء محقق التوازن بين رضا القائد وأعضاء الفريق، وستضمن عنصرين: تحقيق الأهداف، وكيفية استخدام الموارد المتاحة استخداماً أمثلاً لتحقيق الأهداف (شريفي، 2017). وتعرّفه الباحثة بأنه يشير إلى كيفية تعاون وتنسيق وتنظيم فريق مكوّن من معلمي الرياضيات والقائد عبر الانترنت لتحقيق أهداف تعليمية محددة مشتركة باستخدام أدوات تكنواوجية، مما يعزز التفاعل والتواصل والتعلم عن بُعد.

التدريب الافتراضي: (Virtual training)؛ هو الدورات التدريبية الافتراضية يشارك فيها أعضاء الفريق الافتراضي من منازلهم أو مكاتبهم بدلاً من الأماكن التقليدية أو غيرها من بيئة التدريب المخصّصة، يتم استخدام البيئة الافتراضية بدلاً من ذلك من قبل المدرّب لإظهار المهارات وشرحها وتعليمها، فيأخذ تجربة التدريب الشخصية ويستخدم منصة افتراضية (Henken, 2022). وتعرّفه الباحثة بأنه نوع من التعلم والتدريب يتم تقديمه واستيعابه عبر الانترنت أو منصات تقنية للفريق الرياضيات، مما يسمح للمعلمين بالدخول إلى المعلومات واكتساب المهارات عن بُعد.

التحديات: (Challenges)؛ مهمّة أو موقف تختبر قدرات شخص ما، ولتحقيق الرغبة في مواجهة الهدف ستشمل اتباع خطة عمل يتم وضعها مسبقاً وستكون بمثابة دليل لتحقيقه (Gallego et al., 2021). وتعرّفها الباحثة اجرائياً: بأنها مجموعة من التغيرات الحالية الواقعة أو التي يتوقع حدوثها في المستقبل تفرض متطلبات محدّدة، والتي تواجه قائد الفريق الافتراضي، بحيث يجب عليه مواجهتها واتخاذ الإجراءات الكفيلة، ووضع الحلول المستقبلية التي تعيق تحقيق أهداف الفريق الافتراضي في مجالات التحديات: المجال الإداري، الاجتماعي، الفني.

المدارس المُدارة ذاتياً: (Self-Managed Schools)؛ يذكر العجمي (2019) أن جازيل (Gaziel, 1998) عرّفها على أنها تشير إلى المدخل الإداري التعليمي الذي يعزّز الانتماء الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية ويوفر لهم أيضاً المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنيّة المستدامة، فمن خلال اللامركزية التي تعتمدها كأسلوب إداري يساعد هذا المدخل على انتقال المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى الرقابة الذاتية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتأسيس مهامها طبقاً لظروف احتياجاتها وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية المهنيّة وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة. وتعرّفه الباحثة اجرائياً بأنه: نمط إداري من أنماط الإدارة المدرسية على اختلاف مستوياتها والذي يطّبق على المدارس التي تقع شرق مدينة القدس التابعة لوزارة المعارف، حيث يركّز على اللامركزية وتفويض السلطات لمديري المدارس باشراك المعلمين في العملية الإدارية للمدرسة وفي عملية صناعة القرار واتخاذه بشؤون الاجراءات والأنشطة التي تقوم بها المدرسة – فأهل مكة أدرى بشعبها – دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا؛ مما يعزز الثقة والانتماء لدى العاملين في المدرسة.

الأنموذج: (Model)؛ هو وسيلة علمية حديثة تستخدم في فحص الفرضيات وتنظيم المعلومات واختبارها، كما أنه يخدم أغراض التنبؤ والتحسين والتعريف لأبعاد ومتغيرات أي نظام أو ظاهرة مدروسة (النوايسة، 2006). وتعرّفه الباحثة بأنه تمثيل مبسّط يشرح سلوك أعضاء الفريق والقائد بوصف الممارسات التفسيرية التي تحاول فهم أعمق للعلاقات والديناميات في السلوك البشري.

حدود الدراسة:

حدود الدراسة: تضمنت الدراسة الحدود التالية:

-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة التعرف إلى عمل الفرق الافتراضية لموضوع الرياضيات في المدارس المُدارة ذاتياً التابعة لوزارة المعارف في شرق القدس، وضمن الأبعاد المحدّدة لأهداف الدراسة.

-الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية للدراسة على عينة محددة من جميع الفرق الافتراضية لموضوع الرياضيات في المدارس المُدارة ذاتياً التابعة لوزارة المعارف في شرق القدس.

-الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية للدراسة على كافة المدارس المُدارة ذاتياً التي تعلّم مادة الرياضيات؛ والتابعة لوزارة المعارف في شرق القدس.

-الحدود الزمنية: تم اجراء وتطبيق الدراسة على أفراد العينة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2022- 2023) م.

-الحدود الاجرائية: اقتصرت اجراءات الدراسة من (تعريفاتها الاجرائية، وأهدافها، ومكان وزمان اجرائها) على المدارس التي تطبّق استراتيجية الفرق الافتراضية لموضوع الرياضيات التابعة لوزارة المعارف والمُدارة ذاتياً في شرق القدس.

محددات الدراسة:

ركّزت الدراسة على فحص واقع ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس. وعليه فإن نتائج الدراسة حددت بما يلي:

- الصعوبة الكبيرة في أخذ موافقة مفتشي ومديري المدارس في تمرير الاستبانة وإجراء المقابلات.
- الظروف البيئية التي تجتاح المنطقة مما أدّى في كثير من الأحيان إلى إلغاء المواعيد الخاصة بالمقابلات.
- الصعوبة في تجميع خبراء تربويين في وقت ومكان واحد.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل من الدراسة الإطار النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة

أولًا: الإطار النظري:

2. 1 مفهوم القيادة:

يعرّف بطاح (2016) القيادة بأنها القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة. بناءً على هذا المفهوم، تتضمن القيادة عدة عناصر تتمثل في القائد، المجموعة، الأهداف، والتأثير. فهي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات خاصة في سياق النظم التعليمية، وتحقيق الأهداف(العدوان، 2021). تـ شكّل هذه الظاهرة الأ ساس في عملية تطوير الجودة وتعزيز الأداء المدرسي (الخلوقي، 2021).

تعدّ القيادة التربوية عملية توجيه وتحفيز المعلمين نحو تحقيق أهداف التعليم والتعلم، من خلال توجيه السياسات (بدر، 2014) واستخدام استراتيجيات تعليمية، وتطوير التعلم المستدام، وثقافة المؤ سـ سة (العجمي، 2019). ولا تقتـ صر أهمية القيادة على هذا الجانب فقط، بل تمتد لتطوير الابتكار والتغيير، وبناء العلاقات الإيجابية، وتعزيز التحفيز والاتـ صال والـ شفافية والمـ ساءلة، كما أ شار إليه (طارش، 2020). وفي سياق التأكيد، أ شار الطويل (2019) إلى أن القيادة تظهر كعملية تهدف إلى تحقيق الأهداف والرؤية من خلال تأثير إيجابي على سـلوك الآخرين وتحفيزهم لتطوير أنفـ سهم وتحقيق إمكانياتهم القـ صوى. وإلى جانب ذلك، تتـ ضمن القيادة أيـ ضاً القدرة على اتـ خاذ قرارات مـ ستنيرة، والتفكير الا ستراتيجي، وبناء العلاقات الفعّالة. وقد أ شار طارق (2017) إلى أن القيادة تتكون من مزيج متناغم بين الاستراتيجية والجوانب الشخصية. يعتبر بعض قادة الفكر أن القيادة تشكّل مزيجاً فريداً من العلم والفن. إذ تُعدُّ فناً يستهدف التأثير

على سلوك الأفراد، وذلك بهدف توجيه مجموعة من الأشخاص نحو تحقيق هدف معيّن. يتسم هذا الفن بمحاولة تعديل السلوك بحيث يسير في الاتجاه المرغوب كما ذكره (العنزي، 2021).

2. 1. 1 خصائص القيادة: تعتبر هذه العملية معقّدة ومتعددة الأبعاد، حيث يتعيّن على القائد أن يتحلّى بفهم عميق للصفات والمهارات الضرورية لتحقيق فعالية في دوره. من بين هذه الصفات يأتي الاتصـــال الجيد، والقدرة على اتخاذ القرارات بحكمة، والعمل الجاد في الفرق، والثقة والنزاهة، و صقل الرؤية وتوجيه الجهود والتحفيز، وهي الـ صفات التي شدد عليها (شميعة، 2018). فالقيادة هي مهارة حيوية يجب أن تتســـم بها العديد من المجالات وعلى مختلف المـ ستويات الإدارية، ويمكن أن يلعب تطوير هذه الـ صفات والمهارات دوراً بارزاً في تحقيق النجاح والتميّز في مجتمعاتنا ومؤسساتنا التعليمية.

2. 1. 2 نظريات القيادة: يبرز الأفق نظريات متعددة تتنوع في رؤياها ومقارباتها للفهم العميق للظاهرة القيادية. يأتي في مقدمة هذه النظريات: النظريات التقليدية، حيث تت سم بتنوعها وتنوع الأفكار التي تحملها. تتضـــمن هذه الفئة نظرية "الرجل العظيم" التي تركز على فكرة أن القائد يولد بصـــفات معينة تجعله قائداً فعّالاً دون أن يكون هناك تدخل إضـــافي. تتعمق هذه النظرية أيضاً في فكرة "السمات الشخصية"، حيث ترى أن وجود سمات خاصة يتميّز بها القائد تلعب دوراً حا سماً مثل الذكاء والدافعية والقدرة على بناء علاقات فعّالة مع الآخرين. ت ستمر الرحلة في مجال النظريات بالانتقال إلى النظريات السلوكية، التي تضع تركيزها على السلوك والأفعال التي يقوم بها القادة بدلاً من التركيز على الصفات الشخصية. تشمل هذه النظرية نماذج القيادة الاستباقية والقيادة التوجيهية، مما يسلّط الضوء على الأداء الفعلي والتفاعل القائدي. تظهر في مرحلة لاحقة النظرية الموقفية، التي تحمل بين طياتها اســـم فيدلر. وفقاً لهذه النظرية، تعتبر المتغيرات التي تحكم القيادة متعددة الجوانب، حيث تشـــمل نوع القائد، ونوع الأفراد، وطبيعة الموقف، والتي يُعتبر الموقف العامل الرئي سي في تحديد النهج القيادي. تنتقل القافلة إلى نظرية المســـار، حيث تفترض أن النمط القيادي يجب أن يتغير تبعاً لتطور الموقف، حيث يكمن دور القائد في تســـهيل المســـار نحو تحقيق الأهداف المحددة. تختم هذه الرحلة في عالم النظريات بالنظرية التحويلية، التي تعزز تحفيز الفريق من خلال إلهامهم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف

أعلى وتطوير قدراتهم. تكمل هذه النظرية البناء الفعّال للقيادة عبر تحول إيجابي وملهم (بطاح، 2016).

2. 1. 3 أنماط القيادة: تـ شكّل جزءاً أ سا سياً من الم شهد الإداري، حيث تتنوع هذه الأنماط وتعكس تفاوتاً ملحوظاً في أســـاليب التوجيه والتأثير القائمة. يعتمد اختيار النمط القيادي على الفرد ذاته، وعلى السياق الذي يتناغم فيه مع بيئته العملية، فضلاً عن الظروف المحيطة. تبرز **أولاً:** القيادة التقليدية، حيث يـ ستند القائد في هذا الـ سياق إلى التقاليد الـ سائدة، ويـتـ سم بامتلاكه ســـلطة كبيرة على الأفراد. يتبنى هذا النمط إدارة تقوم على القواعد والأنظمة الراســـخة، مما يـسهم في توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة. **ثانياً:** نجد القيادة الكاريزمية، حيث يتمتع القائد بهدايا الجاذبية والقوة الشخصية التي تثير الإعجاب وتبني الثقة. تظهر الشخصية القيادية بشـــكل ملحوظ في هذا النمط مما يمكّنه من التأثير على الآخرين بإيجابية، وجذبهم نحو تحقيق الأهداف المـ شتركة. **ثالثاً:** تأتي القيادة العلائقيه، التي تعتمد عـى الـد ستور والقوانين والأنظمة كأساس للقيادة. يُعتبر هذا النمط قيادياً حديثاً يركّز على توفير بيئة عمل مـستدامة وفعّالة، وذلك من خلال الالتزام بالـ ضوابط والأطر المحددة. وفي تـ صنيف آخر، يظهر القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية والفوضـــوية كنماذج تُبرز التنوع الكبير في طرق القيادة. مما يعكس التطور الم ستمر في مجال إدارة المؤ سـ سات وتكاملها مع الظروف المتغيرة والمتطلبات الحديثة (آل شعلان، 2018).

2. 2 مفهوم الفرق الافتراضية (لمحة تاريخية):

لقد غزت العالم أجمع على اختلاف دوله ومستويات رقيها وحضاراتها ثورات متعددة كالثورة المعرفية، والثورة التكنولوجية وتقنياتها في الاتصال والتواصل الاجتماعي، وكذلك الجودة الشاملة والتجارة الحرّة التي الغت الحدود الجغرافية والفيزيائية بين هذه الدول، حيث برزت عن هذه الثورات تحولات وتغيرات في العديد من الأمور ومن ضمن ما أظهرت مفهوم التعليم عن بُعد، ومفهوم العمل عن بُعد بل واختفت مهن وأعمال تقليدية كان يعيش منها العديد من الأفراد؛ وظهرت مهن وأعمال جديدة وحديثة (خريسات، 2019).

فكان لهذه الأزمات والتطورات المعرفية، والتكنولوجية وتقنياتها المختلفة والمتسارعة أكبر التأثير في إحداث تغييرات واضحة وجذرية على أنماط وأساليب العمل المتعارف عليها (التقليدية)، ففي منتصف السبعينات من القرن الماضي، ظهر ما يسمى بأزمة النفطـــ؛ ومنها تم تعريف مفهوم العمل عن بُعد من خلال استخدام معدات وأجهزت الحاسوب، ونتج عن ذلك تجنب التنقل باستخدام المركبات التقليدية (Abarca et al., 2021). أما خلال فترة التسعينات، ومع تطور التقدم السريع لأجهزة الاتصالات المحمولة، وظهور العلم القائم على المعرفة مما جعل حاجة فرق العمل التقليدية إلى تعلم قدرات التعاون البصري والانتقال إلى العمل عبر فرق متفرقة جغرافيّا (Henttonen, 2005). ومنها تم العمل على إنشاء فرق العمل الافتراضية الأولى في شركات تطوير البرمجيات التي لديها العديد من الخصائص المهمّة واللازمة للعمل بهذه الطريقة الحديثة مثل: التنوع الثقافي، المهام المميزة، التنوع الجغرافي للأعضاء، الاتصال والتواصل، ترابط المهام، القيادة، التماسك، التمكين، الثقة، الواقعية.

واكتشفت المؤسّسات العاملة في تلك المرحلة أن فرق العمل المُنتجة أدت إلى إحداث ميّزة تنافسية للمؤسسات، وأصبحت هذه الفرق تمثل أداة تكنولوجية لتنظيم وتنسيق الحلول اللازمة والمناسبة للاحتياجات التنظيمية (Bell & Elkins, 2004). وأشار بيكولي وآخرون (Piccoli et al., 2004) إلى أن نتائج العديد من الدراسات أظهرت أن عدد الفرق الافتراضية التي حققت أهدافها لم يكن مشجعاً للغاية؛ وكان هناك معدّل فشل كبير بعد عام (2000) م، ولم تتغير الأمور كثيراً في عام (2004) أيضاً، حيث كان هناك حديث جاد عن تحديات ومشاكل كبيرة في تنفيذ الفرق الافتراضية السنوية، حيث قدّم التحول من موقع مادي إلى موقع افتراضي خيارات جديدة للموظف الافتراضي، وللمؤسسة القدرة على الاستفادة من الموارد المختلفة وخاصة البشرية منها في جميع أنحاء العالم. حيث يتمتع الموظف الافتراضي بدرجة من المرونة يفتقر إليها موظف المكتب التقليدي. حيث يؤكد هنا دووارتي وسندر (Duarte & Snyder, 2006) أن المشكلة تكمن في البيئة الافتراضية للمسافات الزمنية والمكانية بين أعضاء الفريق الافتراضي التي أصبحت عائقاً وتحدياً وخاصة مجال عملية الاتصال الالكتروني التي عرقلت التعاون المثمر بين أعضاء الفريق. وقد أشار كوك (Kock, 2008) في هذا الصدد إلى أن التحديات التي تواجه القيادة الافتراضية

يمكن مواجهتها وايجاد الحلول الناجعة لها عن طريق تحفيز الفريق الافتراضي الذي بدوره يكافح هذه التحديات. ومع نمو الشعور العالمي والاقبال على توظيف مواهب الموارد البشرية العاملة؛ أصبحت الفرق الافتراضية شكلاً شائعاً بشكل يتزايد يوماً بعد يوم فالتنظيمات العاملة في شتى المجالات، فاليوم أصبحت القوى العاملة تتفاعل بنسبة كبيرة افتراضياً ويقودها قادة عن بُعد. فوفقاً للاستطلاع الذي أجرته مؤسسة جلوب (Gallup) عام (2016) م، حيث ظهر من خلال الاستطلاع أن (43%) من الموارد البشرية العاملة في الولايات المتحدة تقضي بعضاً من وقتها في العمل عن بُعد؛ وأن (34%) من هذه القوى يعملون في الغالب في مكان بعيد، فأصبحت الفرق الافتراضية تنمو وتنتشر بشكل سريع نتيجة للمزايا الوظيفية التي تقدمها المؤسسات للعمال الافتراضيين، وفي العام (2014) م؛ تم تحليل الفرق الافتراضية على أنها مدخلات ومخرجات (Hoch & Kozlowski, 2014).

تُشكل الفرق الافتراضية جزءاً من الهيكل التنظيمي للعمل في معظم المؤسّسات على اختلاف أنواعها اليوم (Kozlowski & Ilgen, 2006). فوفقاً لما أشار إليه ديسلر (Dessler, 2001) أن الفرق تختلف عن المجموعات؛ ويعرّف أبيوجا (Abuja, 2010) الفريق على أنه مجموعة أهداف من خلال نهج عمل معيّن ويتحملون الأشخاص مسؤولية تحقيقه بشكل تعاوني تكاملي. ويعرّف هنت وآخرون (Hunt et al., 2000) الفريق أيضاً على أنه: عبارة عن مجموعة مكونة من أفراد تكمّل قدراتهم ومهاراتهم بعضهم البعض. ويذكر بيرقل وآخرون (Bergiel et al., 2010) أن العديد من العلماء يتفقون على أن الفرق هي الوحدة الأساسية والرئيسية التي تجمع الأفراد العاملين في المؤسّسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها. ويعرّف لبناك و ستامبسم (Lipnack & Stampsm, 2000) الفريق الافتراضي على أنه: يمثل مجموعة من الأشخاص الذين يعملون بشكل تعاوني مترابط لتحقيق هدف مشترك عبر المكان والزمان وحدود المؤسسة باستخدام التكنولوجيا وتقنياتها.

وتذكر الباحثة أن الفريق الافتراضي يمكن أن نطلق عليه عدة مسميات ولكنها في النهاية تُعتبر اجتهادات ترجمةً للمفهوم الانجليزي (virtual team)؛ كفريق العمل الافتراضي أو الفريق المتفرق جغرافياً أو الفريق الموزّع أو الفريق المتباعد جسدياً ولكنه فالنهاية يُعرّف على أنه: مجموعة من الأفراد تعمل معاً بشكل تعاوني تشاركي وبشكل متكامل عبر الزمان والمكان وذلك باستخدام التقنيات التكنولوجية اللازمة للعمل كاستخدام شبكة الانترنت (الشبكة العنكبوتية) في عمليتي الاتصال والتواصل عن بُعد فيما بينهم من أجل تناقل مهارات وأفكار مشتركة أو تقديم خدمات بشكل مشترك أيضاً لتحقيق مصالح أو أهداف مشتركة، وفق ما هو مطلوب ومتفق عليه. فالفريق الافتراضي هو مجموعة الأفراد من الموظفين الذين يتعاونون أو يعملون بشكل تعاوني تشاركي دون أن يكونوا معاً جسدياً (Lopez, 2021). ويشير هنا كل من كازي (Casey, 2010) وكذلك مازنيفسكي وجودبا (Maznevski & Chudoba, 2010) أن الفرق الافتراضية تواجه تحديات كالتشتت المكاني، ونقص إشارات الجسم، وسوء الفهم الثقافي الذي يمكن أن يؤثر على جميع أعضاء الفريق في جميع أنحاء العالم. ويؤكد كوك (Kock, 2004) من خلال ما يشير إليه بأن أعضاء الفريق الافتراضي يواجهون ضمن البيئات الافتراضية قيوداً وحدوداً على عملية الاتصال والتواصل أثناء التعاون في العمل المشترك بسبب ضعف الاتصال وجهاً لوجه. فالافتقار إلى التفاعل الاجتماعي مثل التواصل وجهاً لوجه يعيق تطور العلاقات التي قد تعرقل التآزر المستقبلي داخل الفريق الافتراضي (Casey, 2010). لهذا يشير كوريشي وفوقل (Qureshi & Voget, 2010) أن نظام الدعم اللازم للفرق الافتراضية يندرج ضمن تكنولوجيا الاتصالات الالكترونية والتي تؤثر بدورها على ديناميكيات تعاون الفريق.

ويذكر دي روزا وآخرون (De Rosa et al., 2004) أن التكنولوجيا وحدها ليست الحل للتواصل الافتراضي الفعّال وتآزر الفريق، والتكيف الاجتماعي والقيادة، والتحفيز، وتنمية الثقة، وهذه تعتبر من التحديات التي يواجهها أعضاء الفريق الافتراضي ويجب التغلب عليها وخاصةً عندما لا يتواجدون فعلياً في نفس البيئة. فالقضية الرئيسية التي تم الكشف عنها في الأدبيات هي الحاجة التنظيمية المتزايدة لاستخدام الفرق الافتراضية؛ وهذا ما أشارت الأبحاث إليه بضرورة

الحاجة إلى فرق افتراضية تتطور بشكل أسرع من أفضل الممارسات التعاونية المثمرة في البيئات الافتراضية (Yoon, 2006).

2. 2. 1 خصائص الفرق الافتراضية:(Virtual Teams Characteristic)

تتكون الفرق الافتراضية من أفراد منفصلين جغرافياً يعملون معاً لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة عبر وسائل وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فالأداة الأساسية للاتصال التي تستخدمها الفرق الافتراضية هي عمليتي الاتصال والتواصل الالكترونية المنسقة إما بشكل متزامن أو غير متزامن. وتعمل الفرق الافتراضية على تمكين الامكانيات والمعلومات المشتركة اللانهائية متجاوزة الحدود الزمنية والحدود والعقبات الجغرافية. ويشير قيقناك (Gignac, 2005) أن عصر المعرفة يجلب مظهراً حديثاً لفرق العمل الافتراضية، وقد أدى إلى ظهور مستويات جديدة من الفرص والتحديات، فهناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الفريق الافتراضي. وأكد هيرتل وقيير (Hertal & Geyer, 2014) أن الكثير من الدراسات تظهر أن الفرق الافتراضية أصبحت بالفعل عنصر أساسي في الأعمال اليومية التي تقوم بها وتؤديها المؤسسات عامة. فالفرق الافتراضية هي فرق عاملة تعتمد على الاتصال والتواصل بواسطة التقنيات التكنولوجية الحديثة أثناء عبور العديد من الحدود الجغرافية للدول (Martens & Gilson, 2004).

2. 2. 2 التماسك في الفرق الافتراضية: (Cohesion in Virtual Teams):

من السمات البارزة للعمل ضمن الفريق الافتراضي وجود صعوبة في تطوير تماسك أفراد المجموعة أو الفريق. فأعضاء الفرق الافتراضية على سبيل المثال مجهولون في معظم الأوقات، مما يؤدي إلى علاقات تتميّز بالضعف والقلة في كثير من الأحيان، ونظراً للطرق والأساليب المحدودة لإظهار المشاعر والعواطف من خلال التقنيات التكنولوجية؛ وهذا بحد ذاته يمثّل تحدياً بالنسبة للفرق الافتراضية لتطوير الثقة بين أفراد أعضائها، وهذا بدوره يضر على مجريات عملية التطوير للعمل الجماعي وتوافق الفريق وتماسكه (Lu, 2015). من هنا يمكن للفرق التي طوّرت بالفعل علاقات اجتماعية جيدة أن تصبح أكثر فاعلية عند العمل في فرق افتراضية. لهذا

يجب دعم العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين أعضاء الفرق الافتراضية من خلال اجتماعات عرضية تتم بشكل وجاهي (Levi, 2011). فلا تزال التقنيات الحالية تتطور ولا تزال الفرق تحدد كيفية اختيارها واستخدامها وجعلها تلبي احتياجاتها ومطالبها، فقد تؤدي تغيّرات التكنولوجيا وتقنياتها المتسارعة؛ وكيفية استخدامها من قبل أعضاء الفريق إلى تحسين فعالية الفرق الافتراضية في المستقبل (Morris, 2008).

2. 2. 3 كفاءة وفعالية الفرق الافتراضية (Efficiency and effectiveness of virtual teams):

تعتبر الكفاءة والفعالية وجهان لعملة واحدة؛ فالكفاءة تتعلق بالإنتاجية وما يتعلق بها من توفير في الجهد والوقت والمواد، أما الفاعلية فتتعلق بالقدرة على الاستمرارية في عصر التنافس، فتواجدهما لدى الفرد أو في الوظيفة أو المؤسسة يدل على نجاحها (خريسات والسيسي، 2021), فهي من الميزات الفردية والجماعية للفرق الافتراضية. فالعامل الرئيسي في الفرق الافتراضية هو التكنولوجيا وتقنياتها إلى جانب الإدارة وتوزيع الأعمال (الواجبات والمهام) والمعلومات، والأمر البالغ الأهمية يكمن في كفاءة وفعالية الفريق في اختيار الطريقة التي تنفيذ من خلالها التكنولوجيا وتقنياتها الخاصة بعمليتي الاتصال والتواصل. ويؤكد هنا كل من مارتنز وجلسون (Martins & Gilson, 2004) أن التكنولوجيا وتقنياتها المتعددة تشكل حجر الزاوية والأساس في عملية الاتصال الافتراضي، لذلك فإن لها التأثير الأكبر على كفاءة وفعالية أداء الفريق الافتراضي، حيث يعمل إثراء الوسائط التكنولوجية ونوعها جنباً إلى جنب مع جودة التكنولوجيا وتقنياتها على تعزيز كفاءة الفريق الافتراضي وفعاليته، بالإضافة إلى ذلك؛ يتم تعزيز الخبرة في التكنولوجيا وتقنياتها التي تنعكس ايجاباً على نجاح عمل وأنشطة الفرق الافتراضية بشكل دائم. لقد ذكر (خريسات، 2018) أن المعايير الأساسية للحاكمية الرشيدة أو القيادة الرشيدة؛ الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة. من هنا يعتبر توفر المشاركة في القيادة داعماً وثيقاً للفرق الافتراضية وقيادتها، ويُعد أيضاً أمراً ضرورياً لبناء الثقة بين أفراد الفرق الافتراضية؛ والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء وضمان جودة النتائج ونجاحها (Gignac, 2005).

فوجود التعليم والدعم والمشاركة إضافةً إلى التكنولوجيا وتقنياتها المستخدمة ضروري في الأعمال الوظيفية ليصبح الفريق الافتراضي على مستوى جيد من الكفاءة والفاعلية، فالتعليم الجيد والدعم والتكنولوجي وتقنياته ضمن واجبات ومهام الوظيفية يمكّن الفريق من تحسين أداءه الذي ينعكس ايجاباً على مخرجات ذات جودة عالية، ومثالية للفريق الافتراضي؛ تستطيع المؤسسة التنافس في هذه المخرجات، أضف إلى ذلك وجود الثقة بين أعضاء الفريق تعتبر عاملاً مؤثراً في كفاءة وفعالية الفريق الافتراضي. فالعمل الجماعي لا يتعلق بكيفية عمل الأفراد معاً فحسب، بل يتعلق أيضاً بكيفية توافق وتناسق عمل الأعضاء مع الأهداف المنشودة للمؤسسة واستراتيجياتها. وبكلمات أخرى لا بُد أن تكون الفرق الافتراضية هي الأهداف والاستراتيجيات والانجازات الأعلى للمؤسسة (Powell et al., 2006). وهذا يدعم ثقة عضو الفريق بنفسه ويعتبر نفسه جزءً رئيسي ضمن الفريق؛ فمن الضروري أن يُتبنّى الجانب متعدد الثقافات للفرق الافتراضية.

يشكل أعضاء الفريق من مختلف الأعمار والثقافات والأعراف والأجناس فريقاً افتراضياً متعدد الثقافات، ولكي ينجح الفريق يجب على جميع أعضائه تبني التعددية الثقافية. ويشير كل من ديو فريني ولهمان (Du Frene & Lehman, 2016) بأن الفريق المختلط بأعمار مختلفة لديه ميّزة في العمل وخاصةً في مجال الخبرة، ولكن من أجل الحصول على هذه الميّزة يجب على أعضاء الفريق قبول تنوع أعضاء الفريق، ومن المهم أيضاً الإشارة إلى أن صفات أعضاء الفريق ترتبط ارتباطاً وثيقاً بصفات خاصة يتسم بها القادة وأساليب قيادتهم للمؤسسة.

2. 2. 4 التكيّف في الفرق الافتراضية (Adaptation in virtual teams):

تكمن أهمية قدرة الفرق الافتراضية على التكيّف في السياق الراهن الذي يتّسم بثقافة المعرفة و ضرورة التطور المستمر للمؤسسات، لتنمية المستدامة والتقدم. حيث يمكن تعريف قدرة التكيف على أنها القدرة على فهم التغيرات واستيعابها بشكل فعّال، مع الاستعداد لتبني المرونة والعصف الذهني (Marcos, 2018). في سياق البحث الذي أجراه ماركوس (2018) أشار إلى أهمية التكيف لأعضاء الفريق الافتراضي، مؤكّداً أن الأعضاء الذين يظهرون مرونة وهدوءاً واهتماماً بالتعلم يمكن أن يكونوا مساهمين فعّالين في إدارة الفريق المتكيف. بالإضافة

إلى ذلك، قامت كورشي وفوجت (2010) بمناقشة دور التكيّف التكنولوجي والتكيّف الاجتماعي كعوامل أساسية في نجاح الفريق الافتراضي (Qureshi & Voget, 2010).

يشمل التكيّف التكنولوجي استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات التكنولوجية المتاحة، للمساهمة في تقليل القيود وزيادة الإنتاجية. ينطوي التكيف العملي أيضاً على سلسلة من التحولات التكنولوجية التي يقوم بها أعضاء الفريق في سياق أنشطتهم اليومية، حيث يبتكرون أساليباً وإجراءات مخصّصة لتحقيق أهدافهم. تشير هذه العمليات التكنولوجية إلى سلوك تكيفي يتجلى بوضوح في التكيّف الاجتماعي (Qureshi & Voget, 2010). بشكل شامل، يسهم التكيّف في مجالات التكنولوجيا والعمل والبيئة الاجتماعية في تحقيق نجاح الفرق الافتراضية، مما يسهم في تحقيق التكيّف الشامل للمؤسسة.

2. 2. 5 التمكين في الفرق الافتراضية (Empoweement in virtual teams):

تمكّن الأعضاء في الفرق الافتراضية يعتبر عنصراً أساسياً في ثقافة العمل (Levi, 2011). وهذا المفهوم مصدّر في قاموس الأعمال على أنه ممارسة إدارية يهدف إلى مشاركة الأعضاء في مشاركة المعلومات وتقديم المكافآت ومنحهم سلطة في اتخاذ المبادرات و صنع القرارات الضرورية لحل المشكلات وتحسين الخدمات والأداء. يستند التمكين إلى فكرة منح أعضاء الفريق المسؤولية والمساءلة عن نتائج أعمالهم. مما يسهم بدوره في زيادة كفاءتهم ورضاهم. ويتيح التمكين للأعضاء أيضاً السيطرة الأكبر على مهام عملهم مما يتطلب هيكلاً تنظيمياً خاصاً وتحديداً واضحاً للأهداف، وبالإضافة إلى ذلك، يُساعد التمكين في تنفيذ تقييم أداء الفريق بشكل فعّال، خاصة فيما يتعلق بالفرق الافتراضية (Kirkman et al., 2014).

2. 2. 6 الثقة في الفرق الافتراضية (Trust in virtual teams):

تنبع الثقة في الفرق الافتراضية من التعاون والاتصال ونمط القيادة. حيث يتم انشاء الثقة عندما تلتزم جميع الجوانب الثلاث (الفرد، والفريق الافتراضي، وقائد الفريق الافتراضي) بقدراتهم ومهاراتهم المحدّدة، وهنا ينظر إلى الثقة على أنها سلوك تعاوني (Nandhakumar &

Baskerville 2006). فقد أشار جيجناك (Gignac, 2005) إلى الثقة بأنها إجراء يشعر الناس فيه تجاه بعضهم البعض، حيث يحل الصدق محل فعل الاستفادة من شخصاً آخر. والثقة في الفرق الافتراضية يجب فحصها بشكل منفصل عن الثقة في التفاعلات الوجاهية بين الأعضاء. وبسبب نقص التفاعل الشخصي بين الأفراد يتعارض عدم وجود تفاعل وجاهي في الفرق الافتراضية مع بناء الثقة في أعضاء الفريق الآخرين (Newman et al., 2020). وبناءً على ما سبق تشير الدراسات إلى أن الثقة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة، مما يجعل القيادة في الفرق الافتراضية عاملاً أعلى ومهم لتحقيق نتائج ناجحة في العلاقة القوية بين قدرات ومهارات القيادة والثقة (Newman et al., 2020). ففي الدراسة التي أجراها كل من نيومان وآخرون (Newman et al., 2020) والتي بحثت في كيفية تأثير نقص التفاعلات الشخصية على الثقة بين الأفراد، وقد أظهرت النتائج أن انعدام الثقة بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تصور سلبي لقدرة القائد على استخدام أدوات وتقنيات الاتصال والتواصل الصحيحة، وقد وضّحت الدراسة أيضاً العلاقة بين الاستخدام الفعّال للقائد لعملية التواصل من جهة وثقة أعضاء الفريق في قائدهم وأداء الفريق الافتراضي من جهة أخرى.

يؤثر مستوى الأداء والضوابط السلوكية بالإضافة إلى القيادة على الثقة بين أعضاء الفرق الافتراضية (Martins & Gilson, 2004). وتشير الدراسات أيضاً إلى أن أعضاء الفريق المطلوب منهم استخدام ضوابط سلوكية؛ على سبيل المثال التقارير الأسبوعية، من المرجح أن يفتقروا إلى الثقة في الفريق الافتراضي. علاوة على ذلك، تظهر الدراسات أن الفرق الافتراضية عالية الأداء تكون أكثر نجاحاً في الحفاظ على مستويات عالية من الثقة بين أفرادها. وقد يتأثر أداء الفريق أيضاً بفاعلية الاتصال بين الفرق الافتراضية؛ حيث تظهر الدراسات أن المستوى الأعلى من الثقة يُحسّن من أداء الفرق الافتراضية. وفي دراسة ألشارو وآخرون (Alsharov et al., 2017) أظهرت أن الثقة لا تؤثر على أداء الفريق بل لها تأثير على التعاون الذي يؤثر بدوره على فعالية الفريق وأدائه، وأن تبادل المعرفة يعتبر بالغ الأهمية لأعضاء الفريق الافتراضي للتعاون والثقة بين بعضهم البعض لكي يكونوا فعّاليين، علاوة على ذلك يرتبط التعاون ارتباطاً مباشراً بكفاءة وفعالية عمل الفريق الافتراضي.

2. 2. 7 الاتصال في الفرق الافتراضية (Communication in Virtual Teams):

تتم عملية الاتصال والتواصل بين الفرق الافتراضية عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مثل البريد الالكتروني، وعقد المؤتمرات، وعبر الويب والهواتف). ويشير هوروتز وآخرون (Horwitz et al., 2006) أن ضعف جودة الاتصال هو المشكلة الرئيسية في الفرق الافتراضية، وأن معظم الجهود بذلت في تحسين عملية الاتصال، حيث يؤثر الاتصال على الثقة والإدراك والذي بدوره يؤثر على النتائج المرجوّة، والأداء الجيد، والرضا الوظيفي. ويذكر هوروتز وآخرون (Horwitz et al., 2006) أن مارلو وآخرون يتابعون القول بأن الفرق الافتراضية التي تعمل بشكل ضعيف في الاتصال ستضعف نتائجها في نهاية المطاف، حيث تنخفض مستويات الأداء وخاصة فيما يتعلق بمستويات الاتصال. فالاتصال الناجح بين الفرق الافتراضية أمر لا مفر منه ليكون مرناً وسريع الاستجابة، كما أنه يسمح للفرق والمؤسّسات بالتعاون خارج المكان والزمان. ووفقاً لما أشار إليه بورتل وهيل (Bortal & Hill, 2018) فإن المشكلة تكمن في طريقة استخدام أعضاء الفريق للتكنولوجيا وتقنياتها المتعددة واللازمة. فاستراتيجية الاتصال الخاصة بالفريق الافتراضي هي عبارة عن تقييم حيث يقوم أعضاء الفريق بتأسيس ومراجعة مدى كفاءة وفعالية اتصالاتهم. وهذا يُعدّ جانباً مهماً من جوانب عملية الاتصال الناجح نظراً لحقيقة أن استراتيجية الاتصال تربط بين أعضاء الفريق من خلال الفهم المتبادل حول كيفية عمل الفريق وكيفية تحسينه (Du Frene & Lehman, 2016). حيث يشير باين (Payne, 2005) إلى أن كفاءة عملية الاتصال باعتبارها جانباً وثيق الصلة بعملية الاتصال الناجح، وتتضمن العناصر العاطفية والمعرفية والسلوكية اللازمة. فمهارات الاتصال تعبّر عن القدرة على نقل المعلومات بكفاءة وفعالية من خلال عملية التواصل اللفظي وغير اللفظي بين الأعضاء (Cenere, 2015). من هنا جاء الاهتمام من قبل مؤسّسات اليوم بتوظيف الأشخاص ذوي القدرات والمهارات في عملية الاتصال والعمل الجماعي وحل المشكلات والمبادرة والتخطيط والتنظيم والإدارة الذاتية والتعلم والتكنولوجيا، حيث يرتبط الاهتمام المتزايد بهذه القدرات والمهارات بتطوير وزيادة

فاعلية الفرق الافتراضية. من هنا يجب على أعضاء الفرق الافتراضية استبدال لغة الجسد ونبرة الصوت وتعبيرات الوجه بالاهتمام بالقواعد واستخدام اللغة وعليهم استخدام بدل من المهارات الناعمة المهارات الصعبة التي تستخدم التكنولوجيا بالطريقة الصحيحة والسليمة لإرسال الرسائل واستلامها وتفسيرها بدقة لبناء علاقات ناجحة مع أعضاء الفريق (Zaugg & Davies, 2013). لذا لم يعد الأمر يتعلق بمدة افتراضية وتوزيع الفرق ، بل يتعلق بالدرجة التي يتعاونون

بها افتراضياً (Costa et al., 2021; Klonek et al., 2021; Saad & Agogué, 2023; Shuffler et al., 2016).

2. 2. 8 الأداء في الفرق الافتراضية (Performance in virtual teams):

يمكن النظر إلى الأداء في الفرق الافتراضية من خلال المجالات التالية:

2. 2. 8. 1 القيادة والأداء في الفرق الافتراضية:

تلعب القيادة دوراً حيوياً ومهماً في أداء ونتائج الفريق الافتراضي (Zigurs, 2003). فأساليب قيادة الفريق الافتراضي تعتبر حاسمة وذات أهمية في عملية تحفيز أعضائه؛ إضافةً إلى خلق وتوفير بيئة عمل افتراضية فعّالة لهم. وتعمل على تعزيز العلاقات والاتصال والتعاون ضمن فريق تشاركي الأداء (Joshi et al., 2009; Paul et al., 2004; Smith & Mraz, 2001; Lin et al., 2008) وتعمل أيضاً على تحسين الأداء العام وجودة المخرجات (Purvanova & Bono, 2009). ويذكر ألتشولر وبن بونان (Altshuller & Benbunan-Fich, 2010) أنه يمكن للقادة اشراك أعضاء الفريق في إنشاء الخطط والجداول الزمنية مما يعزز من الثقة، حيث تواجه القيادة تحديات إضافية في عملية إرساء الثقة والتماسك بين أعضاء الفريق الافتراضي.

2. 2. 8. 2 تأثير التشتت على الأداء الوظيفي للفرق الافتراضية:

يشير التشتت في الفرق الافتراضية إلى الحالة التي يتم فيها فصل غالبية الأعضاء جسدياً عن بعضهم البعض مع الحد الأدنى من التفاعل وجهاً لوجه، ويشتمل التشتت على خمسة جوانب؛ هي: التشتت المكاني، التشتت الزماني، التشتت من خلال عدد المواقع التي يتواجد فيها أعضاء الفريق الافتراضي، والتشتت من حيث درجة العضوية، وأخيراً التشتت من ناحية النسبة المئوية للمواقع المعزولة لأعضاء الفريق الافتراضي (O'Leary & Cummings, 2007). ويشير ويلسون وآخرون (Wilson et al., 2013) إلى إمكانية أن ينظر أعضاء الفريق إلى بعضهم البعض في مواقع أخرى بطرق مجردة، ونمطية حيث ينظر إليهم على أنهم بعيدون نفسياً، ولديهم الحد الأدنى من الثقة والحد الأقصى من الصراع (Polzer et al, 2006). حيث يؤدي في مراحل لاحقة إلى عدم توازن في الأدوار مما يحدث صرعات في العلاقات بين الأعضاء (Mesler & Cursen, 2015).

ويذكر كيسلر وكمنجز (Kiesler & Cummings, 2002) أنه وبالرغم مع زيادة المسافة بين الأعضاء فإنه يصبح الفشل في الاتصال أكثر شيوعاً، بالإضافة إلى بروز تحديات واضحة في عملية التنسيق بين أعضاء الفريق وخاصة عندما تمتد هذه الفروق على مناطق مكانية محددة.

2. 2. 8. 3 تأثير الثقة على أداء الفريق الافتراضي:

إن الثقة في الفريق الافتراضي لها تأثير إيجابي على أدائه حيث تبيّن أن الأداء الفردي والثقة يسيران جنباً إلى جنب (Ilgen et al., 2005). فالأداء السابق للفريق يؤثر أيضاً وبشكل إيجابي على كل من الثقة داخل الفريق؛ وكذلك على أدائه اللاحق (De Jong et al., 2016). ويقترح كل من كوفرت وآخرون (Coovert et al., 2017) أنه في حالة أداء الفريق غير الناجح فإن العلاقات بين الأداء والثقة تكون غير واضحة تماماً، فعلى وجه التحديد حلّل نوعين من الثقة هما: الثقة العاطفية، والثقة المعرفية، حيث تبيّن أن الثقة المعرفية أثّرت بشكل أكبر على الأداء. وقام أيضاً ليبرت وديلوسكز (Lippert & Duelwicz, 2018) بتطوير ملف خاص بتعريف للفرق الافتراضية العالمية عالية الأداء؛ فوجدا أن الثقة بين أعضاء الفريق هي العامل الأكثر

أهمية من ناحية الارتباط بالفرق عالية الأداء. ومن العوامل التي تؤثر على النتائج النهائية للفريق الافتراضي هو وجود العضو الموهوب الذي يثق به الفريق (Backhaus & Hener, 2014).

ويذكر كرسب وجارفنبا (Crisp & Jarvenpaa, 2013) أنه لتحديد الآليات التي تحدث لتطوير الثقة وبالتالي تعزيز الأداء في الفرق الافتراضية قاما بتقييم مكونين للثقة هما: الثقة بالإيمان والعمل المعياري (وضع معايير الأداء ومراقبتها في فرق افتراضية) فوجدوا أن الثقة المبكّرة تساعد الفريق على الانخراط في الإجراءات المعيارية والتي تساعد بشكل أكبر في تسهيل تنمية الثقة والتي بدورها تأثر إيجابياً على أداء الفريق.

2. 2. 8. 4 تأثير التحفيز والدافعية على أداء الفريق الافتراضي:

تشير العديد من النظريات إلى ضرورة العمليات التحفيزية لدى الأفراد مثل الاتجاه والجهد الفردي على أداء الفريق الافتراضي (Eccles & Wigfield, 2002). وبيّن فودي وآخرون (Foddy et al., 2000) أن هناك أربعة مكونات ضرورية لتحفيز الفريق هي: الكفاءة، الأداة، الفعالية الذاتية، الثقة.

فالكفاءة (الأهمية الذاتية لأهداف الفريق)، والشفافية في تحديد الأهداف ضروري لنجاح الفريق الافتراضي (Lipnack & Stamps, 2000). وقد أشار كل من ستايلس وآخرون (Staples et al.,2000) أن الفعالية الذاتية لأعضاء الفريق مرتبطة بالأداء والرضا ويمكن تعزيزها من خلال التغذية الراجعة للنتائج المرجوّة والتدريب فيما يتعلق بظروف العمل الجماعي الافتراضي. ويؤكد هنا هيرتل وآخرون، كونرادت وآخرون (Hertel, 2005; Konradt et al., 2003) أن تحديد الثقة في الفرق الافتراضية ضرورة باعتبارها مقدمة مهمة لنجاح أداء الفريق الافتراضي والتي تعتمد بشكل خاص على مهارة القيادة بالأهداف.

2. 2. 8. 5 التغذية الراجعة وأداء الفريق الافتراضي:

يشير مفهوم التغذية الراجعة إلى الطريقة التي يمكن من خلالها قياس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة والمرغوبة؛ بهدف التعليم وتصحيح العمل، بحيث تصبح المعلومات الجديدة جزءاً من المدخلات في العمل (خريسات والسيسي، 2021). فالتغذية الراجعة من الأمور الرئيسية في

معرفة وقياس مستوى التغيير والتحسين الذي طرأ على أداء وانجاز العاملين في أي مؤسسة؛ والتي تستقى من ملاحظة هذا التغير والتحسن في الأداء سواء كان في القدرات أو المهارات التي اكتسبها العاملون، فهي عبارة عن المعلومات المقدمة للأفراد بغرض زيادة وتحسين وتطوير أدائهم. فهناك أربعة أنواع من التغذية الراجعة؛ نتائج التغذية الراجعة، ومتلقي التغذية الراجعة، ومصدر التغذية الراجعة، أما النوع الرابع فيتعلق بالهدف والغاية من التغذية الراجعة. فالتغذية الراجعة تعمل على رفع مستوى الأداء لدى أعضاء الفريق؛ خاصة إذا كانت مدمجة مع تحديد الأهداف والأغراض (Geister & Hertel, 2006). فقد أكدت الدراسة التي أجراها دورت وسيدر (Duarte & Snyder, 2001) على وجود العلاقة بين التغذية الراجعة والأداء في الفريق الافتراضي؛ حيث أشار إلى أن لردود الأفعال الصادرة من قبل قائد الفريق إلى أعضاء الفريق أهمية على تحسين أداء الفريق. وهذه بدورها ضرورية للتطوير والحفاظ على الثقة والأداء العالي للأفراد، فهي على قدر من الأهمية للوصول إلى تفاهم مشترك واتفاق متبادل بين أعضاء الفريق مما يساعد على تطوير فكرة أرضية مشتركة يعمل من خلالها الفريق (Olson & olson, 2001).

2. 2. 8. 6 ركائز أداء الفريق الافتراضي:

لقد قدم لمسيفاي (Lumseyfai, 2019) نموذجاً شاملاً يتكون من أربع ركائز تعمل على تمكين الفريق الافتراضي من التطوير والتحسين للوصول إلى أداء ناجح؛ وهي كما يلي: أولاً: منهجية الحاكمية أو الحوكمة الرشيدة؛ يشير خريسات (2018) إلى هذا المفهوم على أنه الحُكم الذي يدعم ويصون رفاه الانسان ويقوم على توسعة قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الفكرية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ونظراً للأثر الايجابي الذي أحدثه تطبيق الحاكمية الرشيدة بكافة مبادئها عند تطبيقها في المؤسسات والشركات التي تعتبر رائدة في مجال عملها من حيث الإدارة والأرباح. حيث تركّز الحوكمة وركائزها على منهجية الفريق الافتراضي بما في ذلك الممارسات لضمان التنسيق والتواصل داخل الفريق، بالإضافة إلى مجموعة المهارات الضرورية من الموارد للوصول إلى أداء فريق افتراضي ناجح (Krumm et al., 2016).

ويؤكد هاونج وآخرون (Huang et al., 2010) على أن لاختيار قائد الفريق الافتراضي يعتبر أمراً مهماً؛ لأن اختيار الأسلوب القيادي أظهر أنه يقلل من التحديات الموجودة أمام هذه الفرق. ثانياً: التفاعل البشري؛ يوفر التفاعل البشري أنشطة وممارسات تركّز على إشراك الموارد المختلفة وتعزيز بيئة عمل مريحة، إضافة إلى تعزيز غرس الاحساس بالهدف وتسهيل التعاون المشترك بين أعضاء الفريق الافتراضي (Casey & Richardson, 2006). وهنا يؤكد زميرمان (Zimmermann, 2011) على ضرورة أن يكون لدى أعضاء الفريق الافتراضي حد أدنى من الغموض بشأن وظيفة دورهم وأدوار الآخرين والجهات التي يمكن الوصول إليها للحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها. ثالثاً: إدارة التكنولوجيا؛ حيث توفر إدارة التكنولوجيا عمود الأساس في تشكيل نظرة ثاقبة على أدوات وتقنيات الاتصال والتواصل المستخدمة في الفرق عالية الأداء، وتوفر وظائف تعاون فريدة في استخدام الأدوات السحابية، وتحسين العلاقات بين الأعضاء، وتعزيز التقدير والثقة (Bryant et al., 2009; Ebert, 2018).

رابعاً: البيئة التنظيمية؛ حيث توفر البيئة التنظيمية النظرة الثاقبة كقاعدة للعوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء الفريق الافتراضي داخل بيئة وثقافة ونضج المؤسسة. ويذكر يازيكي (Yazici, 2011) أن لثقافة المجموعة التعاونية دور في تسهل بيئات عمل جماعية وعالية الأداء. ويذكر ليفي (Levi, 2011) أن عملية التمكين تُعتبر عنصراً أساسياً في ثقافة العمل؛ فهذه العملية موصوفة في قاموس الأعمال: على أنها ممارسة إدارية لمشاركة المعلومات والمكافآت والسلطة مع الموظفين حتى يتمكنوا من القدرة على إنشاء وتصميم المبادرة وكذلك اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجههم مما يساعد في تحسين الأداء الذي ينعكس بدوره على جودة المُخرجات. فالتمكين يقوم على فكرة تحمل أعضاء الفريق المسؤولية والمساءلة عن نتائج أعمالهم؛ والذي بدوره يساهم في كفاءتهم ورضاهم عن الأعمال والأنشطة التي يؤدونها، والتمكين أيضاً يمنح الأعضاء مزيداً من التحكم في أعمالهم (الواجبات والمهام). ويؤكد هنا كيركمان وآخرون

(Kirkman et al,. 2004) على أن الأمر يتطلب هيكلاً خاصاً وأهداف معينة ومحددة؛ مما يساعد أيضاً على إجراء عملية التقييم السليم لأداء الفريق الافتراضي.

2. 2. 9 تطوير الفريق الافتراضي (Virtual team development):

هناك خمس مراحل في تطوير الفريق الافتراضي؛ كما يلي:

1. مرحلة تشكيل الفريق: تهيمن على هذه المرحلة الشبكات الاجتماعية والخصائص الفردية والموارد المتاحة والواجبات والمهام لأعضاء الفريق الافتراضي، التي تتمثل من خلال الأولويات لقائد الفريق في إنشاء تبادل الآراء وتعريف الأهداف وتوزيع الأدوار وتحديد الخطوات الأولى للفريق (Gibson & Cohen, 2003). 2. البداية والعصف الذهني: فقد يتفاقم الصراع خلال هذه المرحلة من خلال سوء الفهم الناجم عن قنوات الاتصال والتواصل. وهنا يأتي بروز دور قائد الفريق التوجيه للحفاظ وضمان كمية ونوعية الانتاجية (Herrmann et al., 2006).

3.التنظيم ووضع المعايير: حيث يكتشف الأعضاء في هذه المرحلة الطريقة الأكثر فعالية؛ التي تنمي الثقة للعمل معاً بشكل تعاوني تشاركي، فعلى القائد في هذه المرحلة عدم التسرع في أخذ القرارات (Furst et al., 2004). 4. الأداء: يتمتع الفريق في هذه المرحلة بتفاعلات هادفة وتعاونية ويتمكن من الحفاظ على التركيز في الواجبات والمهام المناطة به. فعلى قائد الفريق المتابعة والمراقبة والتعاون (Gibson & Cohen, 2003).

5. المرحلة الأخيرة إنجاز المهمة: في هذه المرحلة يركّز الفريق على إنهاء المهمة والتحفيز لمهام أخرى أكثر جودة. حيث يتمثل دور القائد في تقليل التوتر والضغط الذي يشعر به الفريق من خلال تقدير الجهود على المستوى الفردي والجماعي، ويفتح باب المناقشة للتفكير وإعطاء التوجيهات (Bergiet et al., 2008).

2. 2. 10 الصراع داخل الفريق الافتراضي (Conflict within the virtual team):

يعرّف خريسات والسيسي (2021) الصراع (Conflict) على أنه: تفاعل متبادل بين فرد أو مجموعة من الأفراد العاملين، يحاول فيه هذا الفرد أو المجموعة عرقلة أو إعاقة تحقيق الأهداف

المشتركة مع الآخرين. حيث يفترض النموذج الديناميكي للصراع في الفرق الافتراضية أن طبيعتها تجعل من الصعب إدارة الصراع بداخلها (Hinds & Mortensen, 2005)، وذلك لأن الاتصال بواسطة التكنولوجيا يقلل من القدرة على مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق ويؤدي إلى حدوث صراع تعاوني (Purdy et al., 2000). وهنا يذكر هندز وبيلي (Hinds & Bailey, 2003) ثلاثة أنواع للصراع المفترض أن يكون لها تأثير كبير على أداء الفريق الافتراضي؛ وهي كما يلي: 1. تعارض المهام: ينشأ هذا النوع من الصراع عند عدم وضوح أو فهم أو مشاركة معرفة هذه المهام وهو فهم للأنشطة الضرورية للوصول إلى أهداف الفريق بشكل كامل أو مشاركتها من قبل أعضاء الفريق. 2. الصراع العلائقي: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تكون المعرفة العلائقية أي الفهم الشخصي بما في ذلك الثقافات والمعايير الفردية غير كافية. 3. تعارض العمليات: وينشأ هذا النوع من الصراع عندما يختلف الأعضاء حول الأساليب والعمليات المطلوبة لإكمال واجبات ومهام أعمالهم.

2. 2. 11 تحديات الفرق الافتراضية (Challenges of virtual teams):

لا بُد من وجود تحديات تواجه الفرق الافتراضية، حيث يسلط مارتنز وآخرون (Martins et al., 2004) الضوء على التوزيع الجغرافي لأعضاء الفريق على اعتباره تحدياً، وكذلك تستغرق الفرق الافتراضية وقتاً أطول نوعاً ما في إنجاز الواجبات والمهام المناطة بهم، والوصول إلى القرارات مقارنة بالفرق التي تتعامل بشكل وجاهي. ويبرر ماتنز وجلسون (Martins & Gilson, 2004) أسباب ذلك إلى أن الكتابة تكون أبطأ من التحدث بشكل شخصي وجاهي. يذكر فيناجا (Vinaja, 2003) أن هناك أربعة جوانب رئيسية تعتبر تحديات للفرق الافتراضية وهي: الاتصال والتواصل، وثقافة الأعضاء، والتكنولوجيا وتقنياتها، والإدارة للمشاريع. فالاختلاف في التكنولوجيا وتقنياتها المتعددة يعرقل العمل التعاوني؛ ويظهر في أشكال الشبكات غير المتوافقة للإنترنت وأجهزة الكمبيوتر التي ربما تكون بطيئة في العمل. الاتصال الافتراضي

لا يتيح نفس "القرب" الجسدي الذي نجده في الاتصال وجهاً لوجه. ينشأ هذا النقص في "القرب" الجسدي بشكل رئيسي من حقيقة أن العلامات، مثل التعابير الوجهية التي نعتمد عليها في الاتصال الفعّال وجها لوجه، هناك صعوبة في نقلها واستقبالها افتراضياً (Thambusamy & Bekirogullari, 2020; Flood, 2019). أما فيما يخص الاختلافات بين الثقافات فإنه يحدث على شكل سوء فهم وتفكير نمطي وانعدام الثقة. ويضيف فيناجي (Vinaja, 2003) أن الاختلافات الاخلاقية المحتمل وجودها لدى أعضاء الفرق الافتراضية قد تؤدي إلى عدم كفاءة وفعالية العمل التعاوني الجمعي للفريق الافتراضي. وفي النهاية، قد يُظهر الاتصال الافتراضي أيضاً للموظفين شعوراً بالتجهيز الذاتي، مما قد يقلل من انخراطهم الشخصي (Krehl & Büttgen, 2022, Lilian, 2014)، وكذلك من مشاركتهم للمعلومات مع القادة (Feitosa & Salas, 2021). تحدي آخر في قيادة الفرق الافتراضية قبل وبعد جائحة كورونا هو بناء الثقة والحفاظ عليها مع الموظفين (Chamakiotis et al., 2021; Nalven et al., 2022). خاصة الفرق الافتراضية العالمية (Wellman, 2022).

ما يظهر من خلال الدراسات السابقة ان قيادة الفرق الافتراضية تمثّل تحدياً و صعوبة (Ben Sedrine et al., 2020; Wilson et al., 2021; Zhang et al., 2021) ، وذلك بـ شكل خاص بسبب غياب الروابط الشخصية والعلاقات العاطفية، وقلة التفاعل والعلاقات مع الآخرين (Wilson et al., 2021; Zhang et al., 2021).

2. 2. 12 التدريب الافتراضي في الفرق الافتراضية (Virtual training in virtual teams):

يشير التدريب إلى العملية المخططة والمنظمة التي يتم من خلالها اكتساب قدرات ومهارات جديدة تساعد في التغيير والتحسين الايجابي في الأداء والسلوك لدى المتدربين من أجل رفع مستوى كفاءتهم وفعاليتهم في العمل. فالتدريب يعمل على صقل قدرات ومهارات الأفراد وتغيير

سلوكهم نحو الأفضل، ويتم ذلك حسب نوع التدريب ومدته الزمنيّة. فوفقاً لما ذكرته جمعية إدارة الموارد البشرية شارم (SHARM, 2021) هناك ثلاثة أنواع من التدريب هي:

1. التدريب على المهارات وتطويرها؛ وتتضمن: (التدريب على المهارات الأولية، التدريب على تطوير الوظيفة، تنمية صاحب العمل).
2. التدريب على الامتثال للسياسات؛ وتتضمن: (أمن المعلومات، التدريب على الامتثال التنظيمي، التدريب على الامتثال للموارد البشرية، سلامة مكان العمل).
3. التدريب التحضيري للعمل؛ ويتضمن: (توجيه الأمن، الموظفين الجدد، نقل الموظفين).

ولأجل سير العملية التدريبية بشكلها الروتيني؛ يجب أن تشمل عدة مراحل أهمها: تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد الأهداف المطلوبة والمرغوبة المُراد تحقيقها، ومرحلة إجراء وتنفيذ عملية التدريب ومن ثم تقييمه من خلال مقارنة نتائجه مع المعايير الموضوعة المحددة مسبقاً (خريسات والسيسي، 2021). وهنا يؤكد أبيسي (Obisi, 2011) أن الاختيار المناسب لنوع التدريب؛ والذي يتناسب مع احتياجات الموظف له نتائج إيجابية على الأداء، وبناءً عليه يجب عدم تنفيذ البرنامج التدريبي الذي لا علاقة له بعمل الموظف.

وهناك نوعين أساسيين من الأساليب التدريبية؛ هما: أولاً: التدريب الوجاهي الذي يتم وجهاً لوجه بين المُدرب والمُتدرب. ثانياً: التدريب الافتراضي الذي يتم من خلال التقنيات التكنولوجية الخاصة بوسائل التواصل المتعدد، وما يهمنا في هذه الدراسة النوع الثاني ألا وهو التدريب الافتراضي. فالتدريب الافتراضي هو جزء من أساليب التدريب المهني المبتكرة الجديدة يقوم على محاكاة التدريب في بيئة تمكّن المستخدمين من التفاعل المباشر مع المجسمات ثلاثية الأبعاد في بيئة تفاعلية ممتعة. ويعتبر توفير التدريب الافتراضي لأعضاء الفريق الافتراضي مهمة صعبة نظراً لأن التفاعلات التي تتم خلال التكنولوجيا وتقنياتها في التواصل غالباً ما تفتقر إلى معلومات اجتماعية وعاطفية محددة، والإشارات اللازمة لبناء الثقة ودفء العواطف الشخصية الأخرى من قبل أفراد الفريق.

ويشير روزن وآخرون (Rosen et al., 2006) أنه يتعيَن على قائد الفريق الافتراضي التغلب على هذه التحديات وتطوير برامج التدريب التي تستند على تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية والوقوف على أوجه القصور للفريق وأعضائه، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب بشأن

محتويات التدريب الافتراضي، علاوة على ذلك يجب على القائد أيضاً تقييم فعالية التدريبات وفهم كفاءة برامج التدريب، مؤكداً أن الأبحاث والدراسات تشير إلى أن المؤسسات التربوية لم تفهم تماماً مدى أهمية الاحتياجات التدريبية لقادة الفرق الافتراضية وأعضائها.

إن من أهم الأسباب التي تجعل قيادة الفرق الافتراضية تنتهج مبدأ التدريب الافتراضي لأعضاء الفريق إنها تعتبر من الوسائل الفعّالة التي تساعدهم لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في البيئة الافتراضية، وأيضاً يوفر لهم التطوير والتطور التقني والتجديد وزيادة الكفاءة وبالتالي حصولهم على المعرفة والثقافة الشخصية والمهنيّة والاجتماعية التي تساعدهم في تأدية أعمالهم بكل أمانة واخلاص وبمهنيّة عالية، أضف إلى ذلك أن التدريب الافتراضي يزيد من ثقافة الأعضاء وينمّي شخصياتهم من خلال توسيع مداركهم ومواجهة صعوبات وتحديات العمل الافتراضية، ويقلل من المشاكل المتعلقة بالمعرفة (Urbanova & Linhartova, 2012).

فمن خلال مسح بحثي أجراه رونيت وآخرون (2006) على مديري الموارد البشرية في المؤسسات؛ وجد أن أكثر من (60%) من المؤسسات لم تقدم تدريباً محدداً لأعضاء الفرق الافتراضية لديها، كما لاحظ أن دعم الإدارة العليا لمثل هذه البرامج التدريبية والتطويرية غير موجود أيضاً في معظم الحالات. وأشار روزن وآخرون أيضاً (Rosen et al., 2006) على ضرورة فهم وتحديد قائد الفريق الافتراضي الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لأعضاء الفريق، وكذلك يجب اكتساب الكثير مما يتعلق ببرامج التدريب الافتراضية من الناحية الأخرى. ومن مزايا التدريب الافتراضي: المرونة الإضافية، يمكّن للأعضاء الدراسة من أي مكان وهو أقل تكلفة. وأيضاً إمكانية الحصول على التغذية الراجعة (Feed Back) المباشرة، و يساعد التدريب الافتراضي الموظفين على الاحتفاظ بالمعلومات. و يساعد أيضاً وبصورة أفضل على رفع مستوى عملية التواصل، وتحسين استخدام المهارات التقنيّة.

2 .2 . 13 الجنس في الفرق الافتراضية (Gender in virtual tems):

أظهرت الدراسات ميل النساء إلى الحصول على تصورات أكثر إيجابية عن الاتصالات الافتراضية مثل البريد الالكتروني (Ledbetter, 2008)، والرسائل الفورية (Debrand &

Johson, 2008)، ومؤتمرات الفيديو (Lowden & Hostetter, 2012). بالإضافة إلى ذلك، فإن الفرق التي تتفاعل الكترونياً مع نسبة أعلى من النساء تكون أكثر تعاوناً مع انتاجية أعلى (Song et al,. 2015). ومن المرجح أن يكون لديهن شعور أو حكم أفضل لمواقف العمل الجماعي الافتراضي، مما يؤدي إلى سلوكيات تعاون افتراضية أكثر فعالية (Hill & Bartol, 2016). بالإضافة إلى ذلك أظهرت الأبحاث إدراك النساء لقيمة الاتصالات الافتراضية أكثر من الرجال (Boneva & Kraut, 2012)، حيث تميل النساء إلى اختيار الوسيط المناسب لكل مهمة، وتوضح معنى الرسائل، وتوفر المعلومات السياقية لأعضاء الفرق لتقلل من سوء الفهم (Lowden & Hostetter, 2012).

تتمتع النساء أيضاً بميزة عن الرجال في قيادة الفرق الافتراضية، مما يؤدي إلى اظهار الفرق التي تقودها النساء مزيداً من القيادة التشاركية والتماسك والتعامل والتواصل التشاركي (Muethel et al., 2012; Post, 2015).

2. 3 تأثير جائحة كورونا (Coved-19) على الفرق الافتراضية:

أثرت التكنولوجيا بشكل كبير على مجتمعنا الحديث، وأصبحت الرقمنة جزءاً مهماً من حياتنا، لقد مكّننا من التعاون مع الناس في جميع أنحاء العالم خلال السنوات الأخيرة، حيث أصبح عدد الأشخاص الذين يعملون عن بُعد في ازدياد وارتفع في آذار (2020) بسبب تفشي الوباء بشكل كبير، ففي الولايات المتحدة وحدها نمت نسبة الموظفين عن بُعد من (31%) إلى (62%) في ثلاثة أسابيع (Harter, 2020). وستبقى بعض التغييرات قائمة بعد انتهاء الوباء للمؤسسات التي ستختار الاستمرار في توفير فرصة عمل من المنزل لموظفيها (Kier, 2020). إن جائحة كورونا أصابت وكان تأثيرها واسع إلى حد كبير على المستوى الاقتصادي، حيث أثّر في وقت واحد على العديد من الأفراد والمؤسسات، ومن المحتمل أيضاً أن يؤثّر على عمل الفريق الافتراضية كونه يعمل على وجه التحديد باستخدام نظرية نظام الأحداث، التي تقترح أن حدثاً تم

وحصل وتبعته جائحة كورونا من خلال مرحلتين هما: أولاً المرحلة الانتقالية (أي فترة زمنية تتطلب التعلّم الأولي والتكيف)، ثم تلتها المرحلة الثانية: ما بعد الانتقال (الفترة الزمنية التي يتكيّف فيها الأشخاص المعرضون للحدث مع الوضع الطبيعي الجديد (Richter, 2020). ومن خلال النظر إلى انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19) الذي كان تأثيره بشكل جديد ومزعج وحاسم ولكن أيضاً مع الأخذ في الاعتبار كيفية تأثيره على المؤسّسات على وجه التحديد من خلال الحاجة إلى التحول إلى طريقة جديدة للعمل مبنية على نظرية نظام الأحداث أو لمراعاة مدى تأثير الجائحة على كيفية عمل الفرق معاً في بيئة افتراضية جديدة. وعلى وجه الخصوص، نجد أن جائحة كورونا قد تسرّع من تعاون الأفراد مع بعضهم البعض أثناء مهام الفريق الافتراضية، على الرغم من أن العديد من الأفراد كانوا يعملون ويتواصلون بالفعل مع أعضاء الفريق باستخدام الأدوات والتقنيات التكنولوجية بشكل افتراضية إلى حد ما (Richter, 2020). إلّا أن سياسات الإغلاق والبقاء في المنزل تعني أن هؤلاء الأفراد يضطرون الآن إلى استخدام هذه الأدوات والتقنيات التكنولوجية حصرياً. ونجد هنا أيضاً أنه في الفترة المباشرة بعد بدء الوباء هذا تعتبر الفترة الانتقالية. حيث كان معظم الأفراد يتعلمون ويتكيفون مع طريقة العمل الجديدة عن بُعد، علاوة على ذلك في فترة ما بعد الانتقال اكتسب الأفراد خبرات مهمة عند العمل بشكل افتراضي يمكنهم من نقلها إلى أي مهمة تعاونية افتراضية، وبالتالي نفترض أن جائحة كورونا أدت إلى تأثير تكيّف افتراضي لدى أعضاء الفريق.

2. 4 القيادة في الفرق الافتراضية (Leadership in Virtual Teams):

يُعتبر القائد القدوة والأنموذج الذي يُحتذى به فهو من يقدم الدعم والإدارة، بينما يؤثر بشكل متزامن على الأعضاء للتفاعل مع الأعضاء الآخرين (Zilkiqi & Tsolias, 2020). فالقيادة الافتراضية تتعلق بالمؤسّسات والأفراد الافتراضيين، لهذا من الضروري أن ننظر إلى القيادة الافتراضية على أنها تغيير هيكلي لأنها أصبحت أمراً حتمياً وجوده في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها (Hertal & Geyer, 2014). فحسب هيرتل وجيير(Hertal & Geyer, 2014) يطلب من القادة الافتراضيين الاستثمار في مهارات عملية الاتصال والاستقلالية والمرونة ومهارات التخطيط والتفويض للسلطات.

فوفقاً لليو (Liao, 2017) فإن القيادة هي نموذج متعدد المستويات يبدأ بالسلوك ويؤدي إلى الفعالية، فسلوك القائد الموجّه إلى الفريق له نفس ميزات السلوك الموجّه إلى الأفراد؛ بالإضافة إلى أنه موجّه نحو المهمة ونحو العلاقات. إن عمليات الفريق هي تعاون وتشارك ونموذج عقلي وثقة وصراع وقيادة مشتركة، وعاطفة وتفكير وتحفيز. فالقيادة الافتراضية توصف بأنها قيادة تحويلية مما يعني أنه يجب على القادة تفويض واجبات ومهام العمل والتركيز على الأداء بدلًا من التفاصيل. وتُعدّ القيادة الظرفية أيضاً أحد نماذج القيادة الافتراضية التي تركز على قدرات ومهارات أعضاء الفريق وعلى المواقف المستمرة (Holmlund & Lindqvist, 2015).

وبناءً عليه يمكن أن تظهر القيادة الافتراضية في عدة نماذج مختلفة اعتماداً على تعقيد مهمة الفريق، لأن درجة تعقيد المهام الأقل تعني طريقة أكثر ثباتاً في القيادة، ولا شك أن تعقيد المهمة يشير إلى وجود هيكل جماعي مكثّف، مع روابط قوية، ويتطلب قيادة ديناميكية (Bell & Kozlowski, 2002). تتطلب القيادة الافتراضية مستوى أعلى من المهارات الناعمة مقارنة بالقيادة التقليدية وجها لوجه (Carter et al., 2014; Lawto & Pretorius, 2021; Kilcullen et al., 2021). فإن الصمود والتعاطف والتواصل هي تلك الثلاث مهارات التي اكتسبت أهمية لقادة الفرق الافتراضية (Leadership Circle, 2022).

2. 5 المدارس المُدارة ذاتياً (Self-managed schools):

لقد عززت الخطة الاستراتيجية لوزارة المعارف ايجاد نوع من التعلم ذي المعنى، والتعلم العاطفي الاجتماعي، والتقيَد بالتحصيلات المطلوبة في القرن الحادي والعشرين. حيث تم دعم المدارس الابتدائية للانتقال إلى تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية كأداة لتحقيق هذه السياسة والخطة من خلال منح مدير المدرسة والطاقم التربوي التعليمي أولويات واسعة ذات مرونة في الجوانب التعليمية، والتنظيمية والاقتصادية من أجل تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة والمرغوبة في أداء وجودة مخرجات وذلك بتوفير كافة الاحتياجات للمدرسة، وفي أولويتها اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة. وبناءً عليه تقوم المدرسة بتطوير البنية والثقافة التنظيمية لتفويض الصلاحيات وتعزيزها، بشكل يمكّن الطاقم التربوي من المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي من أجل تحقيق

الأهداف، حيث يقع على عاتق المدرسة وتحت المسؤولية والالتزام بتبرير قراراتها حول طرائق عملها ومخرجاتها، وتقوم المدرسة أيضاً بصياغة خطة عمل سنوية وربطها بالميزانية تكون مشتقة من حاجات المدرسة، فعلى الكادر الوظيفي فيها التخطيط ووضع أهداف للتطوير والتغيير لفترات زمنية مختلفة، تتم من خلالها مناقشة خطة العمل والمصادقة عليها من خلال اللجنة المدرسية المرافقة، ويتحمل مدير المدرسة والطاقم المسؤولية عنها، بالإضافة إلى المفتش الإداري الذي يمثل السلطة المحلية وكذلك ممثل عن أولياء الأمور، وبذلك تعطى فرصة لتوسيع اعتباراتها في المشاركة الداخلية وعلاقتها مع البيئة الخارجية من حولها.

المراحل الزمنية التي أُدخلت فيها الإدارة الذاتية في مدارس شرق القدس:

لقد تم إدخال المدارس ضمن المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى: حيث دخلت عشر مدارس ضمن العام الدراسي (2013 – 2012) م.

المرحلة الثانية: ودخلت كذلك تسع مدارس أخرى في هذا العام الدراسي (2014 – 2013) م.

المرحلة الثالثة والأخيرة: وضمن هذه المرحلة ومن عام (2014) م؛ وحتى الآن تم إدخال ما تبقى من المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرق القدس والبالغ عددها (23) مدرسة، وعليه فإن جميع المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرق القدس والبالغ تعدادها (42) مدرسة قد دخلت ضمن المدارس المُدارة ذاتياً في العام الدراسي (2022 – 2023) م، وقد حصل جميع المديرين على التأهيل اللازم من خلال البرامج والدورات الخاصة بذلك، بالإضافة إلى وجود المفتشين المرافقين فيها (وزارة التربية والتعليم، 2013).

2. 6 مفهوم الأنموذج:

يعرّف الأنموذج كهيكل مفاهيمي يُبسط العناصر المُعقدة في الواقع، محدداً العناصر الرئيسية لفهم موضوع محدد. يقوم الأنموذج بتوضيح العلاقات التفاعلية بين هذه العناصر، ويهدف إلى توجيه الفرد للاستعانة به في عمليات الفهم، والتحليل، والتفسير، والتنبؤ. يعتبر الأنموذج بمثابة إطار فكري يسهم في تسليط الضوء على التفاصيل المهمة، مما يمكّن من فهم أعمق للظواهر والمفاهيم المعقدة (أبو النصر، 2018).

أهمية الأنموذج: تكمن أهمية الأنموذج في الـ سعي الرئيـ سي لتوفير أدوات وو سائل تُيـ سّر فهم القائد للظواهر والتحديات التي يواجهها، وتحســـين أدائه المهني. يعزّز الأنموذج التنظيم في العمل عبر توفير إطار توجيهي للتدخلات المهنية ومـ ساعدة أفراد الفريق في مواجهة التحديات أو الوقاية منها. يتيح للقائد تقييم وتقديم المشروعات والبرامج بفعالية، ويساهم في دراسة وفهم المواقف الحياتية من خلال تحديد العوامل والعنا صر المرتبطة وتفـ سيرها. بالإ ضافة إلى ذلك، يـ سهم الأنموذج في تحديد مداخل التخل لمواجهة التحديات على المـ ستوى الفردي والجماعي. حيث يُعدّ الأنموذج موجهاً لقيادة الفريق الافتراضـــي، ويقدم إطاراص علمياً يشـــمل تحديد التحديات الأ سا سية وتو ضيح أهداف التدخل ومجالاته، فـ ضلاً عن ا ستراتيجياته وتكتيكاته. بالتالي، يُلقي الأنموذج الـ ضوء على دور الممار سة المهنية ويُقوي أ سس تطوير القائد لتحقيق نجاح مستدام وتحقيق اهدافه المهنية بفعالية (Giere, 2017).

مكونات الأنموذج: الأنموذج العلمي يجب أن يتـ ضمن بعض المكونات مثل: الفلـ سفة، الأبعاد، الادارة، الحدود، التكاملية، الافتراضات، الأهداف، المقومات، الأدوات، الخصائص، الخطوات، الاستدامة والصيانة (أبو النصر، 2018)

ثانيًا: الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء من الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وحسب مجالاتها؛ حيث تم ذكرها بشكل تصاعدي من الأقدم للأحدث، وكما يلي:

1. الدراسات حول مهارات قائد وأعضاء الفريق الافتراضي:

أجرى الباحث الزهراتي (2011) دراسة هدفت إلى فحص مدى تبني مديري المدارس في جدة، المملكة العربية السعودية، لأسلوب قيادة الفريق. استخدم الباحث منهجاً وصفياً، حيث تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (414) مديراً. كشفت النتائج عن عدة نقاط رئيسية، منها أن مستوى تبني المديرين لأسلوب إدارة الفريق كان متوسطاً، في حين كانت أهمية تبني هذا الأسلوب في المدارس عالية. ركزت الدراسة على تقديم رؤية واضحة حول ممارسات

قادة المدارس في جدة فيما يتعلق بأسلوب الفريق. توفير البيانات والنتائج يسهم في تحليل أفقي لفهم السياق التعليمي في تلك المنطقة، مما يسهم في تطوير الإدارة التربوية وتحسين أداء المدارس.

أما الدراسة التي أجراها دراكوشا (Dragusha, 2012) فقد كان الهدف منها هو تحديد العوامل الأولية التي تمكّن القيادة الفعّالة في بيئة افتراضية. تم جمع بيانات الدراسة على مرحلتين باستخدام الأسلوب الكيفي، وذلك بمراجعة الأدبيات للحصول على المعرفة الكافية من مصادر مختلفة فيما يتعلق بالموضوع، المرحلة الثانية هي إجراء مسح مع شركة عالمية لتكنولوجيا دراسة حالة وذلك بإجراء مقابلة مع خمسة مدراء افتراضياً.وباستخدام المنهج المسحي التحليلي كشفت الدراسة أنه من أجل أن يكون قائد الفريق فعّالًا عند إدارة فريق افتراضي، فإن المهارات التالية مطلوبة: قدرة قائد الفريق على التشجيع والتحفيز، وتقديم أهداف وغايات واضحة، القدرة على تعزيز الثقة، وكذلك القدرة على إدارة الثقافة والتنوع، ومهارات الاتصال بين الأشخاص، وتقديم ملاحظات منظّمة ومتسقة، والقدرة على قياس أداء الفريق.

أجرى ماخرجي وآخرين (Mukherjee et al., 2012) دراسة هدفت إلى اقتراح إطار بحثي يحدد القرارات القيادية الحاسمة المتعلقة بمراحل دورة الحياة المختلفة للفريق الافتراضي. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي. وأظهرت النتائج أن من أجل حدوث قيادة فعّالة في مجال رأس المال الاستثماري من المهم فهم مجموعة القدرات المحددة التي تساهم في الإدارة الناجحة لمرحلة معينة من مراحل عمل الفريق الافتراضي؛ إضافة إلى نشوء التسامح الذي قد يساعد في تحسين رضا الموظفين والتماسك بين أعضاء الفريق؛ وكذلك تعزيز توازن أفضل بين العمل والحياة يعود بالفائدة على المجتمع، وأهمية الأصالة أيضاً.

وفي دراستهم المميّزة، سعى الباحثان هوتش وكوزلوفسكي (Hoch & Kozlowski, 2014) إلى استكشاف أثر القيادة الهرمية التقليدية مقابل قيادة الفرق الافتراضية المشتركة على أداء الفرق. تم تحليل عينة ميدانية تضمّنت (101) فريقاً افتراضياً، حيث تم توظيف الاستبانة كأداة فعّالة لجمع البيانات، وباستخدام المنهج التحليلي الوصفي. كشفت النتائج بجلاء أن قيادة الفرق الافتراضية المشتركة تترافق بشكل كبير مع تحسين أداء الفريق. بالمقابل، أظهرت البيانات أن

الروابط بين القيادة الهرمية وأداء الفرق كانت أقل قوة، مظهرةٌ بذلك تراجعاً ملحوظاً في مدى تأثير القيادة التقليدية على فاعلية الفرق.

في دراستهم المميزة، قام الباحثان الغامدي وعلي (2015) بفحص استخدام مديري المدارس لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية في مدارس التعليم العام الحكومية بالمدينة المنورة. تألفت عينة الدراسة من (18) مديراً، وتم استخدام المقابلات كأداة فعّالة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أموراً رئيسية، حيث كان مستوى مهارات بناء وإدارة فرق العمل المدرّبة كأسلوب إدارة الفريق بين مديري المدارس على مستوى عال. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن المعوقات المتعلقة بإدارة المدرسة وموظفيها كانت واضحة وملحوظة بدرجة كبيرة.

في دراسته الرصينة، أجرى الباحث عيداروس (2015) تحليلاً شاملاً للميزة التنافسية في السياق الجامعي المصري، وتحديداً في مجال إدارة فرق العمل الافتراضية. اعتمدت الدراسة منهجاً وصفياً متقناً، حيث تناولت تحليل الوضعية الحالية لجهود وزارة التعليم العالي والجامعات في تعزيز الثقافة التقنية والالكترونية في مجال التعليم والبحث والإدارة. استندت الدراسة إلى استخدام الاستبانة كأداة فعّالة لجمع البيانات، وتم توجيهها نحو عينة استهدفت أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الفرق الافتراضية. أسفرت نتائج الدراسة عن توصيات اجرائية متقنة، مستندة إلى الإطار النظري للدراسة، تتناول التدابير التنفيذية لتكوين وإدارة هذه الفرق بما يحقق تفوقاً تنافسياً للجامعات المصرية.

وتوجّهت الدراسة العلمية التي قدمها كل من روبرت ويو(Robert & You, 2018) نحو استكشاف تأثير القيادة التشاركية وثقة أفراد الفريق واستقلاليتهم على مستوى الرضا في الفرق الافتراضية، والتحليل العميق لطرق تعزيز الرضا، مع التركيز على المقاربة الفريدة للقيادة التشاركية وتعزيز الثقة الفردية والاستقلالية. تمت الدراسة على مجموعة فريدة تضم (163) فرداً، مشكلين (44) فريقاً افتراضياً. واعتمدت على الأسلوب المسحي، حيث تم انتقاء طلاب الدراسات العليا المسجلين بنظام التعليم عن بعد في جامعة وطنية بارزة. وتم استخدام استبانتين الأولى تقيس القيادة التشاركية، والثانية لقياس الرضا الفردي. أظهرت نتائج الدراسة بوضوح أن

القيادة التشاركية تمتلك قدرة فعّالة على تعزيز الرضا في الفرق الافتراضية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق. كما

أن هذا النمط القيادي يتميز بعلاقات قائمة على الثقة الفردية وتعزيز استقلالية الأعضاء، مما يرتبط بزيادة ملحوظة في مستوى الارتياح. بشكل فعّال، أصبح رضا الفريق مؤشّراً قوياً يعكس أداء الفريق الافتراضية، وذلك في إطار تبني أسلوب القيادة المشتركة وتعزيز الثقة الفردية والاستقلالية.

وفي دراستها المميّزة التي أجرتها عصبة (2019)، ركّزت على استقصاء الروابط الرئيسية بين إدارة الفرق العاملة في المدارس الخاصة بسلطنة عُمان وتسيير الصراع التنظيمي من خلال تقييم وجهة نظر المعلمين. تم انتقاء عينة فريدة تضم (346) معلماً باستخدام الطريقة الطبقية العشوائية من خلال مجتمع الدراسة، اعتمدت الباحثة أسلوباً رصيناً في جمع البيانات، حيث استخدمت أداتين، الأولى لتقييم فعالية إدارة مدراء المدارس الخاصة لفرق العمل، بينما اختارت الأداة الثانية لتقييم مستوى تسيير الصراع التنظيمي، وذلك بعد التحقق من مصداقيتها وثباتهما. كشفت النتائج بشكل واضح عن وجود علاقة إيجابية وملموسة، مع إحصائية ذات دلالة، بين فاعلية الفرق العاملة لدى مديري المدارس الخاصة الرائدة، والتحكم في مستوى الصراع التنظيمي.

وفي دراسته الأخيرة استعرض آل مسعود (2020) لغز نجاح قيادة الفرق الافتراضية، حيث ألقى بشكل متقن نظرة جادة على المتغيرات المؤثرة في كفاءة هذا النوع من القيادة. لاحترازه على الدقة والتمّز، اتخذ (300) فرداً من نسيج العاملين في الغرفة التجارية الصناعية بالعاصمة الرياض، بتوجيه اهتمامهم نحو اختيار دقيق وعشوائي للعينة. رصت البيانات المكتسبة، من خلال استخدام استبانة تأثير عدة جوانب تحدد فاعلية قيادة الفرق الافتراضية. وباستخدام المنهج التحليلي أظهرت النتائج الختامية تشكيل هذه العوامل مركباً قائماً يؤثر بشكل قوي في تحسين جودة الاتصال وتعزيز التفاعل الفريقي، مما يُسلط الضوء على ضرورة فهم عميق لتفاعل البُعد الإنساني في سياق الفرق الافتراضية. تُعزّو هذه الدراسة فهماً متقدماً لتحديات وإمكانيات قيادة

الفرق الافتراضية، وتبرز ضرورة تصميم استراتيجيات القيادة بأسلوب يراعي هذه التحديات بشكل أكثر فعالية، لتعزيز التألق الجماعي للفرق العاملة عبر الشبكة في سياق العمل الحديث.

في سياق البحث العلمي، قام الباحث أقارول وزملاؤه (Agarwal et al., 2020) برحلة استكشاف فعالية الفرق الافتراضية. كانت هذه الرحلة مغامرة فكرية تعتمد على تحليل دقيق للأدبيات الرائدة في الميدان، واستناداً إلى هذا الأساس، اعتمدوا على أداة الاستبانة، واستخدام المنهج المسحي التحليلي. امتدت هذه السلاسل من الأسئلة المصقولة إلى عينة مختارة بعناية، تضم (42) فرداً ذو تنوع وظيفي، لتقديم رؤى مفصلة حول التحديات والفرص التي تنطوي عليها قيادة الفرق الافتراضية. بالتحديد كشفت نتائج الدراسة عن خيوط ثمينة تُسلط الضوء على تحديات الاتصال في زمن التكنولوجيا الرقمية، وكذلك التحديات المعقدة المتعلقة بتعيين الكفاءات عن بُعد. تلك الرحلة البحثية لم تكن مجرد استكشاف، بل كانت رحلة إلى أعماق التفاصيل الدقيقة لتكوين فهم أكثر تعمقاً لديناميات قيادة الفرق الافتراضية. ترتسم من هذا الاستنتاج الدعوة الضرورية لابتكار استراتيجيات قيادية مبتكرة، قوية بما يكفي لتجاوز هذه التحديات المعقدة، وبالتالي ، تعزيز تأثير القيادة في عالم الفرق الافتراضية.

أجرى ترسكي وجماعته (Tureskey et al., 2020) دراسة استثنائية، حملت مغزى تحقيق الوعي في عالم القيادة الرقمية، حيث كان هدفها فحص سلوكيات مديري الفرق الافتراضية بأسلوب يركّز بشكل أساسي على فنون بناء الثقة ومهارات إدارة الصراع. تناغمت الدراسة بشكل أنيق مع نهج نظري مبتكر، اعتمدت على أسس راسخة لاستكشاف أبعاد القيادة من خلال مقابلات معمقة مع ثمانية مديرين ميدانيين، شغلوا مناصب حيوية في فرق افتراضية تتبع شركات تقنية رائدة. تمحورت أسئلة المقابلة ببراعة حول تقنيات تشكيل الثقة والمهارات الفنية في إدارة التصادمات، وتمثلت جوانب البحث السردي في هذه الدراسة الفردية في رصد وتوثيق العلاقات المتشابكة في النتائج بشكل تحفيزي. أظهرت الدراسة بوضوح أن إقامة بيئة مليئة بالثقة تعّد أمراً حيوياً لأداء الفريق الافتراضي. وأبرز مدراء الفرق أهمية مهارات فعّالة في فض النزاعات.

في سياق دراستهم التي أجريت عام 2021. استعرض عطية وزوهري (Attieha & Zouhairy, 2021) تأثير قادة الكاريزما على التفاعلات الاجتماعية في المؤسسات التعليمية

غير المهنية في لبنان. انتهجت هذه الدراسة الفكرية المنهج الكمي، حيث طُرحت استبانتان لتقييم طابع القيادة الكاريزمية خلال فترة الجائحة، وتلك الأوقات التحدّية التي جعلت التربويين يعملون في فرق افتراضية. شملت الدراسة (77) فرداً، وتم استخدام المنهج التحليلي. أظهرت نتائج هذه الدراسة العلمية عدم وجود أي رابط ملموس بين مدة الخبرة وإشراقة القيادة الكاريزمية. فقد أكّدت غالبية المشاركين بفخر أن خبرتهم تتجاوز خمس سنوات في خدمة المؤسسة. كما رسمت النتائج بشكل لافت عدم تأثير يُلمس في متوسط ردود الأفعال، سواء كان ذلك معلقاً بالجنس أو المستوى التعليمي، مما يُظهر عدم تأثير هذه العوامل على جودة استجابة الفرد للقيادة الكاريزمية خلال الأزمات. تلك الدراسة الراقية تبرز فهماً أعمق لأثر القيادة الكاريزمية في سياق الفرق الظاهرية في المؤسسات التعليمية. مشيرة إلى الخبرة والخصائص الفردية لا تلعبان دوراً حاسماً في توجيه تفاعلاتهم تجاه هذا النمط القيادي الرفيع في زمن التحديات الاستثنائية كالجائحة.

أما في الدراسة التي أجراها بن وآخرون (Ben et al., 2021) والتي كان هدفها شرح تأثير أسلوب القيادة على كفاءة الفريق الافتراضي، بافتراض وجود متغيرات وسيطة (ثراء الوسائط) التي تؤثر على هذه العلاقة. تم جمع بيانات الدراسة في إطار استطلاع عبر الإنترنت من عينة مكونة من (300) فرد من (منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) بالتشارك مع مشاركين من قطاع تكنولوجيا المعلومات. وتم استخدام المنهج التحليل الوصفي. أكدت نتائج البحث أن الثقة والتماسك التشغيلي يلعبان دور الوسيط بين أسلوب القيادة وأداء الفريق.

أجرى الباحث ماير وفريقه (Mayer et al., 2022) دراسة استقصائية بهدف التحقيق التفصيلي في سلوكيات القيادة المشتركة التي تمارس عادة في البيئات العملية، وكيفية تأثير هذه السلوكيات على النتائج على المستوى الفردي. تم تنفيذ الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة تضم (411) فرداً. تشير النتائج إلى ان سلوكيات القيادة المركزة على تحقيق المهام المشتركة تتسم بتأثير إيجابي كبير على الانتاجية الشخصية ورضا الفرد عن القيادة. في المقابل، يظهر أن سلوكيات القيادة التي تركز على العلاقات تمتلك تأثيراً سلبياً بارزاً. على الجانب الآخر، لم يتم تأكيد الفرضية التي تشير إلى وجود تأثير معتدل للترابط بين المهام.

يقدم هذا الاستنتاج توسعاً في فهم تأثيرات القيادة التشاركية في سياقات العمل، مما يشير إلى ضرورة التفكير في توجيه القيادة نحو أهداف مشتركة لتعزيز الأداء الفردي والرضا.

قام الباحث جريمل وزملاؤه (Greimel et al., 2023) بإجراء دراسة استقصائية رصينة تهدف إلى إعادة النظر في الأدبيات مع التركيز على التكامل بين الفرق الافتراضية والقيادة التحويلية. يقوم البحث بفحص وتحليل عوامل الفريق، وأيضاً القيادة وعوامل التحفيز المشمولة في الأدبيات القائمة، بهدف تحديد اسهاماتها الرئيسية. يتمثل التحدي الرئيسي في تقديم رؤية مختلفة لنماذج القيادة الراسخة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الاستثنائية، وكشفت الدراسة عن الفجوات البحثية الموجودة في مجالي الفريق والقيادة وعوامل التحفيز. تم ترتيب استعراض الأدبيات التكاملية بدقة وفقاً للموضوعات والعلاقات المستمدة من الدراسات، بدلاً من الاعتماد على التسلسل الزمني. اعتمدت الدراسة منهجاً نوعياً استقرائياً في تحليل الأدبيات، مع التركيز على تطوير المفاهيم، تم مراجعة الأدبيات بنهج متجذر، مع اعتماد نهج جمع البيانات لتوسيع فهم التحديات والتفاعلات في سياق القيادة التحويلية.

في الدراسة التي أجراها شافكا (Shavga, 2023) تنص الأهداف الرئيسية على استكشاف تجارب الطلاب الذين ينخرطون بالعمل في الفرق الافتراضية من خلال تحليل أنماط القيادة والصراعات من خلال كتابة السيناريو. ولتحقيق هذه الأهداف، انتهج الباحثون الأسلوب النوعي التفسيري، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة أعطيت للطلاب الذين شاركوا في مسار أبحاث الإدارة عبر الثقافات في جامعة جاملك للعلوم التطبيقية في فنلندا، واستعراض للأدبيات المتاحة في هذا المجال. تم تطبيق تحليل البيانات الموضوعية بطريقة تقليدية، مع اللجوء إلى عملية كتابة السيناريو بشكل غير تقليدي، وتحديد أسلوب القيادة المفضّل في الفرق الافتراضية، واستشراف الأسباب الرئيسية وراء الصراعات بين الأعضاء.

أجرى باتيرلك وآخرون (Batirlik et al., 2023) دراسة تهدف إلى تطوير مقياس دقيق وموثوق يتألف من (29) فقرة يستخدم لاكتشاف وتحليل خصائص قيادة الفرق الافتراضية للأفراد داخل الشركات متعددة الجنسيات. وذلك باللجوء إلى مراجعة شاملة للأدبيات، وإجراء مقابلات جماعية معمقة بهدف إنشاء عناصر فعّالة ستدرج في هذا المقياس. تم استخدام آراء الخبراء لضمان صحة وجوهر المحتوى، مما أسهم في تحديد الجوانب الرئيسية التي ينبغي

مراعاتها في المقياس. كان بناء المقياس هو نتيجة الدراسة الذي تم اختيار الفقرات بدقة لضمان شـــمولها لجميع الجوانب الهامة لقيادة الفرق الافتراضـــية، وتوفير رؤية شـــاملة للباحثين والممارسين في ميدان إدارة الموارد البشرية.

2. الدراسات حول الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي:

أجرى بنروجا وزملاؤه (Penarroja et al., 2015)، دراسة تجريبية شملت فحص تاثير ملاحظات الفريق ومستوى ثقته على عمليات معالجة المعلومات وعمليات التعلم في الفرق الافتراضية. شملت هذه الدراسة 54 فريقاً تم اختيارهم بشكل عشوائي وتم تخصيصهم لإحدى حالتين: إحداها تلقت ملاحظات الفريق، فيما كانت الأخرى حالة تحكم. أظهرت النتائج دعماً تجريبياً قوياً لنموذج الوساطة الخاضع للإشراف. كشفت الدراسة عن تأثير غير مباشر يعزز عملية التعلم الجماعي من خلال تعزيز معلومات المجموعة. وذلك في الفرق الافتراضية التي تتمتع بمستوى مرتفع من ثقة الفريق. ورغم ذلك، لم يكن هذا التأثير غير المباشر ذو دلالة إحصائية في الفرق الافتراضية ذات المستويات المنخفضة من ثقة الفريق. وبالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة عن ارتباط إيجابي بين إعداد المعلومات الجماعية وعمليات التعلم الجماعي في الفرق الافتراضية. وبالتالي، تشير النتائج إلى أن ملاحظات الفريق تظهر فعالية ملحوظة في تحسين صياغة معلومات المجموعة وتعزيز عمليات التعلم في الفرق الافتراضية عندما يكون مستوى ثقة الفريق مرتفعاً.

أجرى الباحثون بقيادة جاكسون (Jaakson et al., 2019) دراسة مميزة، حيث سعوا إلى استكشاف التطور الذي يخضع له مستوى الثقة والدور البارز الذي تعلبه هذه الثقة كوسيط حيوي في تحديد أداء الفرق الافتراضية. هدفت الدراسة أيضاً إلى فحص تأثير الأداء الفردي بحد ذاته على مستوى الثقة. استند هذا البحث على استطلاع كمي طولي لمدة ثلاث سنوات، شمل سبعة عشر فريقاً يحتوي على (305) من الطلاب الواعدين، ينشطون في ربوع أربع جامعات متميزة في فلندا واستونيا ولاتفيا وروسيا. أظهرت النتائج أن المستويات الشاملة للثقة الأولية لم تتأثر تغييراً يذكر خلال فترة التعاون الفريقي. وكشفت النتائج عن تأثير ملحوظ للأداء التاريخي على مستوى الثقة، مما نجم بشكل مباشر عن تأثير إيجابي على أداء الفريق في المهام التالية. ورغم

تلك النتائج البارزة، لم يظهر أي تأثير وسيط بين أداء الفرد وأداء الجماعة في هذا السياق المعرفي المثير.

في العام نفسه، قام برور وزملاؤه (Breuer et al., 2020) بإجراء دراسة استدفت تقديم تصنيف جديد لآليات ثقة الفريق، من خلال دراسة مقابلة نوعية مع البحث النظري والتجريبي المتعلق بثقة لفريق. تم تنفيذ مقابلات استكشافية باستخدام تقنية الحوادث الحرجة مع (55) متخصصاً يتمتعون بخبرة واسعة في مجال العمل الجماعي في ألمانيا. تم جمع مجموعة السلوكيات، بلغ عددها (776) عنصراً، من (127) حدثاً للفريق تم اعتبارها ذات أهمية بالغة لظهور الثقة في الفرق. كشف تحليل المحتوى عن وجود خمس فئات رئيسية من عوامل الجدارة بالثقة المتصورة في الفرق، بالإضافة إلى ثلاث فئات رئيسية لسلوكيات المخاطرة كعوائق سلوكية فيها.

أجرى باين (Bain, 2020) تحليلاً دقيقاً لثقة الفرق الافتراضية العالمية، استندت هذه الدراسة إلى مقابلات شديدة التحليل مع قادة الفرق، الذين شاركوا في مشروع التعلم الدولي السنوي المعتمد على حل المشكلات. تم طرح استفهام حاد لثمانية قادة، يجسد توقعاتهم وتجاربهم في بناء الثقة داخل الفريق. في النهاية، طُلب منهم التعبير عن آرائهم بشأن كيفية تعزيز الثقة في داخل الفريق. أظهرت النتائج بوضوح أن الفريق الافتراضي العالمي يعتبر تحدياً متفرداً، حيث أكد القادة بقوة أن تطوير الثقة يقع على عاتق قائد الفريق. بالإضافة إلى ذلك، رأى القادة أن الثقة تلعب دوراً حيوياً في تنمية الفريق، مترابطة بشكل جوهري مع أداء الفريق. وأكدت النتائج بإيقاع قوي أن مستوى الثقة داخل الفريق يتغير مع مرور الوقت، ويعتمد بشكل حاسم على مدى مشاركة افراد الفريق. في هذا السياق تم بناء العلاقات بشكل ناجح مع الأعضاء الأكثر نشاطاً، حيث أظهر القادة ثقتهم القوية في هؤلاء الأعضاء.

في دراســـــة أجرا ها أو جالا (Ojala, 2020) حول تنمية القيادة والثقة في فرق الطلاب الافترا ضية العالمية. تم جمع البيانات با ستخدام الأ سلوب المختلط . حيث شمل ذلك م سحاً لطلاب جامعة جامك للعلوم التطبيقية المشـــاركين في مشـــروع (x-culture) في الفرق

الافترا ضية وهو برنامج م صمم خ صي صاً لتجربة الفرق بـ شكل مبا شر وتطوير المهارات الضرورية لتحقيق النجاح. ومناقشة جماعية تركز على الأفكار المستمدة من نتائج الاستطلاع. أشارت النتائج إلى تفضيل الطلاب للقيادة التشاركية والتعاون والتواصل المتكرر عند العمل في فرق افترا ضية عالمية، كما كان وا ضحاً أي ضاً أن بعض الطلاب يعانون من قلق وعدم يقين، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى نقص التواصـــل وعدم تكوين علاقات ذات مغزى. تم اقتراح مفهوم السلامة النفسية كتفسير واضح لهذه الظاهر، مع تقديم اقتراحات لاستكشاف تجربة الفرق الافراضية في المستقبل، بما في ذلك تعزيز التواصل وتطوير استراتيجيات لبناء الثقة والتفاعل الفعّال في سياق الفرق الافتراضية العالمية.

3. الدراسات حول تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي:

في دراسة تافوليتي وآخرون (Tavoletti et al., 2019) حول تأثير تقييمات الأقران على جهود الفريق وإنتاجيته ومستوى تحفيزة. تم جمع مجموعة بحثية تتألف من (895) فريقاً افتراضياً دولياً ذو تنوع ثقافي يضم (5852) طالباً جامعياً يمثلون (130) دولة مختلفة. توظف الدراسة منهجاً شبه تجريبياً يتم فيه تنفيذ المشروع الجماعي تحت شرطين تكرارين محددين. يُطلب من المشاركين إجراء تقييمات دقيقة لأداء أعضاء فريقهم، مع تلقي تعليقات أسبوعية لمدة ثمانية أسابيع متواصلة. تظهر نتائج الدراسة أن استخدام تقييمات الأقران في سياق الفرق الافتراضية أثناء تنفيذ المشروع يُفضي إلى تعزيز ملحوظ في مستوى الجهد الجماعي، ولكن يتزامن مع انخفاض في المتوسطات المتعلقة بالإنتاجية والتحفيز، دون توفر أدلة واضحة على تحسين أداء الفريق بشكل شامل.

في دراسة أجراها تان وآخرون (Tan et al., 2019) تسلط بشكل جريء الضوء على العوامل الرئيسية التي تجذب انتباهنا نحو أداء الفرق الافتراضية، موضحة بوضوح أنها تمثل تحليلاً شاملاً لمتغيرات الأداء في سياق الظروف النامة، كما هو الحال في ماليزيا. يتمحور هذا البحث حول اختبار تأثير ستة جوانب محورية (التنسيق، التواصل، بناء العلاقات، التماسك، الثقة، والمكافأة) بأسلوب رصين من خلال استخدام منهجية كمية واسعة النطاق، وذلك من خلال جمع استبانة شملت عينة ذات حجم يصل إلى (205) مشاركاً. تظهر نتائج الدراسة بوضوح وجود

روابط إيجابية فعّالة بين جوانب الاتصال، وبناء العلاقات، والتماسك، والثقة تجاه تحقيق الأداء للفريق. وهناك نقطة هامة أخرى تفيد بعدم وجود أي تأثير إحصائي يُلاحظ بين التنسيق والمكافأة وأداء الفريق الافتراضي.

في دراسة اجراها كلونيك (Klonek, 2021) تندرج هذه الدراسة الأكثر إثارة تحت عنوان "تحليل تأثير الفرق الظاهرية على تحسين أداء الفرق خلال مراحل متأخرة من وباء القرن الواحد والعشرين". الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو استطلاع مدى قدرة الفرق الظاهرية على إظهار تطورات رائعة في العمليات خلال مراحل متقدمة من الوباء. مقارنة بالفرق الفعّالة. في المرحلة الأولى تم جمع (54) فريقاً افتراضياً، تكونت كل واحدة منها من (2 – 4) فرداً، من طلاب يتبعون جامعة غرب استراليا. تمكن أفراد كل فريق من تقديم درس مذهل بمدة تصل إلى (30) دقيقة، يوجّهونه عبر محاكاة رائجة عبر منصة الكترونية. تم قياس جميع العمليات والأداء في هذه المهمة. وباستخدام المنهج التحليلي كشفت النتائج المثيرة أن الفرق الظاهرية في مرحلة ما بعد الانتقال، أبدت تقدماً لافتاً في عمليات الفرق وإدارة الصراع، بشكل يثبت بوضوح تأثير قوي للتكيّف الإيجابي لهذه الفرق في المراحل المتقدمة من تفشي الوباء.

وفي دراسة هالرد وأوفر (Hallerud & Ovre, 2021) هدفت الدراسة فحص العلاقة بين الذكاء الطبيعي (CQ) وكل من (PGI) و السلامة النفسية (PS) وأداء الفريق الافتراضي ونية الدوران (TI). استخدمت الدراسة المنهج الكمي وأداة الاستبانة وزعت على (300) مشارك اشتغلوا في فرق افتراضية متنوعة في الولايات المتحدة. أسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين (CQ) و(PGI).

أجرت ادكيدك (Edkaidek, 2022) دراسة هدفت التعرف إلى واقع أداء الفرق الافتراضية في مدرسة كفر عقب الجديدة خلال جائحة كورونا. وقد اعتمدت المنهج الوصفي (دراسة الحالة). وتم اختيار عينة المقابلة بالطريقة القصدية وبلغ عددها(39) معلماً ومعلمة يتوزعون في أربعة فرق افتراضية حسب الموضوع الأكاديمي ولكل فريق قائد هو مركّز الموضوع. واستخدمت المقابلات الإلكترونية كأداة للدراسة، بالإضافة إلى الاطلاع على مخزون الفريق الافتراضي عبر

الانترنت من ايميلات ودردشات. تم تحديد أربع ممارسات رئيسية يستخدمها قادة الفرق الافتراضية لتعزيز مستويات أداء فرقهم. وأظهرت الدراسة عدد من النتائج منها: وجود عوامل تساعد على نجاح الفريق الافتراضي. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن هناك خمس طرق للمفاضلة بين فرق أعلى الأداء مقارنة مع منخفضي الأداء، كما أظهرت الدراسة أيضاً بعض المعيقات والتحديات التي تواجه الفرق الافتراضية. وخلصت الدراسة أن التعاون الافتراضي المدعوم بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات سيكون فعالاً مع وجود دعم الاتصال وجهاً لوجه سيؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا في التعاون وتبادل الخبرات.

في دراسة استكشفها زهانك وفريقه (Zhang et al., 2022)، ركزوا على الكشف عن تأثير القيادة الفعّالة على أداء الفرق الافتراضية. تم جمع البيانات من (90) فريقاً افتراضياً يتألف من (388) عضواً و (90) قائداً في الصين، باستخدام أداة الاستبانة، والمنهج التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الحقيقية تأثيراً إيجابياً جوهرياً على أداء الفرق الافتراضية، وأن العلاقات الشخصية عالية الجودة تشكل وسيلة أساسية للوساطة في هذه العلاقة بين القيادة الحقيقية واداء الفريق الافتراضي.

في الدراسة التي أجراها بروكفيف (Prokofyev, 2023) هدفت إلى توفير فهم أعمق وأشمل لكفاءات القيادة الالكترونية والمهارات القيادية الأ سا سية التي تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء ورفاهية فرق العمل الافتراضـــية. تركز الدراســـة على تطوير أنموذج متطور لكفاءات القيادة الافترا ضية بالا ستناد إلى الأبحاث العلمية الرائدة والممار سات الإدارية المبتكرة المـ ستمدة من ساحة الأعمال الدولية وأفراد الفريق الافترا ضي. تتبنى الدرا سة نهج درا سة الحالة للو صول إلى تجارب القادة في الفرق الافترا ضية الثلاثة مـ ستفيدة من التعليقات الـ شخـ صية والمهنية. تم جمع البيانات باســـتخدام أســـاليب نوعية، حيث تبرز المقابلات الفردية والجماعية المتعمقة كو سيلة لا ستق صاء الـ سياق والتجارب. بالإ ضافة إلى ذلك، يعتمد الباحث على خبرته العملية الواسعة في العمل مع الفرق الافتراضية مدة خمس سنوات، والوصول إلى المستندات الداخلية وموارد التدريب على القيادة. تظهر النتائج كفاءات القائد الافتراضـــي التي تعزز إدارة مهمة تـ ستند إلى ديناميات مهارات إدارة الفريق، والتعاون الجماعي، وفعالية التوا صل والـ شبكات الافتراضية.

في دراســـة أجراها ديمارجيان (Demirjian, 2023) ركزت على تحديد كيف يمكن لأفراد الفرق الافترا ضية العالية الأداء المعززين بالذكاء الا صطناعي تطوير قدراتهم لي صبحوا فرقاً متميزة. تتبنى هذه الدرا سة تحليل ا ستكـ شافي متـ سلـ سل مختلط، حيث يجمع بين نموذجين من البيانات للا ستفادة من بينات الا ستكـ شاف المفتوحة والبيانات المغلقة، لكيفية زيادة أداء أعـ ضاء الفريق الافتراضي ذوي الأداء المنخفض والمتوسط والعالي باستخدام الذكاء الاصطناعي على مـ ستوى المهمة الوظيفية الـ سيا سية. وفي النهاية، تحدد الدرا سة عملية وإطاراً لفحص الوظائف لتو ضيح المهام الوظيفية التي يتعين تحـ سينها با ستخدام الذكاء الا صطناعي. تتـ ضمن الدرا سة النوعية إجراء مـ قابلات ترادفية، بينما تركز الطريقة الكمية على تقييم مســـح يركز على مؤ شرات الذكاء الا صطناعي في الولايات المتحدة ومؤ سـ سات تحتوي على أكثر من (500) فرداً.

4. الدراسات حول التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي:

أجرى زكريا (2011) دراسة تهدف في بلورة إطار معرفي لمفهوم التعاون الالكتروني والفرق الافتراضية ووضع سياق لتكاملهما، أما الجانب العملي للدراسة استهدفت توظيف التعاون الالكتروني لبناء فريق عمل افتراضي في المؤسسة المبحوثة. وقد اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة باللجوء إلى المقابلات والمعايشة الميدانية للكادر الوظيفي في جامعة الموصل. ولغرض تحقيق هدف الدراسة جرى توظيف منصة تعاون الكترونية. وخرجت الدراسة أن التعاون الالكتروني يمثل جيلاً جديداً في حقل تقنيات المعلومات والاتصالات إذ يقوم على مبدأ التكامل وأسلوب فرق العمل الافتراضية.

وفي نفس العام أجرى جارل جرسكارد (Jarle Gressgard, 2011) دراسة تهدف إلى معالجة كيفية تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعاون الفريق على إنشاء فهم مشترك وتطوير المعرفة داخل الفرق، وكيف أن هذه العوامل مهمّة لقدرات الابتكار لدى المؤسسات. بناءً على مراجعة الأدبيات، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تناقش الدراسة كيف يمكن أن تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على تنظيم الأنشطة المبتكرة وقدرات الابتكار لدى المؤسسات. تم تسليط الضوء على العديد من العوامل المهمّة المتعلقة باستخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات في الفرق العاملة في مشاريع الابتكار. تم اقتراح نموذج مفاهيمي بناءً على مراجعة الأدبيات.

قدّمت مابون (Mabon, 2017) أطروحتها الأكاديمية كمحطة استكشافية لغموض التواصل في الفرق الافتراضية تجمع بين العلم والفن. هدفت هذه الرحلة البحثية إلى رسم خريطة لأفضل ممارسات التواصل في عالم الفرق الرقمية. لتحقيق ذلك، استندت الدراسة إلى تحليل دقيق ل(41) مقالاً علمياً نشر خلال فترة ممتدة بين 2012 و2017. وباستخدام المنهج المسحي التحليلي كشفت النتائج عن معالم هامة، حيث حددت الدراسة براعة هياكل ووسائل التواصل الرقمية، بالإضافة إلى رصد خصائص التواصل الضرورية لقادة الفرق. رسخت الدراسة أهمية تنويع وسائل التواصل التقني، مما دعاها إلى التأكيد على ضرورة تدريب الفرق الرقمية على استخدام هذه الوسائل، بهدف رفع سقف كفاءتها وتعزيز أدائها بلغة فنية تحمل بصمة الإبداع والتميز.

تمت دراسة ميدانية بواسطة بورتون وزملاؤه (Burton et al., 2019) بهدف فهم العناصر الأساسية التي تؤثر في فرق العمل متعددة الأجيال. تطبق الدراسة المنهج الوصفي، حيث قامت بمراجعة (121) مقالاً علمياً في الأدبيات ذات الصلة. أظهرت النتائج أن خمسة عوامل تؤثر بشكل كبير على فعالية فرق العمل وهي: ديناميكيات الفريق، النزاع، القيادة، الأجور وبيئة العمل، والالتزام. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بإجراء بحوث إضافية حول على أداء الفرق واحتياجاته، خاصة نظراً لاختلافه الجوهري عن الأجيال (Z) تأثير جيل السابقة.

في إحدى الدراسات الأخيرة التي أجريت بعناية شديدة من قبل أنّا (Anna, 2020) استهدفت فهم جوانب أداء أعضاء الفريق في التواصل داخل الفرق الافتراضية بعد تحولهم من التواصل في الفرق التقليدية. تم انتقاء طريقة البحث من خلال إجراء مقابلات فردية مع (18) عضواً في الفريق الافتراضي، وتم تحليل البيانات باستخدام إطار تحليل موضوعي يعكس دقة الابتكار. كشفت النتائج بجلاء عن أن التحول إلى الفرق الافتراضية قد أثر بشكل بارز على جودة التواصل والتنسيق داخل هذه الفرق. وفي تحليل غني، تجلى أن النقص في اللقاءات الشخصية والتواصل

وجهاً لوجه كان ذا تأثير كبير على فعالية العمل الجماعي، حيث اعتبره أعضاء الفريق العامل الحاسم الذي أثر سلباً على تفاعلهم داخل هذا السياق الجديد.

في الدراسة التي أجراها أريدل وآخرون (Arredal et al., 2021) بإجراء دراسة تستهدف فهم تأثيرات الانتقال السريع في البيئة الافتراضية على الفرق، خاصة فيما يتعلق بديناميات القيادة بين القائد وأعضاء الفريق ومدى تأثير ذلك على التعاون. استخدم الباحثون منهج استقرائي في دراستهم، حيث قاموا بتحليل حالة في مؤسسة في السويد. تم جمع البيانات الأولية من خلال ثلاث مقابلات مع أفراد الفريق ذوي الصلة. أظهرت النتائج أهمية بناء العلاقات وتعزيز الثقة وتحسين التواصل الفعّال داخل الفرق الافتراضية. كما أكدت النتائج أيضاً أن المواقف الإدارية لها تأثير كبير على أداء الفريق، وأن القيادة التحويلية تبرز كفعّالة عندما يتعلق الأمر بإدارة التغيير في سياق الفرق الافتراضية المدروسة.

أجريت دراسة حديثة بواسطة ليجنر وموتلوك (Lechner & Mortlock, 2021) تهدف إلى تطوير دليل عملي موجّه للمديرين يركّز على كيفية تعزيز السلامة النفسية في الفرق الافتراضية. تم تقسيم الدليل إلى ثلاث مكونات أساسية وهي: الشعور بالراحة أثناء طرح القضايا، والشعور بالأمان عند طلب المساعدة، والشعور بالتقدير من قبل أفراد الفريق. اشتملت عينة الدراسة على (16) عضواً وقائداً لفرق افتراضية، وباستخدام الأسلوب النوعي والمنهج التحليلي البنائي حيث كشفت الدراسة عن أن أفراد الفرق يعانون من الشعور بالعزلة والانفصال عن باقي أفراد فرقهم، وكذلك يندرجون غالباً تحت قلة التقدير. هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية تكامل الجوانب النفسية في بيئات العمل الافتراضية. وتعزز الحاجة إلى اعتماد الدليل العملي كأداة فعّالة لتحسين تفاعل الفرق وتحقيق رفاهية أفضل لأعضائها.

أجرى الباحثون بقيادة شارتيس وزملاؤه (Chartetis et al., 2021) دراسة استهدفت التحقق في الفرق الافتراضية ذات الأهمية في سياقات التعليم، وكيف يمكن لتلك الفرق أن تلعب دوراً حيوياً في تعزيز تعلم المعلمين وتطويرهم المهني. تمثلت المنهجية البحثية لهذه الدراسة في مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بتطوير المهارات المختلطة في مجال التعليم عبر الانترنت، بهدف وضع إطار يوجه عملية تكوين الفرق الافتراضية بمهنية. كشفت النتائج عن فعالية نموذج تخطيط بحثي مبني على التكنولوجيا، يمكنه دعم المؤسسات التي تسعى لتأسيس وتعزيز فرق

العمل الافتراضية، بهدف تعزيز مسارات تطوير المعلمين. يبرز في هذه الدراسة ثلاث استراتيجيات رئيسية: التواصل الفعّال، والتعاون البنّاء، والتركيز المتقدم، كوسائل أساسية لتحقيق تأثير إيجابي على دور الفرق الافتراضية في دعم تطور المعلمين ورفع مستوى تحصيلهم المهني.

ركّزت إكساميا (Ximena, 2023) في إطار دراستها الأخيرة التي أجريت وكان هدفها استكشاف وتحليل العوامل التي تعزز التعاون الفعّال في سياق العمل الافتراضي. كان هدف الدراسة الرئيسي هو الإجابة على الاستفهام الأساسي: ما هي العوامل المحفّزة التي تشجع على التفاعل الفعّال في البيئة الظاهرة افتراضياً؟" تم تحليل هذه العوامل على ثلاثة مستويات أساسية: العوامل التي تؤثر على المستوى الفردي، والعوامل التي تلعب دوراً في ديناميات الفريق، بالإضافة إلى العوامل ثنائية المستوى التي تسهم في تعزيز التعاون الفعّال. اشتملت الدراسة على (182) طالباً في الجامعات الكبيرة في شرق الولايات المتحدة في (41) فريقاً. وباستخدام أداة الاستبانة أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإناث يتسمن بفهم أعمق لتحديات العمل الافتراضي. مما يعزز استعدادهن لاعتماد استراتيجيات متقدمة للتعامل مع التحديات الافتراضية. كما أشارت النتائج إلى أن أداء أفراد الفريق يتأثر بشكل ملحوظ بدرجة افتراضية الفريق، وأن سلوكيات التواصل الافتراضي تلعب دوراً بارزاً في تعزيز أداء الفريق، حيث تمنحهم القدرة على التعامل بفعالية مع التحديات الجديدة في البيئة الجماعية المتجلى افتراضياً.

أجريت دراسة بواسطة الباحث جويل وزملاؤه (Goel et al., 2023)، بهدف الفحص الدقيق للعلاقة بين توجهات تعلق الموظفين ومستويات التعاون في سياق العمل بالفرق الافتراضية، مع التركيز الخاص على الدور الو سيط لـ صياغة الوظائف التعاونية. تعتبر هذه الدرا سة جماعية وطويلة الأمد، حيث شملت عينة تتألف من (1178) موظفاً يعملون في (225) فريقاً افتراضياً. كشفت الدراسة عن تأثيرات سلبية مبا شرة لارتباط الموظفين على مـشاركتهم في العمل وذلك عبر تأثير جزئي لصياغة العمل التعاوني. يبرز هذا التأثير السلبي الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير توجهات التعلق على ديناميات العمل الجماعي.

5. الدراسات حول مدى كفاية التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية اللازمة لعمل الفريق الافتراضي:

في الدراسة التي أجراها برادنر وآخرون (Bradner et al., 2005) هدفت البحث في تأثير حجم الفريق على سلوك وأداء الفريق الموزع جغرافياً واختيار التكنولوجيا. تم إجراء الدراسة داخل مؤسسة متعددة الجنسيات، يتراوح حجم الفريق من أربعة إلى ثمانية أعضاء. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع الردود التي أشارت أن أعضاء الفرق الأصغر شاركوا بنشاط أكبر في فريقهم وكانوا أكثر التزاماً وأكثر وعياً بأهداف الفريق وكانوا في فرق ذات مستويات أعلى من العلاقات. وقد ارتبط حجم الفريق أيضاً بخيارات تقنية مختلفة حيث اعتمدت الفرق الأكبر تقنية لدعم تنسيق العمل غير المتزامن، بينما اعتمدت الفرق الأصغر تقنية تدعم التعاون بشكل أساسي.

أجرى أباركا وآخرون (Abarca, et al, 2020) دراسة هدفت إلى عمل ملخص لجميع الأبحاث المنشورة على مدار فترة خمس سنوات، وعرض المشاكل والفجوات الموجودة في البحث. تم استخدام المنهج التحليلي بمراجعة منهجية للأدبيات والتحليل الببلومتري للفرق الافتراضية لتحديد المقالات الأكثر صلة بالموضوع، وتم كذلك استخدام المراجعة المنهجية للأدبيات التي اقترحها رامي وراو والتي تم تحسينها بواسطة بولسيري وثيسفاتس لفحص قواعد بيانات سكوبس والويب والعلوم لتحديد النظريات ومشكلات البحث ومنهجيات البحث. تم مراجعة (2354) دراسة حول الفرق الافتراضية بين عام 2015 – 2019. أظهرت النتائج أن العلاقات بين الجوانب المختلفة للفرق الافتراضية وكيفية تفاعلها لم يتم بحثها بعد، وأظهرت أن العوامل التي تحتاج إلى بحث تتعلق بالعواطف.

6. الدراسات حول وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي باحتياجات التدريب:

حاول بازوس (Pazos, 2012) من خلال تنفيذ استكشاف دور المواقف والسلوكيات الموجهة نحو الهدف باعتبارها سوابق لإدارة الصراع والتأثير اللاحق لإدارة الصراع على نتائج الفريق في الفرق الافتراضية. ومن الأمور التي كانت ذات أهمية خاصة دور "الالتزام بأهداف الفريق" كمتنبئ للإدارة الناجحة للنزاع والتأثير اللاحق لإدارة الصراع على نتائج الفريق. ولتحقيق الهدف المطلوب تم استخدام دراسة شبه تجريبية لفحص العلاقات بين الالتزام بأهداف الفريق وإدارة

الصراع ونتائج الفريق في الفرق الافتراضية. تم جمع البيانات من (141) طالباً تم تجميعهم في (39) فريقاً من (3 إلى 4) كانوا جزءاً من أربع مجموعات من دورة الإدارة الهندسية. تقدم النتائج بعض الأدلة الأولية على أن إدارة الصراع توسطت في العلاقات بين الالتزام بالهدف ونتائج الفريق. وأن الالتزام بأهداف الفريق هو مؤشر مهم على إدارة الصراع الناجحة.

وفي دراسة غبون (2012) استهدفت التعرف على أثر تطبيق التدريب الافتراضي على جودة التدريب لدى ديوان الموظفين العام في قطاع غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التجريبي حيث بلغ اجمالي العينة (102) من أصل (121) متدرباً بالإضافة لموظفي الديوان العام الذين لهم علاقة بالعملية التدريبية داخل الديوان. تم استخدام أداة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التدريب الافتراضي وبين تحسن جودة العملية التدريبية.

في دراسة روشيو وآخرون (Rousseau et al., 2013) تهدف إلى فحص دور تدريب الفريق فيما يتعلق بالابتكار الجماعي من خلال النظر في آليات التدخل التحفيزية والسلوكية. بناءً على نهج متعدد المصادر، تم جمع البيانات من (97) فريق عمل (341 عضواً و97 مشرفاً فورياً) في مؤسسة السلامة العامة. تشير النتائج أن العلاقة بين تدريب الفريق وابتكار الفريق من خلال التزامه بالأهداف ودعم الابداع على وجه التحديد. تدريب الفريق له تأثير مباشر على دعم الابتكار وتأثير غير مباشر على عملية الفريق السلوكية من خلال التزام الفريق بأهدافه. وفي المقابل، قد يؤدي إلى تنفيذ الابتكار الجماعي الناجح.

وفي دراسة أجراها جونزاليز وآخرون (Gonzalez et al., 2021) هدفت في التحقق من أهمية تعزيز الرفاهية من خلال التأثير على التدريب الإداري والانفتاح على تجربة تكوينات مستوى الفريق". تم استخدام أداة استبانة مع عينة من (52) فريقاً افتراضياً في اسبانيا. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي تظهر النتائج أن تأثير التدريب على الإدارة زاد من الرفاهية الجيدة علاوة على ذلك كان هناك تأثير معتدل للانفتاح على تجربة التكوينات بحيث كان التدريب أكثر فعالية في فرق ذات مستويات عالية وتنوع منخفض في الانفتاح على تجربة التكوينات.

7. الدراسات حول التحديات التي تواجه الفريق الافتراضي.

في دراسة أجراها دافيد (David, 2019) هدفت في استكشاف التحديات التي تواجه مديري المدارس الافتراضية وكيف يتعامل هؤلاء القادة مع هذه التحديات. استخدمت الدراسة أسلوب البحث النوعي المتعدد الحالات من خلال مقابلات وجهاً لوجه مع (12) مديري مدارس افتراضية في جميع أنحاء كاليفورنيا. أشارت النتائج إلى ست مهارات أساسية وست طرق يتغلب بها المديرين الافتراضيين على هذه التحديات وهي: الانفتاح على الأفكار الجديدة، تحمل خدمة أصحاب المصلحة، أن يكون القائد ذو رؤية، التعلم من الأخطاء، التركيز على المهمة، الثقة، وتمكين الآخرين.

وأجرى الحبيب والمعيوف (2021) دراسة هدفت إجراء مراجعة منهجية للأدبيات التي ناقشت فاعلية فرق العمل الافتراضية في المؤسسات، تم استخراج (36) دراسة توفرت بها معايير التضمين لتصبح أساس المراجعة، أظهرت نتائج الدراسة إلى: أن أكثر تحديات قيادة الفرق الافتراضية تداولاً بين الباحثين هي: الافتراضية، بناء الثقة، التواصل الافتراضي، التنوع الثقافي، كما أكدت الدراسة وجود عدد قليل من الأدبيات التي ناقشت قضايا تطوير منتجات الفريق، وتحسين جودة حياة الفريق، وتبادل المعرفة.

وفي دراسة أجراها أكيد (Akid, 2023) والتي هدفت إلى فحص أهم تحديات قيادة الفريق الافتراضية من خلال التركيز على التغيرات التي ظهرت من خلال جائحة كورونا، والخروج بحلول للقيادة الافتراضية لكيفية التغلب بكفاءة على الأوقات الصعبة. ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء مقابلات شبه منظّمة سئِل فيها سبعة خبراء من مختلف الخلفيات عن هذا الموضوع. وقد أظهرت النتائج وجود كفاءات ذاتية ومهارات اجتماعية تساعد القيادة على الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات ومخاوف الفرق الافتراضية.

في دراســـة أجراها ســـترانزنجر (Stranzinger, 2023) هدفت هذه الأطروحة البحثية إلى دراسة تأثير كوفيد -19 على المهارات الأساسية للقادة، فضلاً عن التحديات والعوامل المؤثرة

في نجاحهم. تضمنت الطريقة البحثية مراجعة شاملة للأدبيات، تلاها إجراء مقابلات نوعية مع (22) خبيراً في هذا المجال في النمسا. باستخدام المنهج المسحي التحليلي أظهرت النتائج أن التحديات الرئيسية التي واجهها القادة الافتراضيين تتعلق بالتواصل المعقد مع أعضاء الفريق وضرورة تأهيل الأعضاء الجدد. كما كشفت الدراسة أيضاً عن انخفاض عام في الرفاهية الرقمية، بالإضافة إلى التحديات في مجال الانضباط والتركيز. للتغلب على هذه التحديات، كان من الأهمية بمكان أن يتكيف القادة بسرعة مع التغيرات الجديدة، وأن يقدموا توجيهات مؤطّرة وتنظيمية. ركزت الدراسة أيضاً على أهمية التواصل المنتظم بين القادة والفرق. وأشير إلى أهمية التعاطف للتغلب على التحديات.

في الدراسة التي أجراها شافكا (Shavga, 2023) تنص الأهداف الرئيسية على استكشاف تجارب الطلاب الذين ينخرطون بالعمل في الفرق الافتراضـــية من خلال تحليل أنماط القيادة والصـــراعات والتحديات من خلال كتابة الســـيناريو. ولتحقيق هذه الأهداف، انتهج الباحثون الأسلوب النوعي التفسيري، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، واستعراض للأدبيات المتاحة في هذا المجال. تم تطبيق تحليل البيانات الموضـــوعية بطريقة تقليدية، مع اللجوء إلى عملية كتابة السيناريو بشكل غير تقليدي، وتحديد أسلوب القيادة المفضّل في الفرق الافتراضية، واستشراف الأسباب الرئيسية وراء الصراعات بين الأعضاء.

في الدراسة التي أجراها الاكورستينا ومينوس (Ala-Kortesinaa & Muñoz, 2023) ذو الأسلوب النوعي هدفت استكشاف التحديات المتنوعة التي تطرأ عند التواصل في الفريق الافتراضي. وقد تم ذلك عبر استعراض وتحليل ثلاث مجموعات بيانات تم إنشاؤها من قبل طلاب الجامعات الفنلندية وكليات المجتمع الأمريكية، حيث بلغت العينة 38) مشـــاركاً، وذلك من خلال التحليل الدقيق لتصـــرفات الطلاب وتفاعلاتهم وتوقعاتهم في ما يتعلق بالتبادل الافتراضـــي والتواصـــل، والتفاعل الثقافي. أما المجموعة الثانية من البيانات فقد تمثلت في ســـجلات يومية فردية قدّمهت (38) طالباً، أظهرت نتائج التحليل الموضـــوعي الانعكاســـي، وباستخدام المنهج التحليل الوصفي أن جوهر التحديات يتأتى من الاختلافات الثقافية والتحفيزية التي تعترض ســـبيل فعالية التواصـــل للتغلب على هذه التحديات، يظهر أن زيادة الوقت المخصص للعمل المشترك يلعب دوراً أساسياً في تسهيل مشاركة المعلومات الاجتماعية بين

أفراد الفريق، كما يمكن تحقيق تقدم إضـــافي من خلال بناء طرق مخصّـــصـــة للفريق تعزز التوا صل الاجتماعي والاندماج الثقافي عبر الانترنت. تلقي النتائج الـ ضوء على أهمية العمل الجماعي الافتراضي، مبرزة عوامل التحفيز والشعور بالانتماء كمفاتيح لفهم وتجاوز التحديات التي تطرأ أثناء التواصل.

9. الدراسات حول الجنس (Gender) في الفرق الافتراضية:

أجرى بوست (Post, 2015) في هذا المجال دراسة هدفت التعرف إلى كيفية ارتباط جنس قائد الفريق بتماسك الفريق والتعلّم التعاوني والتواصل التشاركي، وناقشت أيضاً المزايا المستخدمة من القيادة النسائية من خلال جمع البيانات للإجابات على فقرات الاستبانة من عينة تكونت من (82) فريقاً يعملون في (29) مؤسسة على مستوى الفريق. وباستخدام المنهج التحليلي الوصفي قد أشارت النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي إلى ما يلي: أن القيادة النسائية ترتبط بشكل أكثر إيجابية بالتماسك في فرق أكبر وأكثر تنوعاً وظيفياً، وترتبط بشكل إيجابي أيضاً بالتعلّم التعاوني والتواصل التشاركي في فرق أكبر رغم التشتت الجغرافي.

أما في الدراسة التي قام بها زوكا وآخرون (Zucca et al., 2021) والتي هدف من خلالها تحليل نهج الجنس (Gender) على الاستخدام المتزايد للفرق الافتراضية من قبل المؤسسات الحكومية والخاصة، والتحقق من كيف يمكن للفرق الافتراضية معالجة مشكلة الفجوات بين الجنسين. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي في مراجعة الأدبيات وأظهرت النتائج ما يلي: أن النساء يتمتعن بتلك الخصائص الشخصية التي تعتبر الأفضل من أجل قيادة فريق افتراضي، وثبت أيضاً أن نهج المرأة وأسلوب الاتصال لديها يمكن أن يشجع أعضاء الفريق على العمل كمجموعة فريدة.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من حيث الموضوع: من خلال استعراض الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن منها تناول: **القيادة:** يمكن تصنيف الدراسات التي بحثت عن القيادة في المؤسسات إلى ثلاثة مجالات: الدراسات التي تركّز على السمات الشخصية للقائد وكيف تؤثر على الفرد أو الفريق والأداء

الوظيفي (الغامدي، 2015)، الدراسات التي تركز على العلاقات وفحص الإجراءات التي يتخذها القادة لتعزيز العلاقات مع الأعضاء مثل دراسة (Zhang, et al., 2022). والدراسات القائمة على فحص الأدوار والوظائف التي يؤديها القادة الفعّالون مثل دراسة (Edkaidek, 2022; آل مسعود، 2020). أظهرت الدراسات أيضاً أهمية دعم القائد للفريق الافتراضي (Müller et al., 2011; Turner & Muller, 2012; Ahmed & Azmi Bin Mohammad, 2016).

قام عدد قليل من الباحثين بفحص مهارات قيادة الفريق مع التركيز على أعضاء الفريق الافتراضيون ليس على المهام مثل دراسة كل من (Barnwell et al., 2014; Rane, 2021; الزهراتي، 2011). بعض الدراسات فحصت كيف تؤثّر أنماط القيادة المختلفة على الفرق الافتراضية مثل القيادة التشاركية، الموقفية، التحويلية، الكاريزمية في تعزيز الأداء التي يتوسط فيها التكنولوجيا مثل دراسة كل من (Hambley et al, 2007; Kahai & Avolio, 2006;; Attieha & Zouhairy, 2021; Robert & You, 2018). وأخيراً ظهرت الدراسات تأثير القيادة النسائية داخل الفرق الافتراضية مثل دراسة كل من (Post, 2015; Zucca, et al., 2021).

الثقة والأداء: أظهرت عدد من الدراسات أن الأداء الفردي داخل الفرق قد يتحسن من خلال استخدام نظام تقييم الأقران مما يؤدي إلى نتائج إيجابية على المستوى الفردي مثل زيادة الثقة وتطوير عادات العمل الجماعي المحسّنة مثل دراسة كل من (Donia et al., 2015; Porr, 2016; Anna, 2020; Bankar, 2020) ، والتحفيز مثل دراسة كل من (Hoch & Kozlowski. 2014; Hoefling, 2012).

وجدت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الثقة والأداء (Altschuller & Beneunan, 2023; Breuer, 2020; Bain, 2020). ونرى من الدراسات أن الثقة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا وأداء الفريق (Haines, 2014; Penarroga et al., 2015).

التواصل والتعاون: أظهرت عدد من الدراسات التجريبية أن الاتصال الالكتروني يؤدي إلى انخفاض الثقة وسلوك أقل تعاوناً في الفريق (Mabon, 2017). يمكن أن يكون لحجم الفريق أيضاً تأثيرات كبيرة على ديناميكيات الفريق والتواصل والأداء العام للفرق الافتراضية (Alnaimi et al., 2010; O'Leary & Mortensen, 2010). يعد الاتصال والتواصل أمراً حيوياً لأداء الفرق الافتراضية (Browne et al., 2016;; Ximena, 2023)، بالإضافة إلى أهمية استخدام الأدوات التكنولوجية (Poletti, 2017; Konrod, 2017; Kirch, 2017; Ebert, 2018).

التحديات: تواجه الفرق الافتراضية تحديات تتعلق بالثقة والتواصل والتعاون والتحفيز وتماسك الفريق (Akid, 2023 ;). وتشمل الدوافع الأساسية لهذه التحديات التشتت الجغرافي لأعضاء الفريق الافتراضي (Hoegl & Proserpio, 2004)، والتنوع الثقافي (Jarvenpaa & Keatag, 2011).

بيّنت الدراسات ما هي التحديات الأكثر وجوداً في الفرق الافتراضية ومنها: الثقة والأداء (Furst et al., 2004; David, 2019)، الاتصال الالكتروني (Kock, 2004)، وسائل التفاعل الاجتماعي (Herrmann et al., 2006)، صعوبة بناء العلاقات الاجتماعية بين الأعضاء (Greenberge et al, 2007)، تكلفة التدريب الافتراضي (Gonzalez et al, 2021).

وجميع الدراسات تشير عموماً إلى وجود علاقة سلبية بين الصراع الشخصي والأداء ووجود علاقة إيجابية بين تعارض المهام والأداء (Tureskey et al., 2020).

من حيث الزمان: جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً.

من حيث المكان: تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة فمنها: الدراسات العربية: مثل مصر، السعودية، لبنان، العراق، الأردن, فلسطين. والدراسات الأجنبية: الولايات المتحدة، الصين، الشرق الأوسط، السويد، ألمانيا، روسيا، استونيا، ماليزيا، كوريا، اسبانيا، كالفورنيا.

من حيث المنهج: استخدمت الدراسات مناهج مختلفة ومنها المنهج التحليلي: (الحبيب والمعيوف، 2021; Agarwal et al, 2020; Attieha & Zouhairy, 2021; Rane, 2021; Mukherjee, 2012). والمنهج التجريبي: (غبون، 2012 Klonek, 2021; Tavoletti et al, 2019; Geister et al., 2006; Pazos, 2012). والمنهج المسحي: (Robert & You, 2018). والمنهج الوصفي: (Edkaidek, 2022).

لقد استفادت الباحثة من منهجية الدراسات السابقة في إثراء جانب الدراسة النظري وتفسير نتائجه، وتفسيرها وتقديم التوصيات، وتعريف مصطلحات الدراسة، واختيار أفضل منهج مناسب للدراسة وهو المنهج الكمي والكيفي حيث يعتبر المنهج الوصفي بفروعه المختلفة التحليلي والمقارن والمسحي من أبرز مناهج البحث العلمي التي اعتمدتها الدراسات السابقة.

من حيث الأدوات: اتفقت الدراسات السابقة من حيث استخدامها **الاستبانة** كأداة للدراسة مثل دراسة كل من (حماد، 2021; آل مسعود، 2020; عيداروس، 2015 ;2022 Zhang et al., 2022; Gonzalez et al., 2021; Ben, 2021)، **وثانياً المقابلات** مثل دراسة كل من (الغامدي، 2015;Lechner & Mortlock; 2021; Bruer et al, 2020). **وثالثاً دراسة الحالة** مثل كل من (زكريا، 2011; Edkaidek, 2022) **ورابعاً تحليل محتوى وأدبيات** مثل كل من دراسة (Rane, 2021; Abarka et al, 2020; Burton, et al, 2019; Mabon, 2017;). لقد

استفادت الباحثة من أدوات الدراسات السابقة في انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أدواتها والمتمثلة في الاستبانة، والمقابلات، والمجموعة البؤرية. وتحديد المتغيرات، والاجراءات المناسبة للدراسة. والتعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة.

من حيث النتائج: خلصت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود عوامل مؤثرة في نجاح وفعالية الفريق الافتراضي مثل مهارات القيادة، الثقة، الاتصال، التعاون الالكتروني، الأدوات التكنولوجية، العلاقات الاجتماعية، السلامة النفسية مثل دراسة كل من (آل مسعود، 2020 ; عيداروس، 2015 ; Tavolettim et al., 2019). وتأثير أنماط القيادة (التشاركية، التحويلية، الكاريزمية) على كفاءة الفريق الافتراضية مثل دراسة كل من (Attieha & Zouhairy, 2021; Ben et al., 2021; Agrwal et al., 2020, Oswadet, 2020;). ومنهج القيادة النسائية وعمل الفريق الافتراضي مثل دراسة كل من (Zucca, et al., 2021; Post. 2015). ووجود عوامل مؤثرة في تبادل المعرفة في الفرق الافتراضية مثل الثقافة، الدافع، الصراع، التكنولوجيا، الثقة، القيادة مثل دراسة كل من (Breuer et al., 2019; Bain, 2020). ووجود علاقات إيجابية: بين قيادة الفريق الافتراضي وأداء الفريق مثل دراسة(Hoch & Kozlowski, 2014). ووجود عوامل مؤثرة في أداء الفريق مثل التنسيق، الاتصال، بناء العلاقات، التماسك، الثقة، المكافآت، التدريب الافتراضي، مهارة القائد، المهام، مثل دراسة كل من (; Gonzalez, et al., 2021; Rousseau, et al., 2013). ووجود تحديات للفريق الافتراضي مثل دراسة كل من (Hallerud & Ovre, 2021; David, 2019; Martinez-Moreno, 2009).

لقد استفادة الباحثة في عرض نتائج الدراسات السابقة في كيفية التناغم والتفريق بين المقابلات والمجموعة البؤرية والتحليل والتحقق من الصدق والثبات، وعرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات. وأخيراً: كيفية بناء النموذج المقترح، وأهم النظريات اللازمة لبنائه.

من حيث العينات (الفئة المستهدفة بالدراسة): تكونت عينات الدراسات السابقة من العاملين في فرق افتراضية في مؤسسات ولكن تنوعت طبيعة العاملين فمنهم (مدير، عضو، قائد فريق).

أوجه الشبه والاختلاف: تتشابه هذه الدراسة مع العديد من الدراسات في ما يلي:

أولاً: محاولة تحديد واقع ممارسة قيادة الفريق الافتراضي وعلاقتها بكل من مهارة القيادة، الثقة، الاتصال والتعاون، احتياجات التدريب، الأداء، التجهيزات اللوجستية. ثانياً: فحص التحديات في قيادة الفرق الافتراضية. ثالثاً: أثر الجندر في قيادة الفرق الافتراضية. رابعاً: تطوير أنموذج مقترح. ولكنها اختلفت مع الدراسات السابقة من خلال كونها مختلطة (كمي وكيفي)، وتستخدم ثلاث أدوات (الاستبانة، المقابلة، المجموعة البؤرية).

موقع الدراسة الحالية منها:

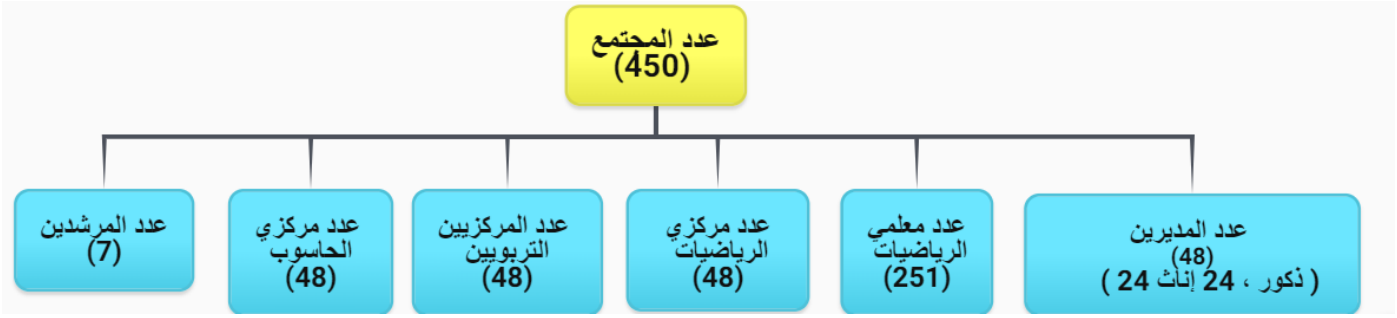
نلاحظ مما سبق أن جميع الدراسات السابقة تناولت مجال واحد فقط مثلاً الاتصال، الثقة، مهارة القيادة، التدريب، الأداء، الجندر، التحديات. وتم استخدام الأسلوب الكيفي أو النوعي ولكن هذه الدراسة تناولت جميع المجالات مع استخدام المنهج الوصفي التحليلي التطويري البنائي لأنها ترمي إلى تقديم أنموذج مقترح.

الفصل الثالث
الاجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد: يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة؛ حيث يتضمن منهج الدراسة، وصف مجتمع الدراسة، تحديد عينة الدراسة، إعداد وتصميم الأداة "الاستبانة" لجمع بياناتها؛ ثم التأكد من صدقها وثباتها، وكذلك وصف إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة بياناتها للوصول إلى نتائجها.

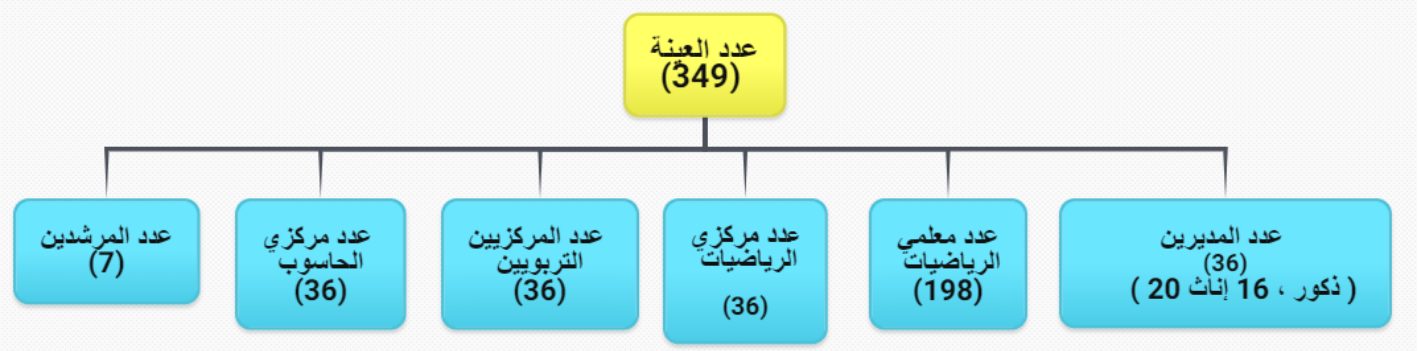
منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع الأسلوب الكمي، والنوعي، والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي التطويري باعتباره المنهج المناسب في الدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وذلك من خلال جمع البيانات باستخدام استبانة أعدت لهذا الغرض، والمقابلات، والمجموعة البؤرية، ووصفها كما هو في الواقع.

مجتمع الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من جميع الفرق الافتراضية لموضوع الرياضيات (المكونة أعضائها من جميع المديرين، والمعلمين، والمركزين التربويين، والمرشدين) في مدارس وزارة المعارف الابتدائية المدارة ذاتياً في شرق القدس للعام الدراسي (2021– 2022) م والبالغ عددهم (450) فرداً؛ منهم (48) مديراً ومديرة؛ (24 مديراً، 24 مديرة), ومنهم أيضاً (251) معلماً ومعلمة، و(144) مركزاً ومركزة، و(7) مرشدين. يعملون في (48) مدرسة تطبق نظام الإدارة الذاتية. وقد توزعت هذه المدارس من حيث نوع المدرسة إلى (17) مدرسة للإناث، (20) مدرسة للذكور، (11) مدرسة مختلطة. أما من حيث المنهاج فهناك (24) مدرسة تُعلّم المنهاج الفلسطيني، و(14) مدرسة تعلّم المنهاجين الفلسطيني والبجروت، و(10) مدارس تعلمان منهاج البجروت فقط. والشكل (1) التالي يوضح ذلك:



الشكل (1) عدد أفراد المجتمع وتقسيماته

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة (349) فرداً الملحق (6)؛ وهو الحجم اللازم لتقدير متوسط المجتمع لنكون واثقين بنسبة 95%، وأن الخطأ في تقدير المتوسط لن يتجاوز 2.5%، وشكلت هذه الردود نسبة تقريباً 78% ؛ وقد تضمنت ما يلي: عدد المديرين (36) فرداً، وعدد المرشدين (7) أفراد، وعدد المعلمين (306) فرداً. والشكل (2) التالي يوضح ذلك:



الشكل (2) عدد أفراد عينة الدراسة وتقسيماتها

أقسام العينة: تنقسم عينة الدراسة إلى ثلاثة أقسام؛ هم:

الأولى: عينة الدراسة التي تم جمع البيانات منها بواسطة الاستبانة: يشكل أفراد هذه العينة تقريباً ثلاثة أرباع الأشخاص الذين ستتم دراستهم؛ ويعملون معاً لمدة سنة إلى ثلاث سنوات، ولديهم التكنولوجيا اللازمة والمناسبة للعمل معاً كفريق واحد، ويعتمد معظمهم على البريد الالكتروني، والهواتف النقّالة "الذكية". حيث تم سؤال المشاركين عن ممارسات القيادة، كما تم سؤالهم حول التقنيات المستخدمة من قبل فريقهم وما هو تقييم الأداء المناسب، والتعاون والثقة، والتحديات لقيادة الفرق الافتراضية. وأخيراً تم سؤالهم عن أهمية التدريب الافتراضي، والجنس (Gender) في الفرق الافتراضية. هذه الأسئلة هدفت إلى استنباط الردود التي يمكن أن تساعدنا في تطور فهم ممارسات العمل المحيطة بالقيادة الفعّالة للفرق الافتراضية لمعرفة مهارات وتحديات هذه الفرق.

الثانية: عينة الدراسة التي تم جمع البيانات منها بواسطة المقابلات: حيث اشتملت عينة الدراسة بواسطة المقابلات من فرق افتراضية عبارة عن طواقم موضوع الرياضيات في المدارس المدارة ذاتياً والتي يبلغ عددها (36) مدرسة، والتي دخلت فعلاً في عينة المقابلات، وقد أخذ من كل مدرسة فريق الرياضيات وقائده (المركّز) الذي تم تعيينه من قبل إدارة المدرسة

(36 عضو وقائد)، حيث كان لهؤلاء القادة علاقات مع أعضاء الفريق امتدت من سنة إلى ثلاث سنوات قبل وبعد جائحة كورونا. وفي معظم الفرق لم يتغير القائد إلّا في بعض الفرق حيث تم تغييره أكثر من مرة خلال السنوات الثلاثة. وضم الفريق كذلك المرشد الخاص بموضوع الرياضيات كأحد أعضاء الفريق والمُعيّن من قبل وزارة المعارف، والمركّز التربوي، ومركّز الحاسوب. بالإضافة إلى (36) مديراً ومديرة تم إجراء المقابلات معهم. وبهذا يكون حجم العينة (72) فرداً.

الثالثة: عينة الدراسة التي تم جمع البيانات منها بواسطة المجموعة البؤرية: تم اختيار المشاركين في المجموعة البؤرية حسب الجنس (ذكور وإناث) والعمر يتراوح بين (34 وفوق 50) من أجل ضمان توزيع متجانس للعينة ونتائج قابلة للمقارنة شارك (15) شخصاً من ذوي الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية وقسّمت المجموعة إلى مجموعتين الأولى من (5 أشخاص) تم

مقابلتهم وجاهياً واستمرت الجلسة حوالي الساعة (بما في ذلك استراحة القهوة)، والمجموعة الثانية احتوت على (10 أشخاص) تم مقابلتهم افتراضياً عبر منصة الزوم.

طريقة اختيار العينة: تم اعتماد العينة الطبقية العنقودية العشوائية متعددة المراحل في هذه الدراسة حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى أربعة مناطق حسب التوزيع الإداري لمفتشي وزارة المعارف، ومن ثم تم اختيار المدارس عشوائياً من كل منطقة حيث قسّمت لمناطق أ، ب، ج، د، وتم ذلك على النحو التالي:

المنطقة الوسطى الشمالية (أ): وضمت مدارس منطقة بيت حنينا؛ حيث اشتملت المدارس التالية: الفانار المختلطة، بيت حنينا بنات، بيت حنينا بنين، البيروني ذكور، ألفا المختلطة، وقد شملت (5) فرق عمل افتراضية. وبخصوص نوع المدارس في المنطقة (أ) فقد كانت مدرستي ذكور، ومدرسة إناث، ومدرستين مختلطتين.**المنطقة الوسطى (ب):** وضمت المدارس التالية: الوادي مختلطة، العمرية، المالوية، الطور للبنات، الطور الابتدائية بنين، الطلائع بنين، العيساوية بنين، بيت صفافا مختلطة ب، بيت صفافا مختلطة (أ)، حوار شرفات مختلطة، وضمت هذه المنطقة (10) فرق عمل افتراضية و شملت مناطق (ب) كل من كفر عقب، البلدة القديمة، الطور،

العيساوية، بيت صفافا، شرفات. وبخصوص نوع المدارس في المنطقة فقد كانت أربع مدارس ذكور، وثلاث مدارس إناث، وثلاث مدارس مختلطة.

المنطقة الشرقية (ج): وشملت المدارس التالية: ارتقاء بنين (أ)، شعفاط بنين (أ)، شعفاط بنات (أ)، السفراء، شعفاط الإعدادية بنات، كفر عقب المختلطة (أ)، كفر عقب بنات، وضمت مناطق من شعفاط وكفر عقب، وضمت (7) فرق عمل افتراضية. وبخصوص نوع المدارس في المنطقة فقد كانت مدرستي ذكور، مدرسة إناث، ومدرستين مختلطتين.

المنطقة الجنوبية (د): وشملت المدارس التالية: سلوان الإعدادية بنين، سلوان بنات، الثوري بنات، السواحرة بنين، الصلعة بنات، الصلعة بنين، زهرة المدائن بنات، الفاروق بنات، السواحرة بنات، صور باهر بنين، صور باهر الإعدادية، صور باهر الابتدائية، أم طوبا بنين، البيان مختلطة. وضمت مناطق من سلوان، الثوري، السواحرة، الصلعة، جبل المكبر، صور باهر، أم طوبا، امليسون، وبلغ عدد الفرق فيها (14) فرقة عمل افتراضية، وبخصوص نوع المدارس في المنطقة فقد كانت خمس مدارس ذكور، وثماني مدارس إناث، ومدرسة مختلطة.

أما توزيع العينة في جميع المناطق ، فقد كان على نحو يوضحه الجدول (1):

الجدول (1) تفاصيل أعداد الطواقم العاملة في جميع المناطق

المنطقة	المديرين		المعلمين		المرشدين	المركزين التربويين	مركزي الحاسوب	المجموع
	ذكر	انثى	ذكر	أنثى				
أ	2	3	11	20	1	5	5	47
ب	7	3	40	30	3	10	10	103
ج	1	6	15	31	1	7	7	68
د	6	8	33	54	2	14	14	131
المجموع	16	20	99	135	7	36	36	349
	36		234					

وقد كان توزيع مجمل العينة حسب الجنس على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2) توزيع مجمل العينة (العدد والجنس)

الطاقم / الجنس	المديرين	المعلمين	المديرين والمعلمين	العينة
ذكر	16	99	115	142
أنثى	20	135	155	207
المجموع	36	234	270	349

وقد بلغ إجمالي عدد فرق العمل الافتراضية في العينة (36) فرقة عمل افتراضية؛ تعمل في المدارس التي تم اختيارها في العينة. وحسب ما يوضحه وبشكل تفصيلي للعينة الملحق (5).

الخصائص الديمغرافية للعينة:

اسم المدرسة وعدد المبحوثين: في الجدول يبين اسم المدرسة وعدد المبحوثين (مدير، مديرة، مركّز، مرشد)، وعنوان المدرسة. وتبين الجداول من (3) إلى (8) الخصائص الديمغرافية للعينة:

الجدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25	37	10.6
25 - 34	91	26.1
35 - 39	133	38.1
40 فما فوق	88	25.2
المجموع	349	100.0

يوضح الجدول (3) النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة تتركز ضمن الفئة العمرية 35–39 وهم يشكلون 38.1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، يليها الفئة العمرية 25–34 الذين يشكلون 26.1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، أما الذين تبلغ أعمارهم عن 40 فما فوق فهم يشكلون نسبة ملحوظة من أفراد عينة الدراسة وهي 25.2%.

الجدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المشاركة في الفريق الافتراضي:

السنة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	33	%10
1 - 2	135	%39
3 - 4	92	%26
5 سنوات فأكثر	98	%25
المجموع	349	%100

يظهر الجدول (4) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة تبلغ سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية لديهم من سنة إلى سنتين وهم يشكلون 39% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ونسبة 10% منهم تبلغ سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية لديهم أقل من سنة.

ويظهر الجدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في قيادة الفريق الافتراضي:

الجدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في قيادة الفريق الافتراضي

السنة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	46	%13
1 - 2	125	%36
3 - 4	91	%26
5 سنوات فأكثر	87	%25
المجموع	349	%100

حيث يظهر الجدول (5) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة تبلغ سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية لديهم من سنة إلى سنتين، وهم يشكلون 36% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، يليهم من تبلغ سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية لديهم أقل من سنة واحدة وهم يشكلون 13% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ويوضح الجدول (6) الدرجة في نظام أفق جديد " المعارف":

الجدول (6) الدرجة في نظام أفق جديد "المعارف"

الدرجة	التكرار	النسبة
1	41	%12
2	48	%14
3	46	%13
4	30	%8
5	31	%9
6	42	%12
7	52	%15
8	35	%10
9	24	%7
المجموع	349	%100

حيث يظهر الجدول (6) النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة درجتهم (7) في نظام أفق جديد "المعارف، وهم يشكلون 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهناك 7%منهم تصنيفهم (9) في نظام أفق جديد "المعارف".

الجدول (7) توزيع أفراد العينة حسب تلقي التدريب

التدريب	التكرار	النسبة
نعم	218	62.5
لا	131	37.5
المجموع	349	100.0

تلقت النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة تدريباً على قيادة الفرق الافتراضية وهم يشكلون 62.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، مقابل 37.5% منهم لم يتلقوا هذا النوع من التدريب.

الجدول (8) جنس أفراد عينة الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	142	40.7
أنثى	207	59.3
المجموع	349	100.0

النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة هي من الإناث والتي بلغت 59.3% من المجموع مقابل 40.7% فقط من الذكور.

أدوات جمع البيانات: تمثلت عملية جمع بيانات ومعلومات الدراسة من مصادرها والحصول عليها بناءً على محاور الدراسة وأساسها، من خلال اعتماد الباحثة على ثلاث أدوات أساسية (التثليث)؛ هي:

(1) الاستبانة: التي استخدمت لجمع بيانات الدراسة الميداني؛ من خلال توزيعها على أفراد العينة بهدف جمع البيانات اللازمة عن موضوع الدراسة، ومن ثم تفريغها على برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لإجراء الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تساعد في الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها واستخلاص نتائجها. وهي عبارة عن استبانة تحتوي على مجموعة من الفقرات المترابطة والمتسلسلة والتي يتم الإجابة عليها وتعبئتها من قبل أفراد عينة الدراسة وفق التعليمات والإرشادات المرفقة بها، وذلك بهدف جمع البيانات حول مشكلة الدراسة؛ والتي تعد بقصد الحصول على بيانات من خلال آراء أفراد العينة حول ظاهرة أو موقف معين. لذا قامت الباحثة باستعمال الاستبانة التي أعدتها كأداة تتضمن (70) فقرة لتحقيق أهداف الدراسة، وحسب مجالاتها التسعة الملحق (3).

(2) المقابلة: التي تمت لأعضاء الفرق الافتراضية وقادتها للعام (2021 – 2022) م، حيث أجريت المقابلات مع مجموعة متنوعة من الأفراد المنخرطين في أنشطة الفرق الافتراضية، كقادة الفرق الافتراضية (المديرين)، وأعضاء من الفرق الافتراضية. حيث تُعد المقابلة استبانة شفوية يقوم الباحث من خلالها بجمع المعلومات بطريقة شفوية مباشرة؛ والفرق بينها وبين

الاستبانة يكمن بأن المبحوث في الاستبانة هو من يكتب الإجابة على الأسئلة بينما في المقابلة يكتب الباحث بنفسه إجابات المفحوص. لذا قامت الباحثة وبالتشارك مع مشرف الأطروحة بالاطلاع على بعض الأدبيات السابقة، حيث تم الاتفاق مع الفرق الافتراضية على المساعدة في إجراء الدراسة (المقابلات)، وهي عينة قصدية ستتمكن الباحثة من مقابلتهم بعد موافقتهم الاشتراك في الدراسة، وتوقيعهم على الموافقة الأخلاقية (URP) لإجراء المقابلة. وقد أجرت الباحثة المقابلات المخططة من خلال الآتي:

أولًا: عبر المنصات الالكترونية باستخدام استراتيجية برنامج الزوم والهاتف النقّال: وقد تم الاتفاق على الوقت المحدد "الساعة" للمقابلات، وقد جرت المقابلات بناءً على طرح مجموعة من الأسئلة المجهّزة مسبقاً من قبل الباحثة لأفراد العينة من الأشخاص المُقابلين؛ والتي استقتها من خلال تواجدها وعملها ضمن النظام التعليمي من جهة، وكذلك من خلال معرفتها المسبقة بعناصر الدراسة، وفي ضوء ما قررته لمشكلة الدراسة وعناصرها التفصيلية الملحق (7).

ثانيًا: من خلال المقابلة الوجاهية "وجهاً لوجه": حيث تمت مقابلة كل شخص ضمن عينة الدراسة من خلال الجلوس معه وجهاً لوجه ملحق (8)، وقبل الشروع بالمقابلة قامت الباحثة بما يلي:

1) تعريف الشخص بصفة وهوية الباحثة.

2) تعريف الشخص بموضوع الدراسة وهدفها، ذاكرةً له أن الدراسة تستهدف الوقوف بدقة على المهارات والتحديات للفرق الافتراضية قبل وخلال جائحة كورونا، وحاجة مثل هذه الدراسة إلى معلومات دقيقة وموضوعية.

3) اعلام الباحثة الشخص المقابل إلى أنها حاصلة على الموافقة –خطاب تسهيل المهمة– اللازمة لإجراء الدراسة من قبل إدارة الجامعة ملحق (1).

4) اعلام الشخص المقابل بالمدة المقررة والمخطط لها للمقابلة (ساعة) وعما إذا رغب بمدة أقل.

5) اعلام الشخص المقابل أن بيانات المقابلة تمثل مصدرًا رئيسياً ومهماً لإتمام الدراسة، وأن اجاباته وردوده ستوثق ضمن مصادر البيانات، واعلامه أيضاً عما إذا كان لديه ثمة تحفّظ في ذكر اسمه في الدراسة.

6) قامت الباحثة بعد الاجراءات السابقة بطرح أسئلتها معطية الشخص الحرية والوقت اللازم للإجابة دون مقاطعة، وقامت أيضاً بعمل مداخلات بين الحين والآخر للاستيضاح من المعلومات التي تظهر في ردود الشخص؛ والتي ربما لا تكون الباحثة على علم مسبق بها.

8) شكرت الباحثة للشخص المقابل في ختام المقابلة على وقته وما أبداه من اجابات ومعلومات.

وقد تم إجراء هذه المقابلات (عبر المنصات و الوجاهية) مع أعضاء الفريق وقائده وتم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة منهم بشفافية وموضوعية تامة وحسب تقييمهم وما يرونه مناسباً وفق تجاربهم والتحديات والمشكلات التي واجهتهم.

(3) المجموعة البؤرية: وتشير إلى تعبير اصطلاحي يعني جماعات المقابلات الشخصية العميقة، وهي واحدة من أكثر آليات البحث استخداماً في مجال العلوم الاجتماعية؛ لاختبار مدى صحة فرضيات أو أطروحات علمية بعينها، وفق طريقة منهجية تنتمي للأسلوب الكيفي في البحوث النوعية، بهدف جمع معلومات كيفية، حول مسألة أو قضية معينة، من جماعة اجتماعية ذات سمات نوعية محددة، واهتمامات جماعية مشتركة، هذه المعلومات من شأنها أن تقود الباحث من خلال التحليل المنهجي المنضبط، إلى مجموعة من التصورات، أو الإدراكات، حول محاور القضية موضوع البحث (عبد الوهاب، 2002).

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (50) شخص تم اختيارهم بطريقة عشوائية بهدف التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

*** صدق المحتوى (Content Validity):** ويطلق عليه أيضاً **صدق المُحكّمين** للاستبانة ويشير الصـــدق الظاهري للأداة إلى مدى قياســـها للأهداف التي وضـــعت لأجلها، ومدى ارتباطها بالدراسة وأهدافها (الكبيسي، 2010)؛ وقد تم تحكيم الأداة من خلال مساعدة الدكتور المشرف على الأطروحة، حيث عر ضت الا ستبانة في صيغتها الأولية على ثمانية ع شر (18) محكماً من الأســـاتذة الأكاديميين في الجامعات ممن لديهم المعر فة والخبرة الكافية بعمل الفرق

الافترا ضية وذوي الاخت صاص في تحكيم ا ستبانة مو ضوع هذه الدرا سة، الملحق (2). وقد أجروا التعديلات الهامة وأضـــيفت اقتراحاتهم البناءة وأخذ بها بما نســـبته (95%)، من ناحية الإضـــافة أو التعديل أو الحذف، مما ســـاهم في اكتمال فقرات هذه الاســـتبانة وبما يتوافق مع فقراتها التي شملت أسئلتها جميع أهداف الدراسة.

*** صدق الاتساق الداخلي للأداة:**

ويتم ذلك من خلال ايجاد قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الا ستبانة مع كل فقرة من فقرات المجال لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة اح صائية بين الدرجة الكلية للمجال والفقرات التي تنتمي للمجال كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول (9): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال مهارات القائد وأعضاء الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال

الرقم	المجال الأول: مهارات القائد وأعضاء الفريق الافتراضي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتمتع أعضاء الفريق الافتراضي في المدرسة بمهارات تؤهله العمل تحت الضغط بكفاءة وفاعلية	.292*	.040
2	يتمتع قائد الفريق الافتراضي برؤية استراتيجية	.882**	.000
3	يتمتع قائد الفريق الافتراضي بسياسات واضحة	.786**	.000
4	يتمتع قائد الفريق الافتراضي بمهارات قيادية	.636**	.000
5	يتيح قائد الفريق المجال أمام أعضاء فريقه للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم.	.734**	.000
6	يوازن قائد الفريق الافتراضي بين المرونة والحسم	.869**	.000
** الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.01 / * الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.05			

يوضح جدول (9) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمجال مهارات القائد وأعضاء الفريق الافتراضي، وفقرات هذا المجال، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.292) للفقرة الأولى، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحوسب (قوة الاختبار) لهذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبين (0.882) للفقرة الثانية، وكانت جميع قيم مستوى الدلالة المحوسب (قوة الاختبار) للفقرات الخمسة الأخيرة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01

≤α)، وتبين من التحليل أنه يوجد علاقة طردية ودالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمجال مهارات القائد وأعضاء الفريق الافتراضي وكل فقرة من فقرات المجال، وتفسر هذه النتيجة أنه يوجد صدق مرتفع لجميع الفقرات هذا المجال وأن هذه الفقرات تقيس ما وضعت لأجله.

جدول (10): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال

الرقم	المجال الثاني: الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يثق قائد الفريق الافتراضي بقدرة فريقه على أداء واجبات ومهام أعمالهم.	.791**	.000
2	يثق أعضاء الفريق الافتراضي بقدرة قائدهم على توجيههم لتحقيق النجاح في واجباتهم ومهامهم	.490**	.000
3	يثق أعضاء الفريق بقدرتهم على أداء الواجبات والمهام المطلوبة منهم	.841**	.000
4	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من قلة الثقة بين بعض الزملاء	.630**	.000
5	يوظف قائد الفريق الافتراضي قدراته ومهاراته لتعزيز الثقة بين أعضاء فريقه الافتراضي	.785**	.000
** الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.01 / * الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.05			

يوضح جدول (10) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمجال الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي، وفقرات هذا المجال، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.490) للفقرة الثانية، وبين (0.841) للفقرة الثالثة، وكانت جميع قيم مستوى الدلالة المحوسب (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (α≤ 0.01)، وتبين من التحليل أنه يوجد علاقة طردية ودالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمجال الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي وكل فقرة من فقرات المجال، وتفسر هذه النتيجة أنه يوجد صدق مرتفع لجميع الفقرات هذا المجال وأن هذه الفقرات تقيس ما وضعت لأجله.

جدول (11): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال

الرقم	المجال الثالث: تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	هناك وضوح في الواجبات والمهام المناطة بأعضاء الفريق الافتراضي	.711**	.000

الرقم	المجال الثالث: تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
2	يتمتع الفريق الافتراضي برؤية استراتيجية تتعلق بأهمية العمل الافتراضي	.767**	.000
3	تتوفر لدى قيادة الفريق الافتراضي طرق وأساليب مبتكرة لتنفيذ مهامهم وتوجيه الفريق في حال تعرضهم لأحداث غير متوقعة	.615**	.000
4	تتمتع قيادة الفريق الافتراضي بوضوح الأهداف المطلوبة والمرغوبة	.778**	.000
5	هناك وضوح في صلاحيات وسلطات قيادة الفريق الافتراضي	.839**	.000
6	تقوم قيادة الفريق الافتراضي بفحص مدى تقدم الأعضاء	.771**	.000
** الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.01 / * الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.05			

يوضح جدول (11) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمجال تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي، وفقرات هذا المجال، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.615) للفقرة الثالثة، وبين (0.839) للفقرة الخامسة، وكانت جميع قيم مستوى الدلالة المحوسب (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وتبين من التحليل أنه يوجد علاقة طردية ودالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمجال تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي وكل فقرة من فقرات المجال، وتفسر هذه النتيجة أنه يوجد صدق مرتفع لجميع الفقرات هذا المجال وأن هذه الفقرات تقيس ما وضعت لأجله.

جدول (12): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال

الرقم	المجال الرابع: التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	هناك تفاعل مهني بين أعضاء الفريق الافتراضي يؤثر إيجاباً على توزيع الأدوار بينهم.	.689**	.000
2	يميل أعضاء الفريق الافتراضي للتشاور والاستفادة من خبرات بعضهم	.692**	.000
3	يميل أعضاء الفريق الافتراضي إلى التعامل بتفهم مع الاختلاف بالآراء	.834**	.000
4	يقوم قائد الفريق بتشجيع الروابط الايجابية بين أعضاء الفريق الافتراضي	.739**	.000
5	تشجع قيادة الفريق الافتراضي الأعضاء مساعدة بعضهم من خلال تبادل الخبرات	.892**	.000
** الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.01 / * الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.05			

يوضح جدول (12) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمجال التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي، وفقرات هذا المجال، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.692) للفقرة الثانية، وبين (0.892) للفقرة الخامسة، وكانت جميع قيم مستوى الدلالة المحوسب (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وتبين من التحليل أنه يوجد علاقة طردية ودالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمجال التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي وكل فقرة من فقرات المجال، وتفسر هذه النتيجة أنه يوجد صدق مرتفع لجميع الفقرات هذا المجال وأن هذه الفقرات تقيس ما وضعت لأجله.

جدول (13): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية اللازمة لعمل الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال

الرقم	المجال الخامس: التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية اللازمة لعمل الفريق الافتراضي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتوفر في المدرسة مختبر حاسوب بتجهيزات حديثة كافية يستخدمه فريق العمل الافتراضي	.801**	.000
2	يتوفر لدى فريق العمل الافتراضي اجهزة حاسوب حديثة PC	.826**	.000
3	يتوفر لدى فريق العمل الافتراضي اجهزة لاب توب حديثة	.803**	.000
4	يتوفر لدى فريق العمل الافتراضي خط إنترنت سريع بحجم تحميل وتنزيل يناسب متطلبات سرعة ودقة أدائهم	.894**	.000
5	يتوفر لدى فريق العمل الافتراضي جهاز عرض بروجكتور " Projector	.738**	.000
** الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.01 / * الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.05			

يوضح جدول (13) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للتجهيزات اللوجستية والبنية التحتية اللازمة لعمل الفريق الافتراضي، وفقرات هذا المجال، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.738) للفقرة الخامسة، وبين (0.894) للفقرة الرابعة، وكانت جميع قيم مستوى الدلالة المحوسب (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وتبين من التحليل أنه يوجد علاقة طردية ودالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمجال للتجهيزات اللوجستية والبنية التحتية

اللازمة لعمل الفريق الافتراضي وكل فقرة من فقرات المجال، وتفسر هذه النتيجة أنه يوجد صدق مرتفع لجميع الفقرات هذا المجال وأن هذه الفقرات تقيس ما وضعت لأجله.

جدول (14): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال وعي قائد وأعضاء الفريق بالاحتياجات التدريب وفقرات هذا المجال

الرقم	المجال السادس: وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي بالاحتياجات التدريب	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتسم قائد الفريق الافتراضي بالوعي والاهتمام الكبير ببرامج التدريب الخاصة بعمل فريقه	.665**	.000
2	يُجري قائد الفريق الافتراضي الاختبارات اللازمة قبل وبعد عملية التدريب للتحقق من جودة التعلم الناجم عن التدريب	.731**	.000
3	يهتم قائد الفريق الافتراضي بتوفير كافة تجهيزات وأدوات التدريب اللازمة لفريقه	.816**	.000
4	يهتم قائد الفريق الافتراضي برأي فريقه حول جودة التدريب من خلال نماذج التقييم الذاتي ونموذج تقييم التدريب الجماعي	.845**	.000
5	هناك تنوع في الوسائل المستخدمة في عملية تقييم التدريب مثل الملاحظة، قصص النجاح، تسجيل المخرجات، مقارنة الأداء، سجلات العمل، المقابلة، المتابعة، خطة العمل.	.777**	.000
6	يهتم قائد الفريق الافتراضي بجودة وحداثة المناهج المستخدمة في التدريب	.904**	.000
7	يتوفر لدى قائد الفريق الافتراضي نماذج حديثة لتقييم أداء المدربين	.708**	.000

** الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.01 / * الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.05

يوضح جدول (14) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لوعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي بالاحتياجات التدريبية، وفقرات هذا المجال، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.665) للفقرة الاولى، وبين (0.904) للفقرة السادسة، وكانت جميع قيم مستوى الدلالة المحوسب (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وتبين من التحليل أنه يوجد علاقة طردية ودالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمجال لوعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي بالاحتياجات التدريبية وكل فقرة من فقرات المجال، وتفسر هذه النتيجة أنه يوجد صدق مرتفع لجميع الفقرات هذا المجال وأن هذه الفقرات تقيس ما وضعت لأجله.

جدول (15): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال التحديات الإدارية التي يواجها الفريق وفقرات هذا المجال

الرقم	المجال السابع: التحديات الإدارية التي يواجها الفريق الافتراضي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعاني قيادة الفريق الافتراضي من معوقات الانجاز وتقديم تصورات عملية للتغلب عليها.	.708**	.000
2	يعاني قائد الفريق الافتراضي في وضع الخطط بالتعاون مع فريقه.	.849**	.000
3	يعاني قائد الفريق الافتراضي على مواظبته في تطوير الذات لدى أعضاء الفريق.	.789**	.000
4	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من قلة المعلومات المتعلقة بالجلسات.	.831**	.000
5	لا تنجح عمليات تفويض السلطات التي تمارسها قيادة الفريق الافتراضي.	.854**	.000
** الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.01 / * الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.05			

يوضح جدول (15) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للتحديات الإدارية التي يواجها الفريق الافتراضي، وفقرات هذا المجال، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.708) للفقرة الاولى، وبين (0.854) للفقرة الاخيرة، وكانت جميع قيم مستوى الدلالة المحوسب (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وتبين من التحليل أنه يوجد علاقة طردية ودالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمجال للتحديات الإدارية التي يواجها الفريق الافتراضي وكل فقرة من فقرات المجال، وتفسر هذه النتيجة أنه يوجد صدق مرتفع لجميع الفقرات هذا المجال وأن هذه الفقرات تقيس ما وضعت لأجله.

جدول (16): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال التحديات الاجتماعية التي يواجها الفريق وفقرات هذا المجال

الرقم	المجال الثامن: التحديات الاجتماعية التي يواجها الفريق الافتراضي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من قلة التفاعل الاجتماعي.	.767**	.000
2	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من ضعف التحفيز من قبل القائد.	.746**	.000
3	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من ضعف الوعي الثقافي بأهمية الفرق الافتراضية.	.794**	.000

4	يسود سوء الفهم أحيانا بين أعضاء الفريق الافتراضي خلال الجلسات الافتراضية.	.806**	.000
5	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من صعوبات بالتواصل مع قائد الفريق.	.875**	.000
6	تنشر ثقافة عدم جدوى العمل الافتراضي في المدارس بين أعضاء الفريق الافتراضي.	.883**	.000
** الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.01 / * الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.05			

يوضح جدول (16) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للتحديات الاجتماعية التي يواجها الفريق الافتراضي، وفقرات هذا المجال، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.746) للفقرة الثانية، وبين (0.883) للفقرة الاخيرة، وكانت جميع قيم مستوى الدلالة المحوسب (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وتبين من التحليل أنه يوجد علاقة طردية ودالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمجال للتحديات الاجتماعية التي يواجها الفريق الافتراضي وكل فقرة من فقرات المجال، وتفسر هذه النتيجة أنه يوجد صدق مرتفع لجميع الفقرات هذا المجال وأن هذه الفقرات تقيس ما وضعت لأجله.

جدول (17): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال التحديات الفنية التي يواجها الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال

الرقم	المجال التاسع: التحديات الفنية التي يواجها الفريق الافتراضي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تملك قيادة الفريق الافتراضي الأدوات التي تمكنهم من التواصل مع أعضاء فريقهم.	.381**	.006
2	تملك قيادة الفرق الافتراضية تطبيقات التواصل الإلكترونية اللازمة لنجاح مهام الفريق.	-.475**	.000
3	ترشد قيادة الفريق الافتراضي أعضاءها إلى المواقع الإلكترونية والمنصات التي تزيد معرفتهم.	.111	.442
4	يعاني الفريق الافتراضي في المدرسة من ضعف البنية التحتية لشبكات الإنترنت.	.874**	.000
5	يعاني الفريق الافتراضي في المدرسة من نقص الأجهزة التقنية الحديثة.	.939**	.000
6	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من صعوبات فنية وتقنية تحدث أثناء الجلسات.	.887**	.000

الرقم	المجال التاسع: التحديات الفنية التي يواجها الفريق الافتراضي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	قليلة هي الأدوات التي تمتلكها قيادة الفريق الافتراضي والتي تمكنها من التواصل مع أعضاء الفريق.	.629**	.000
** الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.01 / * الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.05			

يوضح جدول (17) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للتحديات الفنية التي يواجها الفريق الافتراضي، وفقرات هذا المجال، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (−0.475) للفقرة الثانية، وبين (0.939) للفقرة الخامسة ووجد أن العلاقة بين الدرجة الكلية للمجال والفقرة الثالثة ضعيفة وغير دالة إحصائياً، لذا يجب استبعاد هذه الفقرة لأنها لا تقيس الغرض الذي وضعت لأجله، وكذلك وجد أن العلاقة بين الدرجة الكلية للمجال والفقرة الثانية عكسية ودالة إحصائياً ويفضل استبعادها كون الباحثة لم تتقصد وجود فقرات عكسية، وكانت جميع قيم مستوى الدلالة المحوسب (قوة الاختبار) لباقي الفقرات دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، و يوجد علاقة طردية بينها وبين الدرجة الكلية للمجال، وأن هذه الفقرات يوجد لها صدق مرتفع وتقيس ما وضعت لأجله، وبعد استبعاد الفقرتين آنفتي الذكر يصبح عدد فقرات هذا المجال خمسة فقرات.

جدول (18): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال القيمة المضافة للمدرسة من خلال عمل الفريق الافتراضي وفقرات هذا المجال

الرقم	المجال العاشر: القيمة المضافة للمدرسة من خلال عمل الفريق الافتراضي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	من ميزات عمل الفرق الافتراضية في المدارس توافر المواد التعليمية.	.156	.281
2	يعرض العمل الافتراضي المعلومات بطريقة غير معقدة وبديهية.	.750**	.000
3	يسهل معالجة البيانات وتكوين جداول قابل للتكيّف مع الموضوعات المطلوبة.	.779**	.000
4	يضمن عمل الفريق الافتراضية تكاليف معقولة ويوفر نفقات العمل الوجاهي	.839**	.000
5	يوفر عمل الفرق الافتراضية مساحة أكبر للتعلم ذو الوتيرة الذاتية.	.854**	.000
6	يشجع عمل الفرق الافتراضية على التعلم الذاتي.	.799**	.000

الرقم	المجال العاشر: القيمة المضافة للمدرسة من خلال عمل الفريق الافتراضي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	يعد عمل الفرق الافتراضية ممتع لكونه يمكن ممارسته خارج مكان العمل.	.737**	.000
** الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.01 / * الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.05			

يوضح جدول (18) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للقيمة المضافة للمدرسة من خلال عمل الفريق الافتراضي، وفقرات هذا المجال، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.156) للفقرة الاولى، وبين (0.854) للفقرة الخامسة ووجد أن العلاقة بين الدرجة الكلية للمجال والفقرة الاولى ضعيفة وغير دالة إحصائياً، لذا يجب استبعاد هذه الفقرة لأنها لا تقيس الغرض الذي وضعت لأجله، وكانت جميع قيم مستوى الدلالة المحوسب (قوة الاختبار) لباقي الفقرات دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، و يوجد علاقة طردية بينها وبين الدرجة الكلية للمجال، وأن هذه الفقرات يوجد لها صدق مرتفع وتقيس ما وضعت لأجله، وبعد استبعاد الفقرة يصبح عدد فقرات هذا المجال ستة فقرات.

*** صدق الاتساق الداخلي للأداة:**

ويتم من خلال دراسة العلاقة بين الدرجة الكلية للاستبانة والدرجة الكلية لمجالات الاستبانة لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة طردية بينهما كما هو موضح في جدول (16):

جدول (19): العلاقة بين الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها

الرقم	مجالات الاستبانة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	مهارات القائد وأعضاء الفريق الافتراضي.	.807**	.000
2	الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي.	.746**	.000
3	تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي.	.859**	.000
4	التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي.	.791**	.000
5	التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية اللازمة لعمل الفريق الافتراضي	.891**	.000

الرقم	مجالات الاستبانة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي بالاحتياجات التدريب.	.876**	.000
7	التحديات الإدارية التي يواجها الفريق الافتراضي.	.881**	.000
8	التحديات الاجتماعية التي يواجها الفريق الافتراضي.	.760**	.000
9	التحديات الفنية التي يواجها الفريق الافتراضي.	.307*	.030
10	القيمة المضافة للمدرسة من خلال عمل الفريق الافتراضي.	-.114	.432
** الارتباط دال إحصائياً في مستوى $P\leq0.01$ / * الارتباط دال إحصائياً في مستوى $P\leq0.05$			

يوضح جدول (19) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.114−) للمجال العاشر، وبين (0.891) للمجال الخامس، وكانت جميع قيم مستوى الدلالة المحوسب (قوة الاختبار) للمجالات التسعة الاولى دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq 0.01$)، ويوجد علاقة طردية قوية بينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة وتتمتع بصدق عالي جداً وأنها تقيس ما وضعت لأجله، بينما كانت العلاقة عكسية وضعيفة وغير دالة إحصائيا بين الدرجة الكلية للاستبانة والمجال العاشر المتعلق بالقيمة المضافة للمدرسة من خلال عمل الفريق الافتراضي، وأن هذا المجال لا يقيس الغرض الذي وضعت لأجله الاستبانة، لذا يجب حذف هذا المجال من الاستبانة، وعليه يصبح عدد مجالات الاستبانة تسعة مجالات.

ويظهر جدول (20) العلاقة بين مجالات الاستبانة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (−0.053) للعلاقة بين التعاون والتحديات الفنية، وبين (0.846) للعلاقة بين التدريب والتحديات الإدارية.

جدول (20): مصفوفة معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة

المجال	المهارات	الثقة	الأداء	التعاون	التجهيزات	التديب	التحديات الإدارية	التحديات الاجتماعية	التحديات الفنية
المهارات	1								
الثقة	.594**	1							
الأداء	.729**	.676**	1						
التعاون	.737**	.582**	.783**	1					
التجهيزات	.725**	.693**	.806**	.785**	1				
التدريب	.611**	.569**	.666**	.598**	.769**	1			
الإدارية	.656**	.544**	.628**	.575**	.731**	.846**	1		
التحديات الاجتماعية	.519**	.435**	.528**	.422**	.523**	.632**	.779**	1	
التحديات الفنية	.078	.247	.139	-.053	.210	.322*	.264	.392**	1

** الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.01 / * الارتباط دال إحصائياً في مستوى P≤0.05

ثبات الأداة:

والمقصود بثبات الأداة هو أن تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية على مجموعتين وبفارق زمني أسبوع أو أسبوعين على الأقل (سعيد، 2021).

بعد حذف الفقرات الضعيفة وفقرات المجال العاشر، تم التحقق من ثبات فقرات الاستبانة عن طريق إيجاد معامل الثبات كرونباخ الفا، وكذلك معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (21) معامل الثبات كرونباخ الفا، وكذلك معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية

مجالات الأداة	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية
المهارات	6	.821	.833
الثقة	5	.758	.759
الأداء	6	.844	.820
التعاون	5	.831	.908
التجهيزات	5	.870	.798
التدريب	7	.892	.873
التحديات الإدارية	5	.866	.820
التحديات الاجتماعية	6	.897	.897
التحديات الفنية	5	.806	.774
جميع الفقرات	50	.964	.814

تشير النتائج في جدول (21) أن قيم معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.758–0.897)، وجميعها ذات ثبات عالي جداً، وقيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية تراوحت بين (0.759 – 0.908)، وجميعها ذات ثبات عالي، والدرجة الكلية لمعامل الثبات لجميع الفقرات بطريقة كرونباخ الفا وطريقة التجزئة النصفية على التوالي هي (0.964)، و(0.814)، والقيمتين ذات ثبات عالي جداً، وتفسر هذه القيم إلى أنه يوجد ثبات عالي جداً لجميع فقرات الاستبانة.

الصدق والموضوعية للمقابلات: قامت الباحثة باتباع الاستراتيجيات التالية: الكلام القليل والاستماع الكثير، التسجيل الدقيق، بدء الكتابة مبكراً، التغذية الراجعة.

المصداقية والثبات: فيما يتعلق بمصداقية الدراسة، فقد كانت أسماء التصنيفات هي المصطلحات للفئة أو أي كلمة مرادفة لها، وقد تم ترتيب هذه المصطلحات ومرادفاتها في جدول مع ذكر مثال على كل مصطلح، وتم التأكيد على صدق المقابلات من خلال اختيار العينة والتركيز على التفاصيل الدقيقة على مجالات الدراسة.

أدوات تحليل البيانات:

في هذه الدراسة النوعية تم استخدام التفكير الاستقرائي نظراً لملائمته لهذا النوع من الدراسات، وذلك لفرز وتصنيف استجابات عينة الدراسة، حيث ركّزت الباحثة على التفاصيل الدقيقة وتصنيفها إلى مجالات فرعية. بمراجعة الجدول والبيانات الواردة حول التصنيفات وفئاتها الفرعية، تبين سهولة استقراء النتائج والتوصل إلى البيانات.

الجدول(22) الفئات والرموز المستخدمة في التفكير الاستقرائي

المجالات	الرموز	مثال
المهارات	التنوع الثقافي، أهداف، الثقة، الاتصال، التشجيع والتحفيز، تغذية راجعة، تقييم أداء، توضيح، الثقافة، المشاركة، التواصل الاجتماعي العاطفي، السمات الشخصية، تشكيل، وضع معايير، الأداء، الانتاجية.	" نحتاج قائد لديه القدرة على تسهيل الثقة في الفريق الافتراضي". " يجب أن يتمتع قائد الفريق بمهارة قنوات الوسائط الالكترونية". " يحاول جاهداً المركّز في تشجيعنا على بذل أقصى ما في وسعنا في أي مهمة"." علي الالتزام بدعم فريقي وثقافته وقدرته وتحقيق أهدافه وحل المشكلات التي تواجهنا". التواصل والتنبؤ الوثوق بالنفس هم سمات مهمة للقائد".
الثقة	المهمة، الوقت، الفريق، الاتصال، التكنولوجيا، المسافة المادية، الحواجز التنظيمية.	" كانت الثقة في فريقنا مهمة جداً" عندما أصبح الفريق أكثر دفئًا بدؤوا في تحقيق تقدم، شعروا بتحسن وأصبحوا أكثر سعادة". " كان لدينا أيضاً نقص في التواصل، وأعتقد هذا خطأي لأنه في الأساس لمدة شهرين لم أتحدث بالفعل مع أعضاء الفريق، ربما لأنني لم أكن مستعدًا لمثل هذا النوع من الأشياء".
الأداء	تطوير الأهداف، بناء الثقة، عقد اجتماعات، استخدام الوسائل التكنولوجية، بناء جو داعم، تسهيل النقاش، بناء العلاقات، اشراك الأعضاء، التعبير الفردي، فعالية القائد وأداء الفريق الافتراضي	"إن توجيه القائد لفريق العمل يجب أن يكون واضحاً وملموساً وبالتالي ضرورة أن يأخذ الفريق الوقت الكافي لتطوير تفاصيل هدف متفق عليه"." "يجب أن يكون حوار الأداء بين العضو والقائد عملية مستمرة". "دائماً أحمل الفريق المسؤولية عن أي عمل وفقوا القيام به" "أميل إلى تعزيز عمليات الفريق من قبل القائد من أجل تنظيم الأداء".

التعاون	عوامل مرتبطة بالمهمة، عوامل مرتبطة بالشخصية. علاقات.	في أثناء الاجتماع إذا أردت إجابة سريعة كنت أرسل لأعضاء الفريق رسالة نصية عبر تقنية الواتس أب في هواتفهم المحمولة وأطلب التعليق فوراً". " اتفقنا هذه السنة بعد جائحة كورونا وانتظام الدوام الوجاهي الاجتماعات الوجاهية أسبوعياً واجتماع افتراضي باستخدام تقنية الزوم شهرياً وخلال العام وجود مكالمات مؤتمرات الفيديو".
التجهيزات	مختبر حاسوب، لابتوب، بروجكتر، خط انترنت، أجهزة حاسوب حديثة.	" أعتقد أن هذه البنية التحتية ساعدت المدرسة في تشكيل الفرق الافتراضية". "لقد دخلت المدرسة حيث كانت الأبنية مجهزة بالتمديدات اللازمة للأجهزة وهناك اتصال مع شبكة الانترنت "
التدريب	مزايا، شمولية، أمان.	أفضل التدريب الافتراضي على التدريب وجها لأوجه حيث أن عناصر المتعة هي نفسها للجميع. المفهوم الأساسي هو المشاركة. بعبارة اخرى إذا كنت مهتماً بالتعلم حقاً فهذا ممتع". الشيء الوحيد الذي افتقده الآن هو أفكارنا المشتركة التي لم تعد لدينا في الواقع". وتبع بقوله: "كما تعلم روح الفريق هذه كما قلت، أشعر أننا نخسرها نوعًا ما.
التحديات الإدارية	الاتصال، الأداء، الثقة، التعاون، التأثير، الولاء، المساهمة، التنوع الثقافي، التنسيق.	" التركيز ليس على العمل وإنما على الرفاهية، تعزيز التفاعلات الاجتماعية والتحقق من رفاهية أعضاء الفريق وإظهار التأثير". "إذا لم يتم التنوع الكامل بين الهيكلية والثقافية، في النهاية يؤدي هذا إلى مزيد من تقسيم العمل وتعاون أقل، ومن ثم يصبح تحدياً للقادة".
التحديات الاجتماعية	التفاعل الاجتماعي، السلوك الاجتماعي، الصراع، الاحترام.	" أحاول دائماً تنفيذ اجتماعات وألعاب وأنشطة أخرى للتعويض عن فقدان التفاعلات الاجتماعية في الفريق. وأحاول إدارة العلاقات بشكل جيد والذي سيؤثر على المدرسة بشكل إيجابي".
التحديات الفنية	الأدوات الافتراضية، تبادل المعلومات والمعرفة.	"الاتصال هو القطار للوصول إلى الهدف". " يستغرق الحصول على المساعدة وقتاً أطول".
الجنس	العمل الذكي، الرفاهية، التكنولوجيا، الاتصال والثقة.	إن العمل في الفرق الافتراضية مرهق جداً بالإضافة لا أتلقى اي دعم من قبل القائد، واحتاج إلى تدريب لاستخدام الزوم". " كوني من الامهات أعتقد بأنهن أكثر ارهاقاً وتوتراً من الآباء في قيادة الفرق الافتراضية وهذا يعطي تحدياً لي للقيادة".

تقييم طريقة التحليل: من أجل ذلك استخدمت الباحثة المعايير التي اقترحها جوبا و لنكولن (1994) لتحقيق الموثوقية وجودة الدراسة النوعية (Guba & Lincoln, 1994). **أولاً، المصداقية:** والتي ينبغي أن تشمل الاعتماد على أنواع مختلفة من البيانات التي تم جمعها بطرق

مختلفة من مختلف المشاركين. وقد تم هذا المعيار بتعبير الباحثة عن العلاقة بين ما عبّر عنه المشاركون اجتماعياً وبالطريقة التي صوّرت بها الباحثة وجهات نظرهم. **ثانياً، قابلية النقل:** درجة التشابه بين الموقف الأصلي والموقف المنقول إليه. وقد تم ذلك المعيار بتركيز الباحثة على الفهم العميق والشامل للمعاني حول قيادة الفرق الافتراضية، ووصفها وصفاً دقيقاً شاملاً ثرياً، ووصف الاجراءات وسياق الدراسة بحيث تسهّل عملية نقل نتائجها إلى فرق افتراضية أخرى. **ثالثاً، الاعتمادية:** مدى تكرار النتائج عند إعادة الدراسة في ذات السياق والظروف، وقد أكد أيلو بأهمية تفصيل خصائص المشاركين في الدراسة (Elo et al., 2014). وقد تم ذلك من خلال القراءة المكثّفة فيما يتعلق بالبيئة الافتراضية وعمل الفرق فيها، وإدراك المتغيرات المرتبطة بها، وتتبع الرموز والإيحاءات غير اللفظية بالبيانات في المحادثات والسماح لمراجع خارجي بمراجعة الملاحظات الميدانية للباحثة. **رابعاً، التأكيدية:** الموضوعية والحيادية وعدم التحيّز. وتم ذلك بارتباط النتائج بالاستنتاجات النهائية التي تم الحصول عليها من البيانات وبيان جوانب القصور التي أوصت الباحثة بأخذها بعين الاعتبار، وإبراز الدور الذي قامت به بشكل واضح في الدراسة بمراحلها المختلفة، بالإضافة إلى استخدام المقيّمين حيث قامت الباحثة بإعادة التحليل بعد شهر وإيجاد معامل كوينز كابا وقد بلغ (0.5) ويعتبر المعامل معتدل حسب سلم كابا، وبعدها تم حساب قيمة Z وقد بلغت (2.5) وهي أكبر من قيمة Z الجدولية (1.96) وبهذا يوجد اتفاق. ومن ثم استعانت بثلاثة مقيمين من ذوي الخبرة الإحصائيه بالتحليل وترميز الموضوعات والفئات الناتجة والبحث عن التوافق، وحساب معامل فليز كابا وقد بلغ (0.4) لمختلف المجالات وتم قبول هذه القيم للاتفاق بين المقيمين الملحق (9). **خامساً: الأصالة:** تشير الأصالة إلى المدى الذي تظهر فيه الباحث بأنصاف وأمانة مجموعة من الحقائق (Elo et al., 2014). تم تحقيق هذا المعيار بلجوء الباحثة إلى دراسات نوعية مختلفة في تحليل البيانات والتي أثرت على صحتها.

تشبّع جمع البيانات وتحليلها: التشبع هو معيار آخر يضمن صلاحية وموثوقية هذه الدراسة

بعد إجراء مقابلات مع 72 مشارك(36 مديراً ومديرة، و36 عضواً)، تم البحث بعمق في إجاباتهم وتحليل مقابلاتهم، وتم التوصل إلى الإجابة المفصّلة والدقيقة للفئات. بعد تحليل المقابلات لنصف عينة المقابلة، تم مواصلة المقابلة للنصف الآخر وتم البحث عن خاصية جديدة للتصنيفات الرئيسية ولكن لم يتم العثور على أي صفة لم يتم ذكرها فيما سبق.

طريقة المجموعة البؤرية: تم وصف اجراءات الدراسة بتفصيل كبير، ثم منح الموافقة الأخلاقية من قبل المجموعة. تم تحليل المجموعة البؤرية في خمس خطوات: التطوير المستقل لفئات المحتوى، الحصول على فئات الاجماع، إنشاء دليل بقواعد الترميز وتحديد المعايير المناسبة للفئات الرئيسية والفرعية، تقييم الموثوقية بين المقيمين لتحديد الفئات غير الموثوقة المراد مراجعتها، تكرار تقييم الموثوقية بين المقيّمين.

أولاً: إجراءات تحليل المحتوى الاستقرائي: لإثبات صلاحية البيانات والحصول على استنتاجات صحيحة وموثوقة التزمت الباحثة بمجموعة من الإجراءات المهمة والشفافية ومعالجة البيانات الخام حيث شاركت أيضاً المجموعة البؤرية في تطوير إطار عمل الأنموذج المقترح (V-IPOE). **ثانياً:** ترتيب مواد المجموعة البؤرية وتحديد وحدة التحليل (وهي جزء من النص يمكن فهمه من تلقاء نفسه ويحتوي على فكرة أو معلومة واحدة) (Schilling, 2006)، لاسيما عندما عبّرت الباحثة عن فكرة. تم تحويل تسجيلات الفيديو إلى تنسيق نص مكتوب من خلال نقلها الكامل حرفياً، لم يتم نسخ السلوك غير اللفظي للمشاركين والأحداث، أو فترات التوقف المؤقت.

ثالثاً: من الوحدات إلى الفئات (قواعد تحليل المحتوى): قامت الباحثة بتحليل النصوص ووضعت نظام الترميز بالاستعانة بالمبادئ التوجيهية في الأدبيات (Hsieh, 2005; Mayring, 2000; Zhang, 2009;)، والقراءة المتكررة لإبراز العبارات التي يبدو أنها مرتبطة بأسئلة المجموعة البؤرية، وتتذويت الملاحظات حول المحتوى التي تشير إليها هذه العبارات المميّزة، ومن ثم تجميع المحتوى الذي يعبّر عن مفاهيم متشابهة في فئات، ومراجعة هذه الفئات وتحديد المرتبطة وتنظيمها في هيكل هرمي للفئات والتحقق النهائي من تداخلها. علاوة على ذلك تم ترميز كل التعليقات غير المفيدة أو غير مفهومة ثم إعطائها رمزاً خاصاً وفقاً لروتر ولارسون (Roter &Larson, 2002).

رابعاً، التقييم: تم ترميز مناقشات المجموعة وفقاً لقواعد وتعريفات الترميز المعمول بها، ثم حساب الاتفاقيات بين المقيمين للفئات التي تعتمد على معامل موثوقية (Holst's Method reliability) يتراوح من صفر (عدم اتفاق كامل)، 1 (اتفاق عام) (Holsti, 1969). وباستخدام التحليل الإحصائي كانت الموثوقية في هذه المرحلة (0.89) الملحق (8) ويمكن اعتبارها مقبولة حيث أشار هولستي (1969) إلى أن نسبة الاتفاق 85% فأعلى تعبّر عن مستوى مقبول.

تم الحصول على الهيكل النهائي لنظام الترميز كما أوصى به جوبا ولنكولن(Goba & Lincoln, 1994) في الملحق (13).

صلاحية وموثوقية المجموعة البؤرية: اعتمدت الباحثة عند تحليل مناقشة المجموعة البؤرية على التحليل الاستقرائي الاستنتاجي حيث تم اشتقاق فئات الترميز بشكل مباشر واستقرائي من البيانات الخام، واستخدمت النهج الاستنتاجي عندما هدفت في التحقق من صحة أو توسيع نطاق مفهوم إطار نظري في واقع ممارسة قيادة الفرق الافتراضية، للسماح برؤى جديدة في الظهور وباستخدام نهج النظرية المتجذرة (Ground Theory Approach) بدأت الباحثة بتجديد المفاهيم والمتغيرات الرئيسية كفئة أولية للترميز في التحليل وربطها بالسياق.

المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة: اعتمدت الباحثة على تحليل البيانات التي ستحصل عليها على المقاييس الاحصائية التالية:

أولًا: كمياً باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية:

- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية: لمعرفة نقطة التوازن لجميع الارقام المجتمعة حولها، الإنحراف المعياري يعبّر عن مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائي. وتم استخدام المتوسط الحسابي لوصف متوسط إجابات المشاركين على كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال، وبالنسبة للانحراف المعياري تم استخدامه لمعرفة كل فقرة أو للدرجة الكلية في المجال مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي.

- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين كميين. تم استخدامه في الدراسة من أجل معرفة هل يوجد علاقة خطية بين الدرجة الكلية للمجال وفقرات المجال.

- معامل ألفا-كرونباخ، والتجزئة النصفية: لقياس ثبات الأداة، يقدم معامل ألفا كرونباخ للباحث مدى الارتباط بين مجموعة من العناصر الخاصة باختبار احصائي ما كمجموعة متناسقة ومتحّدة.

- معامل (Cohen's Kappa): هو مقياس مصحح للاتساق بين الدرجات من قبل المقيمين، ووضع بحيث يزيل أثر العشوائية الناتجة عن الصدفة أو التخمين أو أي عامل آخر.

- معامل (Fleiss): معامل الموثوقية للمقابلات بحساب الاتفاقيات بين المقيميمن للفئات الفرعية والمجالات.

- معامل هولستي (Holsty): معامل الموثوقية للمقابلات بحساب التفاق الكلي حيث أشار هولستي (1969) إلى أن نسبة الاتفاق 85% فأعلى تعبر عن مستوى مقبول.

- اختبار (Ttest): لدراسة معنوية الفرق بين المتوسطات الحسابية.

– **اختبار (One Way Anova):** يستخدم لمقارنة متوسطات حسابية أكثر من مجموعتين مثل سنوات الخبرة تحتوي على أكثر من فئة.

- اختبار شيفيه (Scheffe' Test): تعتبر طريقة شيفيه من الطرق الأكثر مرونة وتتصف بالقوة الإحصائية وأكثر تحفظاً، كما يمكن استخدامها لإجراء مقارنات زوجية أو ثنائية، وإجراء مقارنات مجمّعة. بالإضافة إلى ذلك يستخدم هذا الاختبار في حالة العينات المتساوية والعينات غير المتساوية. وهذا الاختبار أقل حساسية لعدم تحقيق الافتراضات المتعلقة بتحليل التباين ويحافظ على الخطأ من النوع الأول ضمن المستوى المرغوب به وذلك للمجموعة الكلية من المقارنات الخطية الممكنة وليس فقط المقارنات الزوجية.

- اختبار فيشر (LSD): يتم اللجوء إليه عندما يظهر لنا جدول تحليل التباين الأحادي أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ولكن في بعض الفروقات اختبار شفيه لم يظهرها. من أجل معرفة من أين أتت الفروقات، أو بين أي مجموعتين كانت الفروقات (William & Abdi, 2010).

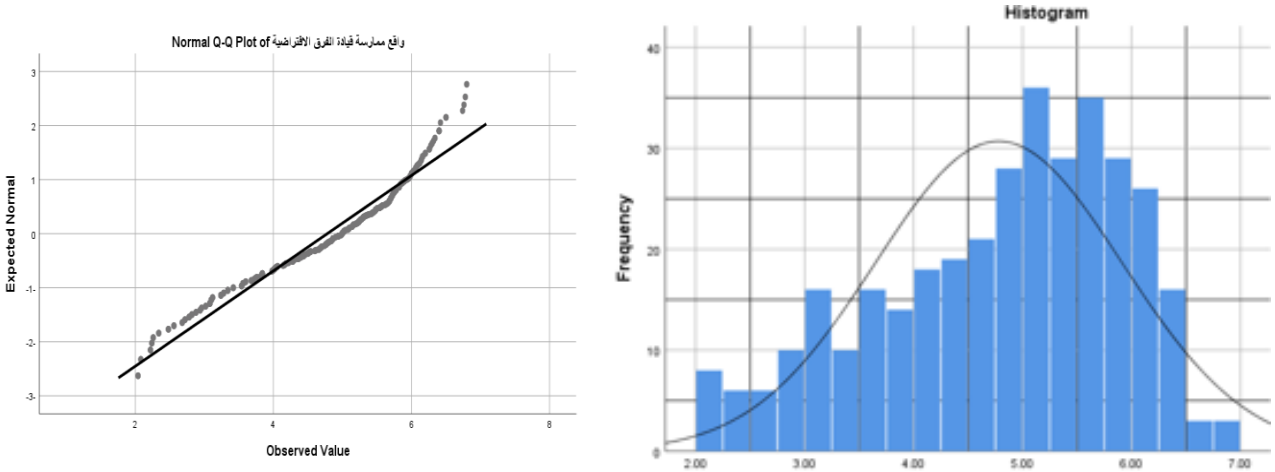
مكونات الأنموذج المقترح: قامت الباحثة بتصميم الأنموذج المقترح وفقاً لنظرية النظم وذلك باستخدام أربعة مستويات (المدخلات، العمليات الافتراضية، المخرجات، الأثر)، وبالاستعانة بنتائج كل من المقابلات والمجموعة البؤرية، وعدة نظريات تربوية.

تحكيم الأنموذج: قامت الباحثة بتصميم الأنموذج وتحديد مكوناته ثم عرضه بشكله العملي التطبيقي على المشرف و(10) محكماً من خبراء التخصص التربوي، والمجموعة البؤرية وقد أبدو بعض التعديلات على الأنموذج والجداول التطبيقية وقد قامت الباحثة بعمل التعديلات التي اتفقت عليها مع المشرف، ثم أعادت عرضه على المحكّمين حتى اتفقوا على الشكل الأخير الذي عرضته الباحثة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

سيتناول في هذا الفصل الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة، وقبل ذلك يجب التحقق فيما إذا كانت عينة الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً أم لا، ومن أجل معرفة تم فحص الرسم البياني المدرج التكراري، والرسم البياني Q–Q plot لواقع ممارسة قيادة الفرق الافتراضية، وتظهر النتيجة في المدرج التكراري أن منحنى التوزيع التكراري يقترب جداً من منحنى التوزيع الطبيعي، وتظهر النتيجة في الرسم البياني Q–Q plot أن بعض النقاط تقع على الخط المستقيم، والبعض الآخر قريب من الخط المستقيم وتتجمع حوله، وهذا يعني أنه كلما كانت النقاط واقعة على الخط المستقيم أو قريبة جداً من الخط المستقيم وتتجمع حوله؛ فان العينة تتوزع طبيعياً، لذا سيتم استخدام الاختبارات المعلمية اختبار t، واختبار تحليل التباين الأحادي للإجابة عن الفرضيات المنبثقة عن الأسئلة.



شكل (3) التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

أسئلة الدراسة: سيتم الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية. وقد تم استخدام مقياس مستوى الدرجات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، عال، عال جداً)، حيث كانت طول الفئة = (7 – 1) / 5 = 1.2، كما هو موضح في الجدول (23).

الجدول (23) مقياس مستوى الدرجات

الفترات	التقدير
1 – أقل من 2.2	منخفض جداً
2.2 – أقل من 3.4	منخفض
3.4 – أقل من 4.6	متوسط
4.6 – أقل من 5.8	عال
5.8 – 7	عال جداً

السؤال الأول: ما واقع ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس؟

يوضح الجدول (24) التالي تقدير أفراد العينة لممارسة الفرق الافتراضية:

الجدول (24) تقدير ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المدارة ذاتياً في شرق القدس

رقم المجال	ممارسة الفرق الافتراضية		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	النسبة المئوية	ترتيب المجال
1	تقدير مهارة قائد وأعضاء الفريق الافتراضي.		5.640	1.570	عال	80.571	1
2	تقدير الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي.		5.390	1.828	عال	77.000	3
3	تقدير تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي.		5.440	1.797	عال	77.714	2
4	تقدير درجة التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي.		4.910	2.001	متوسط	70.143	5
5	تقدير مدى كفاية التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية.		4.590	2.157	عال	65.571	6
6	تقدير مدى وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي لاحتياجات التدريب.		5.030	2.087	عال	71.857	4
	المتوسط الكلي لتقدير ممارسة الفرق الافتراضية	العدد 349	5.167	1.907	عال	73.809	

نلاحظ من الجدول السابق أن المجال الأول حصل على أعلى تقدير(5.640) وانحراف معياري (1.570). وحصل المجال الخامس على أدنى تقدير (4.590) وانحراف معياري (2.157). وتظهر النتيجة بشكل عام أن درجة تقديرهم لممارسة الفرق الافتراضية جاءت بدرجة عالية (5.167)، وانحراف معياري (1.907).

1. ما واقع مهارة قائد وأعضاء الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس؟

يوضح الجدول (25) التالي تقدير أفراد العينة لمهارات قائد وأعضاء الفريق الافتراضي:

الجدول (25) تقدير مهارة قائد واعضاء الفريق الافتراضي

رقم الفقرة	مهارة قائد وأعضاء الفريق الافتراضي		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	النسبة المئوية	ترتيب المجال
1	أقوم بإنجاز الاعمال الموكلة لي طبقاً للمعايير المعتمدة في المؤسسة.		6.330	0.561	عال جداً	90.429	1
2	تتوفر لدي معرفة والمام بطبيعة المهام الموكلة لي.		5.310	1.936	عال	75.857	5
3	أقوم بتنفيذ المهام والاعمال الموكلة لي بدقة.		5.420	1.833	عال	77.429	6
4	لدي القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء الموكلة الي في العمل.		5.930	1.394	عال جداً	84.714	2
5	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية		5.510	1.766	عال	78.714	3
6	أستطيع التكيّف والتأقلم مع أي تغيرات قد تحدث في المؤسسة.		5.320	1.931	عال	76.000	4
المتوسط الكلي لتقدير مهارة قائد وأعضاء الفريق الافتراضي		العدد 349	5.640	1.570	عال	80.571	

حيث حصلت الفقرة الأولى على أعلى تقدير(6.330) وانحراف معياري (0.561) والتي تنص على أن أفراد العينة يقومون بإنجاز الأعمال الموكلة لهم طبقاً للمعايير المعتمدة في المؤسسة. وحصلت الفقرة الثانية على أدنى تقدير (5.310) وانحراف معياري (1.936) والتي تنص أن أفراد العينة تتوفر لديهم معرفة وإلمام بطبيعة الموكلة لهم. وتظهر النتيجة بشكل عام أن درجة تقديرهم لمهارات قائد وأعضاء الفريق جاءت بدرجة عالية (5.640)، وانحراف معياري (1.570).

2. ما واقع الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس؟

يوضح الجدول (26) تقدير أفراد العينة للثقة بين القائد وأعضاء الفريق الافتراضي:

الجدول (26) تقدير الثقة بين قائد واعضاء الفريق الافتراضي

رقم الفقرة	الثقة بين القائد وأعضاء الفريق الافتراضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	النسبة المئوية	ترتيب المجال
1	يثق قائد الفريق الافتراضي بقدرة فريقه على أداء واجبات ومهام أعمالهم.	5.270	1.944	عال	75.286	3
2	يثق أعضاء الفريق الافتراضي بقدرة قائدهم على توجيههم لتحقيق النجاح في واجباتهم ومهامهم.	5.830	1.462	عال جداً	83.286	1
3	يثق أعضاء الفريق بقدرتهم على أداء الواجبات والمهام المطلوبة منهم.	5.420	1.796	عال	77.429	2
4	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من قلة الثقة بين بعض الزملاء.	5.270	1.923	عال	75.286	3
5	يوظف قائد الفريق الافتراضي قدراته ومهاراته لتعزيز الثقة بين أعضاء فريقه الافتراضي.	5.170	2.017	عال	73.857	4
	المتوسط الكلي لتقدير الثقة بين القائد وأعضاء الفريق الافتراضي	5.390	1.828	عال	77.000	
	العدد 349					

حيث حصلت الفقرة الثانية على أعلى تقدير(5.830) وانحراف معياري (1.462) والتي تنص على أن أفراد العينة يثقون بقدرة قائدهم على توجيههم لتحقيق النجاح في واجباتهم ومهامهم. وحصلت الفقرة الخامسة على أدنى تقدير (5.170) وانحراف معياري (2.017) والتي تنص أن القائد يوظف قدراته ومهاراته لتعزيز الثقة بين الأعضاء.

وتظهر النتيجة بشكل عام أن درجة تقديرهم لمهارات قائد وأعضاء الفريق جاءت بدرجة عالية (5.390)، وانحراف معياري (1.828).

3. ما واقع تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس؟

يوضح الجدول (27) تقدير أفراد العينة لتقييم أداء قائد وأعضاء الفريق:

الجدول (27) تقدير تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي

رقم الفقرة	تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	النسبة المئوية	ترتيب المجال
1	هناك وضوح في الواجبات والمهام المناطة بأعضاء الفريق الافتراضي.	5.640	1.675	عال	80.571	2
2	يتمتع الفريق الافتراضي برؤية استراتيجية تتعلق بأهمية العمل الافتراضي.	5.190	1.917	عال	74.143	6

3	تتوفر لدى قيادة الفريق الافتراضي طرق وأساليب مبتكرة لتنفيذ مهامهم وتوجيه الفريق في حال تعرضهم لأحداث غير متوقعة.	5.790	1.446	عال	82.714	1
4	تتمتع قيادة الفريق الافتراضي بوضوح الأهداف المطلوبة والمرغوبة.	5.520	1.726	عال	78.857	3
5	هناك وضوح في صلاحيات وسلطات قيادة الفريق الافتراضي.	5.190	2.050	عال	74.143	5
6	تقوم قيادة الفريق الافتراضي بفحص مدى تقدم الأعضاء.	5.480	1.797	عال	78.286	4
المتوسط الكلي لتقدير تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي		العدد 349	5.440	1.797	عال	77.714	

حيث حصلت الفقرة الثالثة على أعلى تقدير(5.790) وانحراف معياري (1.446) والتي تنص على أن لدى القيادة طرق وأساليب مبتكرة لتنفيذ مهام الفريق وتوجيههم في حال تعرضهم لأحداث غير متوقعة. وحصلت الفقرتين الثانية والخامسة على أدنى تقدير (5.190) وانحراف معياري (1.917) والتي تنص أن الفريق يتمتع برؤية استراتيجية تتعلق بأهمية العمل، وهناك وضوح في صلاحيات وسلطات قيادتهم.

وتظهر النتيجة بشكل عام أن درجة تقديرهم لتقييم أداء قائد وأعضاء الفريق جاءت بدرجة عالية (5.440)، وانحراف معياري (1.797).

4. ما واقع التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس؟

يوضح الجدول (28) تقدير أفراد العينة لدرجة التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي:

الجدول (28) تقدير درجة التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي

رقم الفقرة	التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	النسبة المئوية	ترتيب المجال
1	هناك تفاعل مهني بين أعضاء الفريق الافتراضي يؤثر إيجاباً على توزيع الأدوار بينهم.	5.640	1.705	عال	80.571	1
2	يميل أعضاء الفريق الافتراضي للتشاور والاستفادة من خبرات بعضهم.	5.490	1.761	عال	78.429	2
3	يميل أعضاء الفريق الافتراضي إلى التعامل بتفهم مع الاختلاف بالآراء.	3.680	2.360	متوسط	52.571	5

4	يقوم قائد الفريق بتشجيع الروابط الايجابية بين أعضاء الفريق الافتراضي.		5.480	1.892	عال	78.286	3
5	تشجع قيادة الفريق الافتراضي الأعضاء مساعدة بعضهم من خلال تبادل الخبرات.		4.260	2.285	متوسط	60.857	4
المتوسط الكلي لتقدير درجة التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي		العدد 349	4.910	2.001	عال	70.143	

حيث حصلت الفقرة الأولى على أعلى تقدير(5.640) وانحراف معياري (1.75) والتي تنص على أن هناك تفاعل مهني بين أعضاء الفريق وهذا يؤثر إيجاباً على توزيع الأدوار بينهم. وحصلت الفقرة الثالثة على أدنى تقدير (3.680) وانحراف معياري (2.360) والتي تنص أن يميلون الأعضاء إلى التعامل بتفهم مع الاختلاف بالآراء.

وتظهر النتيجة بشكل عام أن درجة تقديرهم لتعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي جاءت بدرجة عالية (5.910)، وانحراف معياري (2.001).

5. ما واقع كفاية التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية اللازمة لعمل الفريق الافتراضي في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس؟

يوضح الجدول (29) تقدير أفراد العينة لمدى كفاية التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية:

الجدول (29) تقدير مدى كفاية التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية

رقم الفقرة	مدى كفاية التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	النسبة المئوية	ترتيب المجال
1	يتوفر في المدرسة مختبر حاسوب بتجهيزات حديثة كافية يستخدمه فريق العمل الافتراضي		4.730	2.191	عال	67.571	3
2	يتوفر لدى فريق العمل الافتراضي اجهزة حاسوب حديثة PC.		4.890	1.992	عال	69.857	1
3	يتوفر لدى فريق العمل الافتراضي اجهزة لاب توب حديثة.		4.080	2.280	متوسط	58.286	5
4	يتوفر لدى فريق العمل الافتراضي خط إنترنت سريع بحجم تحميل وتنزيل يناسب متطلبات سرعة ودقة أدائهم.		4.450	2.205	متوسط	63.571	4
5	يتوفر لدى فريق العمل الافتراضي جهاز عرض بروجكتور " Projector ".		4.790	2.118	عال	68.429	2
المتوسط الكلي لتقدير مدى كفاية التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية		العدد 349	4.590	2.157	متوسط	65.571	

حيث حصلت الفقرة الثانية على أعلى تقدير(4.890) وانحراف معياري (عال) والتي تنص على أنه يتوفر لدى الفريق أجهزة حاسوب حديثة. وحصلت الفقرة الثالثة على أدنى تقدير (4.080) وانحراف معياري (متوسط) والتي تنص أنه يتوفر لدى الفريق أجهزة لابتوب حديثة.

وتظهر بشكل عام أن درجة تقديرهم لمدى كفاية التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية للفريق الافتراضي جاءت بدرجة متوسطة (4.590)، وانحراف معياري (2.157).

6. ما مدى وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي باحتياجات التدريب في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس؟

يوضح الجدول (30) تقدير أفراد العينة لمدى وعي قائد واعضاء الفريق باحتياجات التدريب:

الجدول (30) تقدير مدى وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي لاحتياجات التدريب

رقم الفقرة	مدى وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	النسبة المئوية	ترتيب المجال
1	يتسم قائد الفريق الافتراضي بالوعي والاهتمام الكبير ببرامج التدريب الخاصة بعمل فريقه.	4.210	2.322	متوسط	60.143	7
2	يُجري قائد الفريق الافتراضي الاختبارات اللازمة قبل وبعد عملية التدريب للتحقق من جودة التعلم الناجم عن التدريب.	4.700	2.086	عال	67.143	5
3	يهتم قائد الفريق الافتراضي بتوفير كافة تجهيزات وأدوات التدريب اللازمة لفريقه.	5.030	2.117	عال	71.857	3
4	يهتم قائد الفريق الافتراضي برأي فريقه حول جودة التدريب من خلال نماذج التقييم الذاتي ونموذج تقييم التدريب الجماعي.	5.150	2.015	عال	73.571	2
5	هناك تنوع في الوسائل المستخدمة في عملية تقييم التدريب مثل الملاحظة، قصص النجاح، تسجيل المخرجات، مقارنة الأداء، سجلات العمل، المقابلة، المتابعة، خطة العمل.	4.850	2.226	عال	69.286	4
6	يهتم قائد الفريق الافتراضي بجودة وحداثة المناهج المستخدمة في التدريب.	4.470	2.168	عال	63.857	6
7	يتوفر لدى قائد الفريق الافتراضي نماذج حديثة لتقييم أداء المدربين.	5.630	1.676	عال	80.429	1
	المتوسط الكلي لتقدير مدى وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي لاحتياجات التدريب	5.030	2.087	عال	71.857	
	العدد 349					

حيث حصلت الفقرة السابعة على أعلى تقدير(5.630) وانحراف معياري (1.676) والتي تنص على أنه يتوفر لدى القائد نماذج حديثة لتقييم أداء المدربين، وحصلت الفقرة الأولى على أدنى

تقدير (4.210) وانحراف معياري (2.322) والتي تنص يتسم القائد بالوعي والاهتمام الكبير ببرامج التدريب الخاصة. وتظهر النتيجة بشكل عام أن درجة تقديرهم لمدى وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي لاحتياجات التدريب جاءت بدرجة عالية (5.030)، وانحراف معياري (2.087).

السؤال الثاني: ما واقع التحديات المرافقة في ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس؟

يوضح الجدول (31) تقدير أفراد العينة للتحديات التي يواجهها الفريق:

الجدول (31) تقدير مواجهة التحديات المرافقة في ممارسة الفرق الافتراضية

رقم المجال	تقدير التحديات في ممارسة الفرق الافتراضية		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	النسبة المئوية	ترتيب المجال
1	تقدير التحديات الإدارية في ممارسة الفرق الافتراضية.		4.500	2.097	متوسط	64.286	1
2	تقدير التحديات الاجتماعية في ممارسة الفرق الافتراضية.		3.780	2.198	متوسط	54.000	2
3	تقدير التحديات الفنية والتقنية في ممارسة الفرق الافتراضية.		3.730	2.170	متوسط	53.286	3
المتوسط الكلي لتقدير تقدير التحديات في ممارسة الفرق الافتراضية.		العدد 349	4.003	2.155	متوسط	57191	

حيث حصل الأول على أعلى تقدير(4.500) وانحراف معياري (2.097). وحصلت المجال الثالث على أدنى تقدير (3.730) وانحراف معياري (2.170). وتظهر النتيجة بشكل عام أن درجة تقديرهم للتحديات جاءت بدرجة متوسطة (4.003)، وانحراف معياري (2.155).

1. ما واقع التحديات الإدارية المرافقة في ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس؟

يوضح الجدول (32) تقدير أفراد العينة للتحديات الإدارية التي يواجهها الفريق:

الجدول (32) تقدير مواجهة التحديات الإدارية التي يواجهها الفريق الافتراضي

رقم الفقرة	التحديات الإدارية التي يواجها الفريق الافتراضي		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	النسبة المئوية	ترتيب المجال
1	تعاني قيادة الفريق الافتراضي من معوقات الانجاز وتقديم تصورات عملية للتغلب عليها		5.690	1.593	عال	81.286	1
2	يعاني قائد الفريق الافتراضي على وضع الخطط بالتعاون مع فريقه		5.000	2.075	عال	71.429	2
3	يعاني قائد الفريق الافتراضي على مواظبته في تطوير الذات لدى أعضاء الفريق		3.890	2.332	متوسط	55.571	4
4	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من قلة المعلومات المتعلقة بالجلسات.		4.250	2.272	متوسط	60.714	3
5	لا تنجح عمليات تفويض السلطات التي تمارسها قيادة الفريق الافتراضي.		3.670	2.214	متوسط	52.429	5
المتوسط الكلي لتقدير التحديات الإدارية التي يواجها الفريق الافتراضي		العدد 349	4.500	2.097	متوسط	64.286	

حيث حصلت الفقرة الأولى على أعلى تقدير(5.690) وانحراف معياري (1.593) والتي تنص على أنه يتم تحديد معوقات الإنجاز من قبل القيادة وتضع تصورات عملية للتغلب عليها. وحصلت الفقرة الخامسة على أدنى تقدير (3.670) وانحراف معياري (2.214) والتي تنص لا تنجح عمليات تفويض السلطات التي تمارسها القيادة. وتظهر النتيجة بشكل عام أن درجة تقديرهم للتحديات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة (4.500)، وانحراف معياري (2.097).

2. ما واقع التحديات الاجتماعية المرافقة في ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس؟

يوضح الجدول (33) تقدير أفراد العينة للتحديات الاجتماعية التي يواجهها الفريق:

الجدول (33) تقدير مواجهة التحديات الاجتماعية التي يواجهها الفريق الافتراضي

رقم الفقرة	التحديات الاجتماعية التي يواجها الفريق الافتراضي		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	النسبة المئوية	ترتيب المجال
1	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من قلة التفاعل الاجتماعي.		3.890	2.213	متوسط	55.571	2
2	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من ضعف التحفيز من قبل القائد.		3.900	2.148	متوسط	55.714	1
3	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من ضعف الوعي الثقافي بأهمية الفرق الافتراضية.		3.850	2.176	متوسط	55.000	3
4	يسود سوء الفهم أحيانا بين أعضاء الفريق الافتراضي خلال الجلسات الافتراضية.		3.730	2.191	متوسط	53.286	5
5	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من صعوبات بالتواصل مع قائد الفريق.		3.770	2.222	متوسط	53.857	4
6	تنتشر ثقافة عدم جدوى العمل الافتراضي في المدارس بين أعضاء الفريق الافتراضي.		3.630	2.236	متوسط	51.857	6
المتوسط الكلي لتقدير التحديات الاجتماعية التي يواجها الفريق الافتراضي		العدد 349	3.780	2.198	متوسط	54.000	

حيث حصلت الفقرة الثانية على أعلى تقدير(3.900) وانحراف معياري (2.148) والتي تنص على أن الأعضاء يعانون من ضعف التحفيز من قبل القائد. وحصلت الفقرة السادسة على أدنى تقدير (3.630) وانحراف معياري (2.236) والتي تنص تنتشر ثقافة عدم جدوى العمل الافتراضي بين أعضاء الفريق. وتظهر النتيجة بشكل عام أن درجة تقديرهم للتحديات الاجتماعية جاءت بدرجة متوسطة (3.780)، وانحراف معياري (2.198).

3. ما واقع التحديات الفنية التقنية المرافقة في ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس؟

يوضح الجدول (34) تقدير أفراد العينة للتحديات الفنية التي يواجهها الفريق:

الجدول (34) تقدير مواجهة التحديات الفنية التي يواجهها الفريق الافتراضي

رقم الفقرة	التحديات الفنية التقنية التي يواجها الفريق الافتراضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	النسبة المئوية	ترتيب المجال
1	تعاني قيادة الفريق الافتراضي من صعوبات في التواصل مع أعضاء فريقهم.	4.180	2.264	متوسط	59.714	1
2	يعاني الفريق الافتراضي في المدرسة من ضعف البنية التحتية لشبكات الإنترنت.	3.510	2.367	متوسط	50.143	4
3	يعاني الفريق الافتراضي في المدرسة من نقص الأجهزة التقنية الحديثة.	3.580	2.264	متوسط	51.143	3
4	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من صعوبات فنية وتقنية تحدث أثناء الجلسات.	3.440	1.783	متوسط	49.143	5
5	قليلة هي الأدوات التي تمتلكها قيادة الفريق الافتراضي والتي تمكنها من التواصل مع أعضاء الفريق.	3.940	2.185	متوسط	56.286	2
المتوسط الكلي لتقدير التحديات الفنية التقنية التي يواجها الفريق الافتراضي	العدد 349	3.730	2.170	متوسط	53.286	

حيث حصلت الفقرة الأولى على أعلى تقدير(4.180) وانحراف معياري (2.264) والتي تنص على أن القيادة تمتلك الأدوات التي تمكنها من التواصل مع الأعضاء. وحصلت الفقرة الرابعة على أدنى تقدير (3.440) وانحراف معياري (1.783) والتي تنص يعاني أعضاء الفريق من صعوبات فنية وتقنية تحدث أثناء الجلسات. وتظهر النتيجة بشكل عام أن التحديات الفنية جاءت بدرجة متوسطة (3.73)، وانحراف معياري (2.170).

فرضيات الدراسة:

سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل التباين الأحادي، واختبار t للعينات المستقلة على النحو الآتي، حيث سيتم عرض جداول الدرجة في الأفق الجديد فقط الفقرات الدالة إحصائياً لطول الجداول.

فرضية رقم (1)؛ والتي نصها: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مهارة قائد وأعضاء الفريق الافتراضي بين آراء أفراد عينة الدراسة (الطواقم المدرسية في شرق القدس)، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق

الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية، الجنس).

يوضح جدول (35) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام افق جديد)، وتبين من التحليل أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مهارة قائد وأعضاء الفريق الافتراضي تبعاً لهذه المتغيرات.

الجدول (35): جدول تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الأولى تبعاً للمتغيرات (المتغير التابع: مهارات القائد وأعضاء الفريق الافتراضي)

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	فرق المتوسطين	F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	39.440	3	13.147	9.547	.000
	داخل المجموعات	475.087	345	1.377		
	المجموع	514.527	348			
سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	بين المجموعات	19.872	3	6.624	4.620	.003
	داخل المجموعات	494.655	345	1.434		
	المجموع	514.527	348			
سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	بين المجموعات	17.887	3	5.962	4.142	.007
	داخل المجموعات	496.640	345	1.440		
	المجموع	514.527	348			
الدرجة في نظام أفق جديد	بين المجموعات	34.954	8	4.369	3.098	.002
	داخل المجموعات	479.573	340	1.411		
	المجموع	514.527	348			

ولمعرفة مصدر الفروقات تم إيجاد اختبار شفيه للمقارنات البعدية لتحديد بين أي الفئات كانت هذه الفروقات ولصالح من، كما في الجدول (36):

الجدول (36) اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر

العمر	العمر	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من 25 سنة	من 25 - 34	0.022	1.000
	من 35 - 39	.672*	.025
	40فما فوق	-.064	.994
من 25 - 34	أقل من 25 سنة	-.022	1.000
	من 35 - 39	.650*	.001
	40فما فوق	-.086	.971
من 35 - 39	أقل من 25 سنة	-.672*	.025
	من 25 - 34	-.650*	.001

40فما فوق	-.736*	40فما فوق	.000
	0.064	أقل من 25 سنة	.994
	0.086	من 25 - 34	.971
	.7364*	من 35 - 39	.000

في متغير العمر كانت الفروقات بين الفئة العمرية أقل من 25 مع الفئة العمرية من 35 – 39 وكانت هذه الفروقات لصالح الذين فئتهم العمرية أقل من 25 سنة، وكانت الفروقات أيضاً بين الفئة 25 – 34 والفئة 35 – 39 لصالح الفئة 25 – 34. وكانت الفروقات أيضاً بين الفئة 35 – 39 مع الفئات (أقل من 25، 25 – 34، 40 فما فوق) لصالح هذه الفئات. وكانت الفروقات أيضاً بين الفئة 40 فما فوق و الفئة 35 – 39 لصالح الفئة 40 فما فوق.

في متغير سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية لم يظهر اختبار شفيه فروق ذات دلالة إحصائية، لذلك تم استخدام اختبار فيشر (LSD) لإيجاد أصغر فرق ممكن للفروقات، كما في الجدول (37):

الجدول (37) اختبار LSD للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية

سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من سنة	1 – 2	1.513	.076
	3 – 4	1.179	.169
	5سنوات فأكثر	0.696	.437
1 – 2	أقل من سنة	-1.513	.076
	3 – 4	-.333*	.019
	5سنوات فأكثر	-.817*	.007
3 – 4	أقل من سنة	-1.179	.169
	1 – 2	.333*	.019
	5سنوات فأكثر	-.483	.123
5سنوات فأكثر	أقل من سنة	-.696	.437
	1 – 2	.817*	.007
	3 – 4	0.483	.123

حيث كانت الفروقات ما بين السنة 1 – 2 مع السنة بين 3 – 4 وكانت هذه الفروقات لصالح الذين سنوات خبرة مشاركتهم ما بين 3 – 4 ، وكانت الفروقات أيضاً بين السنة 3 – 4 والسنة بين 1 –2 لصالح الذين سنوات خبرة مشاركتهم ما بين 3 – 4. وكانت الفروقات أيضاً 5 سنوات فأكثر وبين السنة 1 – 2 لصالح الذين سنوات مشاركتهم ما بين 1 – 2.

ويظهر الجدول (38) متغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية:

الجدول (38) اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية

سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من سنة	1 – 2	0.762	.098
	3 – 4	.940*	.014
	5سنوات فأكثر	0.576	.438
1 – 2	أقل من سنة	-0.762	.098
	3 – 4	0.178	.708
	5سنوات فأكثر	-0.186	.906
3 – 4	أقل من سنة	-.940*	.014
	1 – 2	-0.178	.708
	5سنوات فأكثر	-0.364	.480
5سنوات فأكثر	أقل من سنة	-0.576	.438
	1 – 2	0.186	.906
	3 – 4	0.364	.480

حيث كانت الفروقات للذين لايوجد لديهم خبرة في قيادة الفريق مع السنة ما بين 3 – 4 وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق. وكانت الفروقات أيضاً بين السنة 3 – 4 مع الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق الافتراضي.

في متغير الدرجة في أفق جديد تم استخدام اختبار (LSD) لإيجاد أصغر فرق ممكن للفروقات لأن اختبار شفيه لم يظهرها. وسوف يتم عرض فقط القيم ذو الدلالة الإحصائية لطول الجدول.

الجدول (39) اختبار LSD للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الدرجة في نظام أفق جديد

الدرجة في نظام أفق جديد "المعارف"	الدرجة في نظام أفق جديد "المعارف"	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
1	5	-1.470*	.003
	6	-1.065*	.007
2	5	-1.425*	.004
	6	-1.020*	.008
	9	-.911*	.034
4	5	-1.424*	.032
5	1	1.470*	.003
	2	1.425*	.004
	4	1.424*	.032
6	1	1.065*	.007

	2	1.020*	.008
9	1	.956*	.029
	2	.911*	.034

حيث كانت الفروقات للذين لديهم درجة 1 مع الذين لديه 5 أو 6 درجة وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم 5 أو 6 درجة، وكانت الفروقات أيضاً للذين لديهم درجة 2 مع الذين لديهم 5 أو 6 أو 7 درجة لصالح الذين لديهم 5 أو 6 أو 7 درجة. وكانت الفروقات أيضاً للذين لديهم درجة 4 مع الذين لديهم درجة 5 لصالح الذين لديهم درجة 5. وكانت الفروقات أيضاً للذين لديهم درجة 5 مع الذين لديهم 1 أو 2 أو 4 درجة لصالح الذين لديهم 5 درجة. وكانت أيضاً الفروقات للذين لديهم درجة 6 مع الذين لديهم 1 أو 2 درجة لصالح الذين لديهم 6 درجة. وأيضاً كانت الفروقات للذين لديهم 9 درجة مع الذين لديهم 1 أو 2 درجة لصالح الذين لديهم 9 درجة.

وعند فحص الفروقات في مهارات القائد وأعضاء الفريق الافتراضي تبعاً لمتغير الجنس وتلقي التدريب تبيّن من التحليل بأن الفروقات كانت في مهارة قائد وأعضاء الفريق تبعاً لمتغير تلقي التدريب لصالح الذين لم يتلقوا التدريب. بينما لم تظهر فروقات ذات دلالة احصائية في مهارات القائد وأعضاء الفريق تبعاً لمتغير الجنس أي أن الذكور والإناث كان تقديرهم بنفس الدرجة فيما يخص مهارات القائد وأعضاء الفريق الافتراضي، كما في الجدول (40):

الجدول (40) اختبار t لاختبار الفرضية الأولى تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية

المتغير التابع	المتغير المستقل	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
مهارات القائد وأعضاء الفريق الافتراضي	الجنس	ذكور	142	5.483	1.31897	-1.906	.058
		إناث	207	5.7424	1.13118		
	تلقي التدريب	نعم	218	5.522	1.29994	-2.421	.016
		لا	131	5.828	1.03835		

فرضية رقم (2)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أفراد عينة الدراسة (الطواقم المدرسية في شرق القدس) حول أهمية الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفريق الافتراضية، الجنس).

يوضح جدول (41) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد)، وتبين من التحليل أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الثقة بين قائد واعضاء الفريق الافتراضي تبعاً لمتغير العمر.

الجدول (41): جدول تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الثانية تبعاً للمتغيرات (المتغير التابع: مهارات القائد وأعضاء الفريق الافتراضي)

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	فرق المتوسطين	F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	79.587	3	26.529	16.259	.000
	داخل المجموعات	562.913	345	1.632		
	المجموع	642.501	348			
سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	بين المجموعات	1.980	3	.660	.355	.785
	داخل المجموعات	640.521	345	1.857		
	المجموع	642.501	348			
سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	بين المجموعات	11.253	3	3.751	2.050	.107
	داخل المجموعات	631.248	345	1.830		
	المجموع	642.501	348			
الدرجة في نظام أفق جديد	بين المجموعات	13.833	8	1.729	.935	.487
	داخل المجموعات	628.667	340	1.849		
	المجموع	642.501	348			

ولمعرفة مصدر الفروقات تم إيجاد اختبار شفيه للمقارنات البعدية لتحديد بين أي الفئات كانت هذه الفروقات ولصالح من، كما في الجدول (42):

الجدول (42) اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر

العمر	العمر	فرق المتوسطين	Sig.
أقل من 25 سنة	من 25 - 34	-0.412	.435
	من 35 - 39	.674*	.046
	40فما فوق	-0.263	.776
من 25 - 34	أقل من 25 سنة	0.412	.435
	من 35 - 39	1.086*	.000
	40فما فوق	0.149	.894
من 35 - 39	أقل من 25 سنة	-.674*	.046
	من 25 - 34	-1.086*	.000
	40فما فوق	-.937*	.000
40فما فوق	أقل من 25 سنة	0.263	.776
	من 25 - 34	-0.149	.894
	من 35 - 39	.937*	.000

في متغير العمر كانت الفروقات بين الفئة العمرية أقل من 25 مع الفئة العمرية من 35 – 39 وكانت هذه الفروقات لصالح الذين فئتهم العمرية أقل من 25 سنة، وكانت الفروقات أيضاً بين الفئة 25 – 34 والفئة 35 – 39 لصالح الفئة 25 – 34. وكانت الفروقات أيضاً بين الفئة 35 – 39 مع كل من الفئات (أقل من 25، 25 –34، 40 فما فوق) لصالح هذه الفئات. وأيضاً كانت الفروقات بين الفئة 40 فما فوق مع الفئة من 35 – 39 لصالح الفئة 40 فما فوق.

وعند فحص الفروقات في الثقة بين قائد واعضاء الفريق الافتراضي تبعاً لمتغير الجنس وتلقي التدريب تبيّن من التحليل بأن الفروقات كانت في الثقة بين قائد واعضاء الفريق تبعاً لمتغير تلقي التدريب لصالح الذين لم يتلقوا التدريب. بينما لم تظهر فروقات ذات دلالة احصائية في الثقة بين قائد وأعضاء الفريق تبعاً لمتغير الجنس أي أن الذكور والإناث كان تقديرهم بنفس الدرجة فيما يخص الثقة بين قائد واعضاء الفريق، كما في الجدول (43):

جدول (43): جدول اختبار t لاختبار الفرضية الثانية تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على القيادة

المتغير التابع	المتغير المستقل	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي	الجنس	ذكور	142	5.350	1.434	-.476	.634
		إناث	207	5.421	1.307		
	تلقي التدريب	نعم	218	5.253	1.489	-2.693	.007
		لا	131	5.624	1.076		

فرضية رقم (3)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أفراد العينة (الطواقم المدرسية في شرق القدس) حول تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفريق الافتراضية، الجنس).

يوضح جدول (44) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد)، وتبين من التحليل أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي تبعاً للمتغيرات.

الجدول (44) جدول تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الثالثة تبعاً للمتغيرات (المتغير التابع: تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي).

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	فرق المتوسطين	F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	80.651	3	26.884	14.734	.000
	داخل المجموعات	629.487	345	1.825		
	المجموع	710.138	348			
سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	بين المجموعات	14.079	3	4.693	2.326	.075
	داخل المجموعات	696.060	345	2.018		
	المجموع	710.138	348			
سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	بين المجموعات	22.945	3	7.648	3.840	.010
	داخل المجموعات	687.194	345	1.992		
	المجموع	710.138	348			
الدرجة في نظام أفق جديد	بين المجموعات	39.431	8	4.929	2.499	.012
	داخل المجموعات	670.707	340	1.973		
	المجموع	710.138	348			

ولمعرفة مصدر الفروقات تم إيجاد اختبار شفيه للمقارنات البعدية لتحديد بين أي الفئات كانت هذه الفروقات ولصالح من، كما في الجدول (45):

الجدول (45) اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر

العمر	العمر	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من 25 سنة	من 25 - 34	-0.079	.993
	من 35 - 39	.934*	.004
	40فما فوق	-0.052	.998
من 25 - 34	أقل من 25 سنة	0.079	.993
	من 35 - 39	1.013*	.000
	40فما فوق	0.027	.999
من 35 - 39	أقل من 25 سنة	-.934*	.004
	من 25 - 34	-1.013*	.000
	40فما فوق	-.986*	.000
40فما فوق	أقل من 25 سنة	0.052	.998
	من 25 - 34	-0.027	.999
	من 35 - 39	.986*	.000

في متغير العمر كانت الفروقات بين الفئة العمرية أقل من 25 مع الفئة العمرية من 35 – 39 وكانت هذه الفروقات لصالح الذين فئتهم العمرية أقل من 25 سنة، وكانت الفروقات أيضاً بين الفئة 25 – 34 والفئة 35 – 39 لصالح الفئة 25 – 34. وكانت الفروقات أيضاً بين الفئة 35

– 39 مع كل من الفئات (أقل من 25، 25 –34، 40 فما فوق) لصالح هذه الفئات. وأيضاً كانت الفروقات بين الفئة 40 فما فوق مع الفئة من 35 – 39 لصالح الفئة 40 فما فوق.

نلاحظ في الجدول (46) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية:

الجدول (46) اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق

سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من سنة	1 – 2	1.018*	.044
	3 – 4	.985*	.038
	5سنوات فأكثر	0.508	.676
1 – 2	أقل من سنة	-1.018*	.044
	3 – 4	-0.033	.998
	5سنوات فأكثر	-0.510	.389
3 – 4	أقل من سنة	-.985*	.038
	1 – 2	0.033	.998
	5سنوات فأكثر	-0.477	.380
5سنوات فأكثر	أقل من سنة	-0.508	.676
	1 – 2	0.510	.389
	3 – 4	0.477	.380

حيث كانت الفروقات للذين لايوجد لديهم خبرة في قيادة الفريق مع كل من (1 – 2، و 3 – 4) وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق. وكانت الفروقات أيضاً بين السنة 1 – 2 مع الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق الافتراضي. وكانت الفروقات أيضاً بين السنة 3 –4 مع الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق الافتراضي.

في متغير الدرجة في أفق جديد تم استخدام اختبار (LSD) لإيجاد أصغر فرق ممكن للفروقات، كما في الجدول (47):

الجدول (47) اختبار LSD للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الدرجة في نظام أفق جديد

الدرجة في نظام أفق "المعارف"	الدرجة في نظام أفق جديد "المعارف"	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
1	5	-1.454*	.014
	5	-1.686*	.004
2	6	-.947*	.038
	9	-1.026*	.043
5	1	1.454*	.014
	2	1.686*	.004
6	2	.947*	.038
9	2	1.026*	.043

حيث كانت الفروقات للذين لديهم درجة 1 مع الذين لديه درجة وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم 5 درجة، وكانت الفروقات أيضاً للذين لديهم درجة 2 مع الذين لديهم 5 أو 6 أو 9 درجة لصالح الذين لديهم 5 أو 6 أو 7 درجة. وكانت الفروقات أيضاً للذين لديهم درجة 5 مع الذين لديهم 1 أو 2 درجة لصالح الذين لديهم 5 درجة. وكانت أيضاً الفروقات للذين لديهم درجة 6 مع الذين لديهم 2 درجة لصالح الذين لديهم 6 درجة. وأيضاً كانت الفروقات للذين لديهم 9 درجة مع الذين لديهم 2 درجة لصالح الذين لديهم 9 درجة.

وعند فحص الفروقات في تقييم أداء قائد واعضاء الفريق الافتراضي تبعاً لمتغير الجنس وتلقي التدريب لم تظهر فروقات ذات دلالة احصائية في تقييم قائد واعضاء الفريق الافتراضي تبعاً لمتغير الجنس وتلقي التدريب أي أن الذكور والإناث كان تقديرهم بنفس الدرجة فيما يخص تقييم أداء قائد واعضاء الفريق الافتراضي، كما في الجدول (48):

الجدول (48) اختبار t لاختبار الفرضية الثالثة تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية

المتغير التابع	المتغير المستقل	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق	الجنس	ذكور	142	5.455	1.426	-.162	.871
		إناث	207	5.480	1.434		
	تلقي التدريب	نعم	218	5.390	1.523	-1.414	.158
		لا	131	5.603	1.251		

فرضية رقم (4)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أفراد العينة (الطواقم المدرسية في شرق القدس) حول التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية، الجنس).

يوضح جدول (49) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد)، وتبين من التحليل أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي تبعاً للمتغيرات.

الجدول (49) تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الرابعة تبعاً للمتغيرات (المتغير التابع: التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي)

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	فرق المتوسطين	F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	50.673	3	16.891	8.211	.000
	داخل المجموعات	709.742	345	2.057		
	المجموع	760.415	348			
سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	بين المجموعات	32.807	3	10.936	5.185	.002
	داخل المجموعات	727.608	345	2.109		
	المجموع	760.415	348			
سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	بين المجموعات	37.972	3	12.657	6.044	.001
	داخل المجموعات	722.443	345	2.094		
	المجموع	760.415	348			
الدرجة في نظام أفق جديد	بين المجموعات	114.207	8	14.276	7.511	.000
	داخل المجموعات	646.208	340	1.901		
	المجموع	760.415	348			

ولمعرفة مصدر الفروقات تم إيجاد اختبار شفيه للمقارنات البعدية لتحديد بين أي الفئات كانت هذه الفروقات ولصالح من، كما في الجدول (50):

الجدول (50): اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر

العمر	العمر	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من 25 سنة	من 25 - 34	0.759	.063
	من 35 - 39	1.261*	.000
	40فما فوق	0.753	.068
من 25 - 34	أقل من 25 سنة	-.758	.063
	من 35 - 39	0.502	.087
	40فما فوق	-.005	1.000
من 35 - 39	أقل من 25 سنة	-1.261*	.000
	من 25 - 34	-.502	.087
	40فما فوق	-.507	.086
40فما فوق	أقل من 25 سنة	-.753	.068
	من 25 - 34	0.005	1.000
	من 35 - 39	0.508	.086

في متغير العمر كانت الفروقات بين الفئة العمرية أقل من 25 مع الفئة العمرية من 35 – 39 وكانت هذه الفروقات لصالح الذين فئتهم العمرية أقل من 25 سنة، وكانت الفروقات أيضاً بين الفئة 35 – 39 مع كل من الفئة أقل من 25 سنة وكانت هذه الفروقات لصالح الذين فئتهم العمرية أقل من 25 سنة.

نلاحظ في متغير سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية كما في الجدول (51):

الجدول (51) اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية (المتغير التابع: التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي)

سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من سنة	1 – 2	1.732	.421
	3 – 4	1.504	.552
	5سنوات فأكثر	0.441	.983
1 – 2	أقل من سنة	-1.732	.421
	3 – 4	-.228	.620
	5سنوات فأكثر	-1.291*	.006
3 – 4	أقل من سنة	-1.504	.552

	1 – 2	0.228	.620
	5سنوات فأكثر	-1.062	.051
	اقل من سنة	-.441	.983
5سنوات فأكثر	1 – 2	1.291*	.006
	3 – 4	1.063	.051

حيث كانت الفروقات ما بين السنة 1 – 2 مع 5 سنوات فأكثر وكانت هذه الفروقات لصالح الذين سنوات خبرة مشاركتهم 5 سنوات فأكثر. وكانت الفروقات أيضاً بين 5 سنوات فأكثر وبين السنة 1 – 2 لصالح الذين سنوات خبر مشاركتهم 5 سنوات فأكثر.

في متغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية كما في الجدول (52):

جدول (52) اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق

سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من سنة	1 – 2	1.018*	.001
	3 – 4	.985*	.001
	5سنوات فأكثر	0.508	.007
1 – 2	اقل من سنة	-1.018*	.001
	3 – 4	-0.033	1.000
	5سنوات فأكثر	-0.510	1.000
3 – 4	أقل من سنة	-.985*	.001
	1 – 2	0.033	1.000
	5سنوات فأكثر	-0.477	1.000
5سنوات فأكثر	أقل من سنة	-0.508	.007
	1 – 2	0.510	1.000
	3 – 4	0.477	1.000

حيث كانت الفروقات للذين لايوجد لديهم خبرة في قيادة الفريق مع كل من (1 – 2، و 3 – 4، و5 سنوات فأكثر) وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق. وكانت الفروقات أيضاً بين السنة 1 – 2 مع الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق وكانت هذه الفروقات لصالح الذي لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق الافتراضي. وكانت الفروقات أيضاً بين السنة 3 –4 مع الذين لا يوجد لديهم خبرة في قيادة الفريق وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق الافتراضي. وكانت الفروقات للذين لديهم خبرة 5 سنوات فأكثر مع الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق الافتراضي.

الجدول (53) اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الدرجة في نظام أفق جديد

الدرجة في نظام أفق جديدة "المعارف"	الدرجة في نظام أفق جديد "المعارف"	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
2	5	-2.284*	.046
5	2	2.284*	.046

في متغير الدرجة في أفق جديد حيث كانت الفروقات للذين لديهم درجة 2 مع الذين لديهم 5 درجة لصالح الذين لديهم 5 درجة. وكانت الفروقات أيضاً للذين لديهم درجة 5 مع الذين لديهم 2 درجة لصالح الذين لديهم 5 درجة.

وعند فحص الفروقات في التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي تبعاً لمتغير الجنس وتلقي التدريب لم تظهر فروقات ذات دلالة احصائية في التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق تبعاً لمتغير الجنس وتلقي التدريب أي أن الذكور والإناث كان تقديرهم بنفس الدرجة فيما يخص التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي، كما في الجدول (54):

الجدول (54): اختبار t لاختبار الفرضية الرابعة تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية

المتغير التابع	المتغير المستقل	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي	الجنس	ذكور	142	4.893	1.496	-.178	.858
		إناث	207	4.921	1.470		
	تلقي التدريب	نعم	218	4.800	1.565	-1.881	.061
		لا	131	5.093	1.307		

فرضية رقم (5)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أفراد العينة (الطواقم المدرسية في شرق القدس) حول مدى كفاية التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية اللازمة لعمل الفريق الافتراضي، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام افق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية، الجنس).

يوضح جدول (55) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام

أفق جديد)، وتبين من التحليل أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية لعمل الفريق الافتراضي تبعاً للمتغيرات.

الجدول (55) تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الخامسة تبعاً للمتغيرات (المتغير التابع: التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية اللازمة لعمل الفريق الافتراضي)

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	فرق المتوسطين	F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	92.874	3	30.958	11.266	.000
	داخل المجموعات	948.075	345	2.748		
	المجموع	1040.949	348			
سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	بين المجموعات	40.413	3	13.471	4.645	.003
	داخل المجموعات	1000.536	345	2.900		
	المجموع	1040.949	348			
سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	بين المجموعات	28.923	3	9.641	3.287	.021
	داخل المجموعات	1012.027	345	2.933		
	المجموع	1040.949	348			
الدرجة في نظام أفق جديد	بين المجموعات	162.519	8	20.315	7.863	.000
	داخل المجموعات	878.430	340	2.584		
	المجموع	1040.949	348			

ولمعرفة مصدر الفروقات تم إيجاد اختبار شفيه للمقارنات البعدية لتحديد بين أي الفئات كانت هذه الفروقات ولصالح من، كما في الجدول (56):

الجدول (56): اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر

العمر	العمر	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من 25 سنة	من 25 - 34	1.190*	.004
	من 35 - 39	1.731*	.000
	40فما فوق	1.558*	.000
من 25 - 34	أقل من 25 سنة	-1.190*	.004
	من 35 - 39	0.541	.126
	40فما فوق	0.367	.534
من 35 - 39	أقل من 25 سنة	-1.731*	.000
	من 25 - 34	-.540	.126
	40فما فوق	-.173	.901
40فما فوق	أقل من 25 سنة	-1.558*	.000
	من 25 - 34	-.367	.534
	من 35 - 39	0.174	.901

في متغير العمر كانت الفروقات بين الفئة العمرية أقل من 25 مع الفئة العمرية من (25 – 34، 35 – 39، 4 فما فوق) وكانت هذه الفروقات لصالح الذين فئتهم العمرية أقل من 25 سنة، وكانت الفروقات أيضاً بين الفئة 25 – 34 مع الفئة العمرية أقل من 25 وكانت هذه الفروق لصالح الفئة أقل من 25 سنة. وكانت الفروقات بين35 – 39 مع كل من الفئة أقل من 25 سنة وكانت هذه الفروقات لصالح الذين فئتهم العمرية أقل من 25 سنة.

الجدول (57): اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية

سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من سنة	1 – 2	2.105	.388
	3 – 4	2.066	.410
	5سنوات فأكثر	0.682	.962
1 – 2	أقل من سنة	-2.105	.388
	3 – 4	-.039	.998
	5سنوات فأكثر	-1.423*	.012
3 – 4	أقل من سنة	-2.066	.410
	1 – 2	0.039	.998
	5سنوات فأكثر	-1.383*	.023
5سنوات فأكثر	أقل من سنة	-.682	.962
	1 – 2	1.423*	.012

3 – 4	1.383*	.023	

في متغير سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية حيث كانت الفروقات ما بين السنة 1 – 2 مع 5 سنوات فأكثر وكانت هذه الفروقات لصالح الذين سنوات خبرة مشاركتهم 5 سنوات فأكثر. وكانت الفروقات ما بين سنة 3 – 4 مع 5 سنوات فأكثر وكانت هذه الفروقات لصالح 5 سنوات فأكثر. وكانت الفروقات أيضاً بين 5 سنوات فأكثر ومع السنة (1 – 2، 3 – 4) لصالح الذين سنوات خبر مشاركتهم 5 سنوات فأكثر.

الجدول (58): اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق

سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من سنة	1 – 2	1.300*	.030
	3 – 4	1.100	.068
	5سنوات فأكثر	1.376	.057
1 – 2	أقل من سنة	-1.300*	.030
	3 – 4	-.200	.833
	5سنوات فأكثر	0.075	.998
3 – 4	أقل من سنة	-1.100	.068
	1 – 2	0.200	.833
	5سنوات فأكثر	0.276	.873
5سنوات فأكثر	أقل من سنة	-1.376	.057
	1 – 2	-.075	.998
	3 – 4	-.275	.873

في متغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، حيث كانت الفروقات للذين لايوجد لديهم خبرة في قيادة الفريق مع كل من (1 – 2) وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق. وكانت الفروقات أيضاً بين السنة (1 – 2) مع الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق الافتراضي.

الجدول (59): اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الدرجة في نظام أفق جديد

الدرجة في نظتم أفق جديدة "المعارف"	الدرجة في نظام أفق جديد "المعارف"	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
1	6	-2.173*	.037
2	6	-2.380*	.009
	9	-2.440*	.026
6	1	2.173*	.037
	2	2.380*	.009

9	2	2.440*	.026

في متغير الدرجة في أفق جديد حيث كانت الفروقات للذين لديهم درجة 1 مع الذين لديه 6 درجة وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم 6 درجة، وكانت الفروقات أيضاً للذين لديهم درجة 2 مع الذين لديهم 6 أو 9 درجة لصالح الذين لديهم 6 أو 9 درجة. وكانت أيضاً الفروقات للذين لديهم درجة 6 مع الذين لديهم 1 أو 2 درجة لصالح الذين لديهم 6 درجة. وأيضاً كانت الفروقات للذين لديهم 9 درجة مع الذين لديهم 2 درجة لصالح الذين لديهم 9 درجة.

وعند فحص الفروقات في التجهيزات اللوجستية لعمل الفريق الافتراضي تبعاً لمتغير الجنس وتلقي التدريب لم تظهر فروقات ذات دلالة احصائية في التجهيزات اللوجستية تبعاً لمتغير الجنس وتلقي التدريب أي أن الذكور والإناث كان تقديرهم بنفس الدرجة فيما يخص التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية لعمل الفريق الافتراضي، كما في الجدول (60):

الجدول (60): جدول اختبار t لاختبار الفرضية الخامسة تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية

المتغير التابع	المتغير المستقل	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية اللازمة لعمل الفريق الافتراضي	الجنس	ذكور	142	4.674	1.606	.793	.429
		إناث	207	4.528	1.811		
	تلقي التدريب	نعم	218	4.478	1.854	-1.607	.109
		لا	131	4.769	1.489		

فرضية رقم (6)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أفراد العينة (الطواقم المدرسية في شرق القدس) حول وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي باحتياجات التدريب، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفريق الافتراضية، الجنس).

يوضح جدول (61) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد)، وتبين من التحليل أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مدى وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي باحتياجات التدريب تبعاً للمتغيرات.

الجدول (61) تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية السادسة تبعاً للمتغيرات (المتغير التابع: وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي باحتياجات التدريب).

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	فرق المتوسطين	F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	143.676	3	47.892	23.809	.000
	داخل المجموعات	693.961	345	2.011		
	المجموع	837.636	348			
سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	بين المجموعات	40.968	3	13.656	5.914	.001
	داخل المجموعات	796.668	345	2.309		
	المجموع	837.636	348			
سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	بين المجموعات	36.741	3	12.247	5.276	.001
	داخل المجموعات	800.895	345	2.321		
	المجموع	837.636	348			
الدرجة في نظام أفق جديد	بين المجموعات	115.952	8	14.494	6.828	.000
	داخل المجموعات	721.685	340	2.123		
	المجموع	837.636	348			

ولمعرفة مصدر الفروقات تم إيجاد اختبار شفيه للمقارنات البعدية لتحديد بين أي الفئات كانت هذه الفروقات ولصالح من، كما في الجدول (62):

الجدول (62): اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر

العمر	العمر	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من 25 سنة	من 25 - 34	0.294	.770
	من 35 - 39	1.457*	.000
	40فما فوق	0.069	.996
من 25 - 34	أقل من 25 سنة	-.293	.770
	من 35 - 39	1.163*	.000
	40فما فوق	-.225	.771
من 35 - 39	أقل من 25 سنة	-1.457*	.000
	من 25 - 34	-1.163*	.000
	40فما فوق	-1.388*	.000
40فما فوق	أقل من 25 سنة	-.068	.996
	من 25 - 34	0.225	.771
	من 35 - 39	1.388*	.000

في متغير العمر كانت الفروقات بين الفئة أقل من 25 مع الفئة العمرية من 35 – 39 وكانت هذه الفروقات لصالح الذين فئتهم أقل من 25 سنة. وكانت الفروقات بين35 – 39 مع (أقل من 25، 25 – 34، 40 فما فوق) وكانت هذه الفروقات لصالح هذه الفئات. وكانت الفروقات بين الفئة 40 فما فوق و الفئة 35 – 39 وكانت الفروقات لصالح 40 فما فوق.

الجدول (63): اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية

سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من سنة	1 – 2	2.003	.330
	3 – 4	1.768	.449
	5سنوات فأكثر	0.563	.970
1 – 2	أقل من سنة	-2.003	.330
	3 – 4	-.234	.633
	5سنوات فأكثر	-1.440*	.003
3 – 4	أقل من سنة	-1.768	.449
	1 – 2	0.235	.633
	5سنوات فأكثر	-1.205*	.028
5سنوات فأكثر	أقل من سنة	-.563	.970
	1 – 2	1.440*	.003
	3 – 4	1.205*	.028

في متغير سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية حيث كانت الفروقات ما بين السنة (1 – 2) مع 5 سنوات فأكثر وكانت هذه الفروقات لصالح الذين سنوات خبرة مشاركتهم 5 سنوات فأكثر. وكانت الفروقات ما بين سنة 3 – 4 مع 5 سنوات فأكثر وكانت هذه الفروقات لصالح 5 سنوات فأكثر. وكانت الفروقات أيضاً بين 5 سنوات فأكثر ومع السنة (1 – 2، 3 – 4) لصالح الذين سنوات خبر مشاركتهم 5 سنوات فأكثر.

في متغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية كما في الجدول (64):

الجدول (64): اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق

سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من سنة	1 – 2	1.312*	.009
	3 – 4	1.415*	.002
	5سنوات فأكثر	1.046	.138
1 – 2	أقل من سنة	-1.312*	.009
	3 – 4	0.103	.962
	5سنوات فأكثر	-.266	.872
3 – 4	أقل من سنة	-1.415*	.002
	1 – 2	-.103	.962
	5سنوات فأكثر	-.369	.663
5سنوات فأكثر	أقل من سنة	-1.046	.138
	1 – 2	0.266	.872

3 – 4	0.369	.663	

حيث كانت الفروقات للذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق مع كل من (1–2، و 3–4) وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق. وكانت الفروقات أيضاً بين السنة 1 – 2 مع الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق الافتراضي.

الجدول (65): اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الدرجة في نظام أفق جديد "المعارف" (المتغير التابع: وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي باحتياجات التدريب).

الدرجة في نظام أفق جديد "المعارف"	الدرجة في نظام أفق جديد "المعارف"	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
2	6	-1.957*	.031
6	2	1.957*	.031

في متغير الدرجة في أفق جديد حيث كانت الفروقات للذين لديهم درجة 2 مع الذين لديهم 6 درجة لصالح الذين لديهم 6 درجة. وكانت أيضاً الفروقات للذين لديهم درجة 6 مع الذين لديهم 2 درجة لصالح الذين لديهم 6 درجة.

وعند فحص الفروقات في احتياجات التدريب تبعاً لمتغير الجنس وتلقي التدريب تبيّن من التحليل بأن الفروقات كانت في احتياجات التدريب تبعاً لمتغير تلقي التدريب لصالح الذين لم يتلقوا التدريب. بينما لم تظهر فروقات ذات دلالة احصائية في احتياجات التدريب تبعاً لمتغير الجنس أي أن الذكور والإناث كان تقديرهم بنفس الدرجة، كما في الجدول (66):

الجدول (66): جدول اختبار t لاختبار الفرضية السادسة تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية

المتغير التابع	المتغير المستقل	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي باحتياجات التدريب	الجنس	ذكور	142	4.790	1.648	-.717	.474
		إناث	207	4.914	1.483		
	تلقي التدريب	نعم	218	4.681	1.675	-3.067	.002
		لا	131	5.167	1.269		

فرضية رقم (7)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أفراد العينة (الطواقم المدرسية في شرق القدس) حول التحديات الإدارية التي يواجهها

الفريق الافتراضي، تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية).

يوضح جدول (67) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد)، وتبين من التحليل أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التحديات الإدارية التي يواجهها الفريق الافتراضي تبعاً للمتغيرات.

الجدول (67): جدول تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية السابعة تبعاً للمتغيرات (المتغير التابع: التحديات الإدارية التي يواجهها الفريق الافتراضي).

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	فرق المتوسطين	F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	68.565	3	22.855	10.914	.000
	داخل المجموعات	722.445	345	2.094		
	المجموع	791.010	348			
سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	بين المجموعات	9.558	3	3.186	1.407	.241
	داخل المجموعات	781.452	345	2.265		
	المجموع	791.010	348			
سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	بين المجموعات	21.462	3	7.154	3.207	.023
	داخل المجموعات	769.548	345	2.231		
	المجموع	791.010	348			
الدرجة في نظام أفق جديد	بين المجموعات	44.267	8	5.533	2.519	.011
	داخل المجموعات	746.743	340	2.196		
	المجموع	791.010	348			

ولمعرفة مصدر الفروقات تم إيجاد اختبار شفيه للمقارنات البعدية لتحديد بين أي الفئات كانت هذه الفروقات ولصالح من، كما في الجدول (68):

الجدول (68): اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر (المتغير التابع: التحديات الإدارية التي يواجهها الفريق الافتراضي).

العمر	العمر	فرق المتوسطين	Sig.
أقل من 25 سنة	من 25 - 34	0.419	.532
	من 35 - 39	1.169*	.000
	40فما فوق	0.274	.817
من 25 - 34	أقل من 25 سنة	-.418	.532
	من 35 - 39	.750*	.003
	40فما فوق	-.144	.930
من 35 - 39	أقل من 25 سنة	-1.169*	.000
	من 25 - 34	-.750*	.003
	40فما فوق	-.895*	.000
40فما فوق	أقل من 25 سنة	-.274	.817
	من 25 - 34	0.145	.930
	من 35 - 39	.895*	.000

في متغير العمر كانت الفروقات بين الفئة أقل من 25 مع الفئة العمرية من 35 – 39 وكانت هذه الفروقات لصالح الذين فئتهم أقل من 25 سنة. وكانت الفروقات بين 25 –34 مع الفئة 35 – 39 وكانت هذه الفروقات لصالح الفئة 25–34. وكانت الفروقات بين 35 – 39 مع (أقل من 25، 25 – 34، 40 فما فوق) وكانت هذه الفروقات لصالح هذه الفئات. وكانت الفروقات بين الفئة 40 فما فوق و الفئة 35 – 39 وكانت الفروقات لصالح 40 فما فوق.

في متغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية كما في الجدول (69):

الجدول (69): اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق (المتغير التابع: التحديات الإدارية التي يواجهها الفريق الافتراضي).

سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من سنة	1 – 2	1.046	.054
	3 – 4	0.949	.073
	5سنوات فأكثر	1.284*	.035
1 – 2	أقل من سنة	-1.046	.054
	3 – 4	-.097	.966
	5سنوات فأكثر	0.239	.898
3 – 4	اقل من سنة	-.948	.073

	1 – 2	0.097	.966
	5سنوات فأكثر	0.336	.714
	اقل من سنة	-1.284*	.035
5سنوات فأكثر	1 – 2	-.238	.898
	3 – 4	-.336	.714

حيث كانت الفروقات للذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق مع 5 سنوات فأكثر وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق. وكانت الفروقات للذين لديهم خبرة في قيادة الفريق الافتراضي 5 سنوات فأكثر مع الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق لصالح الذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق الافتراضي.

الجدول (70): اختبار LSD للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الدرجة في نظام أفق جديد "المعارف" (المتغير التابع: التحديات الإدارية التي يواجهها الفريق الافتراضي).

الدرجة في نظام أفق جديد "المعارف"	الدرجة في نظام أفق جديد "المعارف"	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
1	8	-1.074*	.029
2	4	-1.144*	.045
	8	-1.139*	.018
	9	-1.084*	.043
3	2	1.144*	.045
8	1	1.074*	.029
	2	1.139*	.018
9	2	1.084*	.043

في متغير الدرجة في أفق جديد حيث كانت الفروقات للذين لديهم درجة 1 مع الذين لديه 8 درجة وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم 8 درجة، وكانت الفروقات أيضاً للذين لديهم درجة 2 مع الذين لديهم (4 أو 8 أو 9) درجة لصالح الذين لديهم (4 أو 8 أو 9) درجة. وكانت أيضاً الفروقات للذين لديهم 3 درجة مع الذين لديهم 2 درجة لصالح الذين لديهم 3 درجة. وأيضاً كانت الفروقات للذين لديهم 8 درجة مع الذين لديهم 2 درجة لصالح الذين لديهم 8 درجة. وكانت الفروقات للذين لديهم 9 درجة مع الذين لديهم 2 درجة لصالح الذين لديهم 9 درجة.

وعند فحص الفروقات في التحديات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس وتلقي التدريب تبيّن من التحليل بأن الفروقات كانت في التحديات الإدارية تبعاً لمتغير تلقي التدريب لصالح الذين لم يتلقوا التدريب. بينما لم تظهر فروقات ذات دلالة احصائية في التحديات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس

أي أن الذكور والإناث كان تقديرهم بنفس الدرجة فيما يخص التحديات الإدارية، كما في الجدول (71):

الجدول (71): جدول اختبار t لاختبار الفرضية السابعة تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية

المتغير التابع	المتغير المستقل	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التحديات الإدارية التي يواجهها الفريق الافتراضي	الجنس	ذكور	142	4.543	1.612	.435	.664
		إناث	207	4.470	1.435		
	تلقي التدريب	نعم	218	4.246	1.571	-4.347	.000
		لا	131	4.922	1.296		

فرضية رقم (8)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أفراد العينة (الطواقم المدرسية في القدس) حول التحديات الاجتماعية التي يواجهها الفريق الافتراضي، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية، الجنس).

يوضح جدول (72) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد)، وتبين من التحليل أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التحديات الاجتماعية التي يواجهها قائد الفريق الافتراضي تبعاً لمتغير العمر.

الجدول (72) تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الثامنة تبعاً للمتغيرات (المتغير التابع: التحديات الاجتماعية التي يواجهها الفريق الافتراضي)

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	فرق المتوسطين	F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	51.763	3	17.254	6.266	.000
	داخل المجموعات	950.036	345	2.754		
	المجموع	1001.798	348			
سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	بين المجموعات	8.670	3	2.890	1.004	.391
	داخل المجموعات	993.128	345	2.879		
	المجموع	1001.798	348			
سنوات الخبرة في قيادة الفرق	بين المجموعات	8.206	3	2.735	.950	.417
	داخل المجموعات	993.592	345	2.880		

الافتراضية	المجموع	1001.798	348			
الدرجة في نظام أفق جديد	بين المجموعات	41.791	8	5.224	1.850	.067
	داخل المجموعات	960.007	340	2.824		
	المجموع	1001.798	348			

ولمعرفة مصدر الفروقات تم إيجاد اختبار شفيه للمقارنات البعدية لتحديد بين أي الفئات كانت هذه الفروقات ولصالح من، كما في الجدول (73):

الجدول (73): اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر (المتغير التابع: التحديات الاجتماعية التي يواجهها الفريق الافتراضي)

العمر	العمر	فرق المتوسطين	Sig.
أقل من 25 سنة	من 25 - 34	0.227	.920
	من 35 - 39	1.034*	.011
	40فما فوق	0.501	.500
من 25 - 34	أقل من 25 سنة	-.227	.920
	من 35 - 39	.806*	.006
	40فما فوق	0.273	.750
من 35 - 39	أقل من 25 سنة	-1.034*	.011
	من 25 - 34	-.806*	.006
	40فما فوق	-.533	.142
40فما فوق	أقل من 25 سنة	-.500	.500
	من 25 - 34	-.273	.750

في متغير العمر كانت الفروقات بين الفئة أقل من 25 مع الفئة العمرية من 35 – 39 وكانت هذه الفروقات لصالح الذين فئتهم أقل من 25 سنة. وكانت الفروقات بين 25 –34 مع الفئة 35 – 39 وكانت هذه الفروقات لصالح الفئة 25–34. وكانت الفروقات بين 35 – 39 مع (أقل من 25، 25 – 34،) وكانت هذه الفروقات لصالح هذه الفئات.

وعند فحص الفروقات في التحديات الاجتماعية تبعاً لمتغير الجنس وتلقي التدريب تبيّن من التحليل بأن الفروقات كانت في التحديات الإدارية تبعاً لمتغير تلقي التدريب لصالح الذين لم يتلقوا التدريب. بينما لم تظهر فروقات ذات دلالة احصائية في التحديات الاجتماعية تبعاً لمتغير الجنس أي أن الذكور والإناث كان تقديرهم بنفس الدرجة فيما يخص التحديات الاجتماعية، كما في الجدول (74):

الجدول (74): جدول اختبار t لاختبار الفرضية الثامنة تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية

المتغير التابع	المتغير المستقل	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التحديات الاجتماعية التي يواجهها الفريق الافتراضي	الجنس	ذكور	142	3.909	1.723	1.053	.293
		إناث	207	3.715	1.678		
	تلقي التدريب	نعم	218	3.618	1.761	-2.596	.010
		لا	131	4.086	1.547		

فرضية رقم (9)؛ والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أفراد العينة (الطواقم المدرسية في شرق القدس) حول التحديات الفنية التقنية التي يواجهها الفريق الافتراضي، تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد، تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية، الجنس).

يوضح جدول (75) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة في المشاركة بالفرق الافتراضية، سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية، الدرجة في نظام أفق جديد)، وتبين من التحليل أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التحديات الاجتماعية التي يواجهها قائد الفريق الافتراضي تبعاً لمتغير العمر.

الجدول (75) جدول تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية التاسعة تبعاً للمتغيرات (المتغير التابع: التحديات الفنية التي يواجهها الفريق الافتراضي)

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	فرق المتوسطين	F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	37.377	3	12.459	5.062	.002
	داخل المجموعات	849.100	345	2.461		
	المجموع	886.478	348			
سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	بين المجموعات	4.854	3	1.618	.633	.594
	داخل المجموعات	881.624	345	2.555		
	المجموع	886.478	348			
سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	بين المجموعات	158.595	3	52.865	25.057	.000
	داخل المجموعات	727.882	345	2.110		
	المجموع	886.478	348			
الدرجة في نظام أفق جديد	بين المجموعات	28.316	8	3.539	1.402	.194
	داخل المجموعات	858.162	340	2.524		
	المجموع	886.478	348			

ولمعرفة مصدر الفروقات تم إيجاد اختبار شفيه للمقارنات البعدية لتحديد بين أي الفئات كانت هذه الفروقات ولصالح من، كما في الجدول (76):

الجدول (76): اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير العمر (المتغير التابع: التحديات الفنية التي يواجهها الفريق الافتراضي)

العمر	العمر	فرق المتوسطين	Sig.
أقل من 25 سنة	من 25 - 34	1.862*	.936
	من 35 - 39	1.026*	.028
	40فما فوق	-.530	.498
من 25 - 34	أقل من 25 سنة	-1.862*	.936
	من 35 - 39	-.836*	.017
	40فما فوق	-2.393*	.709
من 35 - 39	أقل من 25 سنة	-1.026*	.028
	من 25 - 34	.836*	.017
	40فما فوق	-1.556*	.304
40فما فوق	أقل من 25 سنة	0.531	.498
	من 25 - 34	2.393*	.709
	من 35 - 39	1.556*	.304

في متغير العمر كانت الفروقات بين الفئة أقل من 25 مع الفئة العمرية من 35 – 39 وكانت هذه الفروقات لصالح الذين فئتهم أقل من 25 سنة. وكانت الفروقات بين 25 –34 مع الفئة 35 – 39 وكانت هذه الفروقات لصالح الفئة 25–34. وكانت الفروقات بين 35 – 39 مع (أقل من 25، 25 – 34،) وكانت هذه الفروقات لصالح هذه الفئات.

في متغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية كما في الجدول (77):

الجدول (77): اختبار شفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في قيادة الفرق (المتغير التابع: التحديات الفنية التي يواجهها الفريق الافتراضي)

سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	فرق المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من سنة	1 – 2	1.86246*	.000
	3 – 4	1.02606*	.035
	5سنوات فأكثر	-.53073-	.666
1 – 2	أقل من سنة	-1.86246-*	.000
	3 – 4	-.83640-*	.000
	5سنوات فأكثر	-2.39319-*	.000

3 – 4	أقل من سنة	-1.02606-*	.035
	1 – 2	.83640*	.000
	5سنوات فأكثر	-1.556*	.000
5سنوات فأكثر	اقل من سنة	.530	.666
	1 – 2	2.393*	.000
	3 – 4	1.556*	.000

حيث كانت الفروقات للذين لديهم خبرة أقل من سنة في قيادة الفريق مع (1–2 و3 –4) وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم خبرة في أقل من سنة في قيادة الفريق. وكانت الفروقات للذين لديهم خبرة بالقيادة (1–2) مع (خبرة أقل من سنة، و 5 سنوات فأكثر) وكانت هذه الفروقات لصالح الذين (خبرة أقل من سنة، و5 سنوات فأكثر). وكانت الفروقات للذين لديهم خبرة 3 –4 مع 1 – 2 وكانت هذه الفروقات لصالح 3 –4. وكانت الفروقات للذين لديهم 5 سنوات فأكثر مع (خبرة أقل من سنة، 1–2، 3–4) وكانت هذه الفروقات لصالح الذين لديهم 5 سنوات فأكثر. وعند فحص الفروقات في التجهيزات اللوجستية لعمل الفريق الافتراضي تبعاً لمتغير الجنس وتلقي التدريب لم تظهر فروقات ذات دلالة احصائية في التجهيزات اللوجستية تبعاً لمتغير الجنس وتلقي التدريب أي أن الذكور والإناث كان تقديرهم بنفس الدرجة فيما يخص التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية لعمل الفريق الافتراضي، كما في الجدول (78):

الجدول (78): جدول اختبار t لاختبار الفرضية التاسعة تبعاً لمتغير الجنس ومتغير تلقي التدريب على قيادة الفرق الافتراضية

المتغير التابع	المتغير المستقل	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التحديات الفنية التي يواجهها الفريق الافتراضي	الجنس	ذكور	142	3.894	1.715	1.568	.118
		إناث	207	3.615	1.503		
	تلقي التدريب	نعم	218	3.612	1.690	-1.839	.067
		لا	131	3.922	1.410		

نتائج المقابلات:

تم إجراء الدراسة بمساعدة أداة المقابلة، وباستخدام التحليل الإحصائي ونسخ المقابلات، وترميزها وتحليلها، وتم ربط إجابات المشاركين بالأسئلة الفرعية. بدأ جميع المشاركين في الدراسة المقابلة بوصف فرقهم الافتراضية وما هي مميزات القائد الافتراضي؟ وما هي المتطلبات والتحديات المختلفة التي تواجههم نظراً لطبيعة الفريق الافتراضي؟

وفقاً لدراسة بحثية نوعية، تم استخدام الاقتباسات من قبل المشاركين في الدراسة في عرض النتائج. أرادت الباحثة من خلال استخدام الاقتباسات المباشرة، أن تُقدم للقارئ رؤية دقيقة وغير متحيّزة، حيث إذا كان الاقتباس أقل من أربعين كلمة أحاطت الباحثة الفقرة بعلامات اقتباس مزدوجة، بينما إذا كان الاقتباس يتألف من أربعين كلمة أو أكثر تم تضمينه في سياق النص.

فعند النظر إلى المقابلات؛ لاحظت الباحثة ظهور أنماط معينة بمجرد ترميز هذه الأنماط كانت الباحثة قادرة على إسناد بعض التعليقات؛ حيث كان القصد من ذلك إعطاء صوت لقادة وأعضاء الفرق الافتراضية وإظهار الأساليب التي استخدمتها قيادة هذه الفرق. وللتفريق بين أجوبة المديرين والأعضاء في نهاية كل سؤال تم تلخيص الاتفاق والاختلاف بين أرائهم.

ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في منطقة شرق القدس وضمن المجالات.

1. **مهارة قائد وأعضاء الفريق الافتراضي:** ظهرت عدة ممارسات باستخدام المقابلات يمكن تقسيمها إلى أربعة محاور: متطلبات قيادة الفريق الافتراضي، مسؤوليات قيادة الفريق الافتراضي، الكفايات اللازمة لقيادة الفريق الافتراضي، تطوير الفريق الافتراضي.

المحور الأول: متطلبات قيادة الفرق الافتراضية: ويتكون من العناصر التالية (القدرة على إدارة التنوع الثقافي، القدرة على بناء الثقة بين الأعضاء، القدرة على الاتصال، القدرة على التشجيع والتحفيز، القدرة على تقديم تغذية راجعة، القدرة على تقييم الأداء).

- القدرة على إدارة التنوع الثقافي: نوّه المشاركون في الدراسة، بأهمية قدرة قائد الفريق على إدارة التنوع الثقافي داخل الفريق، وقد تحدثت المديرة (ر) قائلة: **" نعم أحاول فهم الاختلافات الثقافية، ومن ثم أُديرها بالشكل الصحيح؛ لأنني أعتقد أن التنوع الثقافي مفيداً إذا تم إدارته بشكل جيد".**

الفرق المتنوعة ثقافياً لها ميّزة كبيرة، إذا تمت إدارتها بشكل صحيح، لها أثارٌ على الترابط بين المهام؛ لأن الأعضاء يجب أن يتفاعلوا فيما بينهم؛ لأداء المهام وإكمالها، وبالتالي قد يكون لها آثار على القيادة وكيفية إدارة القائد، حيث يجب أن يحترم القائد الاختلافات الثقافية، وهذا يبيَن الحاجة إلى أن يكون قائد الفريق مرناً ومرشداً، وقابلاً للتكيّف مع المواقف المختلفة.

أكد المشاركون في الدراسة على أهمية تصور المستقبل من خلال إيصال الهدف المنشود لبقية الفريق، يجب مراقبة جميع التغيرات الحالية عن كثب؛ من أجل توجيه الفريق نحو الهدف المنشود تحقيقه. حيث أفاد المدير (م): **"لا يمكن للفريق أن يكون ناضجاً إلا إذا كان واضحاً، ومعروفاً لكل عضو فيه أين سيتجه وكيفية الوصول"**. الهدف هو اقناع الفريق بتحقيق نتائج أكبر مراراً وتكراراً؛ لتحقيق النتائج المرجوّة. ولا يمكن للفريق أن يكون ناجحاً إلا عندما يعرف إلى أين يتوجه ولماذا من المفيد الوصول إلى وجهة متوقعة.

- القدرة على بناء الثقة بين الأعضاء: أكد المشاركون أن بناء الثقة يعدّ من أهم متطلبات قيادة الفريق الافتراضي، ومن أهم مهام القائد، إذ يجب عليه بناء الثقة والحفاظ عليها على المستوى الشخصي داخل الفريق فقد أفاد المدير (ل):**" أن الثقة هي بمثابة اللاصق الذي يربط أعضاء الفريق بعضهم ببعض**" وكذلك أكّد عضو فريق:**" نحتاج إلى قائد لديه القدرة على تسهيل الثقة في الفريق الافتراضي"**. شبّه المدير (ل) للثقة بالغراء يدل على اعتباره لها ضرورة مهمة لعمل الفريق.

أظهرت المقابلات أن هناك نوعين من الثقة: الثقة القائمة على الإدراك، والثقة القائمة على التأثير. فقد ذكرت المديرة (ر): **أتوقع أن أهم متطلب للقيادة هو الثقة، وأتوقع أن تكون الثقة القائمة على الإدراك، أول ما يمكن تطويره في نقل وبناء المعلومات بين أعضاء الفريق وتستمر بالنمو فتظهر الثقة القائمة على التأثير بناءً على الثقة القائمة على الإدراك وتبادل المعلومات**". تبيّن أن للثقة أنواعاً ويجب على القائد معرفتها ليتم تبادل المعلومات داخل الفريق.

- القدرة على الاتصال: أكد المشاركون أنه يجب على قائد الفريق إنشاء قنوات اتصال موثوقة؛ لأن غالبية العمل يتم عبر التواصل، من خلال الوسائل الالكترونية، وهذا يتطلب معرفة جيدة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل القائد، والأعضاء، حيث أشار المدير (س): **"أعتقد أن أهم المهارات التي يجب أن أمتلكها هي إنشاء قنوات اتصال موثوقة"**. وأجاب عضو فريق: **"يجب أن يتمتع قائد الفريق بمهارة قنوات الوسائط الالكترونية"**. إذن يجب على القائد أن يمتلك مهارات الاتصال، والتكيّف التكنولوجي لقيادة الفريق الافتراضي.

- القدرة على التشجيع والتحفيز: اتفق المشاركون على ضرورة أن يتمتع قائد الفريق بالقدرة على تحفيز أعضاء الفريق، وتشجيعهم على بذل أقصى ما في وسعهم في أية مهمة، حيث أفاد المدير (خ): **"نعم أعتقد أنني قادر على تحفيز أعضاء الفريق الذي أُديره"**، وقال عضو الفريق: **"يُحاول المركّز جاهداً تشجيعنا على بذل أقصى ما في وسعنا في أية مهمة"**. القدرة على التحفيز والتشجيع يجب أن يمتلكها قائد الفريق الافتراضي.

- القدرة على تقديم تغذية راجعة: اتفق المشاركون على وجوب مراقبة الوضع في الفريق الافتراضي عن كثب، وإذا ظهرت مشكلات فمن الواجب على القائد توفير حل مستدام. وهذا ما أشارت إلية المديرة (د): **"يجب مراقبة الوضع في الفريق عن كثب، وإذا ظهرت مشاكل فمن واجبي توفير الحل المناسب"**. وقد أجاب عضو فريق: **"دائماً يحاول المركّز تقديم الملاحظات والتغذية الراجعة، التي بدورها تُحفّز الفريق على تحقيق نتائج أفضل"**. **يتبينّ أن** هناك دعماً للعلاقة بين التغذية الراجعة والأداء، وهذه ضرورية لتطوير والحفاظ على الثقة والأداء العالي.

- القدرة على تقييم الأداء: أظهرت المقابلات أن مستوى الرقابة الفردية القائمة على الأعضاء، ينتج عنها آثار سلبية بما يتعلق بمشاعر الفرد تجاه الفريق، وقد ينتج عنها سلوكيات فردية انتهازية، يمكن أن تضر بأداء الفريق فقد ذكر العضو (ل): **"عندما أشعر أنني مراقب لا أستطيع العمل وهذا يؤثر على الأداء ونجاح فريقي"**. وأضاف: **"يجب على المديرين بذل المزيد من الجهد لتعزيز تحفيز الفريق، وتركيز أقل على المراقبة الفردية إذا كان الغرض الرئيسي رفع مستوى أداء الفريق"**. وذكر المدير (أ): "**يجب مراقبة عملية الأداء؛ لمعرفة ما إذا تم الوصول إلى الأهداف المرجوة، وما إذا كان ينبغي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء الفريق"**.

وبالتالي تضع هذه الدراسة نفسها في خط التفكير، الذي يشير إلى أن المراقبة الفردية، حتى القائمة على الأعضاء لا تكون الخيار الأفضل؛ لزيادة أداء الفريق، بالرغم من أنه لا تزال المراقبة الفردية تستخدم غالباً كأداة رئيسة لتعزيز أداء الفريق.

وقد أظهرت المقابلات أن الفرق الافتراضية الأصغر حجماً، تتمتع بمشاركة أعلى وعلاقة جماعية أكبر بينما تركّز الفرق الافتراضية الأكبر حجماً، على تنسيق المهام والاجتماعات. فقد ذكر المدير (م): "**أعتقد أن حجم الفريق له علاقة بالأداء والتفاعل بين الأعضاء"**. حسب ما أفاد به المدير (م) فإن حجم الفريق يؤثر على أدائه.

المحور الثاني: مسؤوليات قيادة الفريق الافتراضي: وينقسم إلى عدة فئات (إنشاء وشرح الواقع الافتراضي الجديد للفريق وتوضيحه، الحفاظ على ثقافة المدرسة، وتعزيز تطور الثقة بالقائد، أدوات وتقنيات الاتصال القيادي الافتراضي، العمل التشاركي بين القائد والفريق الافتراضي، المتابعة والتقييم).

- إنشاء وشرح الواقع الافتراضي الجديد للفريق وتوضيحه: أكّد المشاركون بأن هذا الوقع الافتراضي يمثل تغيراً، وسيتم التعامل مع جميع التوترات والقلق والخوف التي يشعر بها أعضاء الفريق في مواجهة التغيير من قبل القائد، و يجب أن يتحلى القائد بالشفافية، بشأن أية تغييرات قد تتخذها المدرسة فيما يتعلق باستراتيجية عمل الفريق، ومن عيوبه الوصول إلى جميع الأدوات المتاحة لإدارة التغيير حيث أفاد المدير (أ): **"لا يمكن تجاهل هذا الواقع الافتراضي ويتطلب منا إنشاء فرق افتراضية، ويتطلب من جميع الأعضاء التعلم على أدوات الاتصال الجديدة والحديثة وامتلاك مهارة إدارة الوقت ومهارة التفاعل بين الزملاء".** وأجاب العضو(ي): **"إنني أشعر بالخوف من أن أكون عضواً في فريق افتراضي. إن هذا الواقع الافتراضي يمثل تغييراً، وعلينا استخدام أدوات اتصال الكترونية جديدة".** وهنا يقول المدير(ل): **"دائماً أطرح سؤالاً كيف حالك؟ وكيف حال عائلتك؟"**. وأضافت المديرة (س): "**يجب أن يتم تكثيف الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والتعبير عن الاهتمام الشخصي برفاهية فريقي، والاستماع لأية مخاوف، أو احباطات وتعزيز ثقافة وقيّم ورسالة الفريق والمدرسة".** وتابعت **"عليّ الالتزام بدعم فريقي وثقافته وقدرته وتحقيق أهدافه، وحل المشكلات التي تواجهنا".** من المهم أن يبدأ القائد الاجتماع، من خلال إيصال اهتمام حقيقي بسلامة ورفاهية أعضاء الفريق وعائلاتهم، وإظهار أكبر قدر من التعاطف والحساسية تجاه تحديات العمل الافتراضي.

أظهرت المقابلات أن على القادة تعزيز التعاون، وتفاعل الأعضاء بعضهم مع بعض؛ لحل المشكلات ومشاركة المعرفة حيث يشير المدير (د): "**دائماً أُذكّر الفريق والأعضاء بأهميتهم للمدرسة في مخرجات عملهم"** وتابع **" أهمية جدولة اجتماعات أسبوعية للفريق للتعاون وبناء العلاقات".** إن التعاون مهم جداً للفريق، وعلى القادة طوال عمل الفريق الافتراضي تعزيز التعاون.

- الحفاظ على ثقافة المدرسة، وتعزيز تطور الثقة بالقائد: تظهر المقابلات أن أعضاء الفريق الذين يتم الثقة بهم؛ هم أكثر استباقية، ولديهم مستوى أعلى من التركيز على المهمة والأداء ويتواصلون كثيراً ويكونوا أكثر انفتاحاً بشأن تقديم الملاحظات. حيث قال المدير (ر): **"دائماً أحرص على وضع تذكيرات مرئية مثل القيم على شاشة الويب في الاجتماعات الافتراضية، والتي تحدد الثقافة".**

إن القائد بحاجة إلى قضاء المزيد من الوقت والجهد في بناء الثقة، حيث يمكن أن يؤثر انخفاض مستويات الثقة سلباً على مشاركة الاعضاء في الثقافة، ورسالة المدرسة وأداء الفريق.

تظهر المقابلات أن القادة، الذين يروّجون لبيئة آمنة نفسياً، لديهم فرق ذات مستويات أعلى من النجاح فقد قال العضو (أ): **"قائد الفريق يستخدم في بعض الأحيان الطقوس، والاحتفالات الافتراضية"**. كما بيّن العضو أن الاحتفالات الافتراضية مهمّة في انتشار الأمن النفسي داخل الفريق الافتراضي.

- أدوات وتقنيات الاتصال القيادي الافتراضي: أكّد المشاركون على أهمية القيادة في الاتصال الافتراضي للفريق، فقد صرّح المدير (م) حول قيادة الفرق الافتراضية، **"لا يوجد شيء مثل الكم الهائل من الاتصالات"**. أظهرت المقابلات أن فجوات الاتصال، يمكن أن تؤدي إلى انخفاض مشاركة الأعضاء، وانخفاض مستويات التماسك الثقافي والجماعي، وتقليل الثقة بينهم. فقد وجدت المقابلات أن التركيز بشكل خاص، على الاتصال والاستجابة والوضوح، يمكن أن يساعد على مواجهة تحديات العمل مع الفريق الافتراضي، وضمان شعور الأعضاء، الذين يعملون افتراضياً، بأنهم متصلون برسالة المدرسة وثقافتها. حيث أفاد المدير (ي):"**إن الاتصال يساعدني في بناء علاقة أقوى مع الأعضاء الافتراضيين، والمزيد من التواصل بينهم**". إن واقع الأعضاء الافتراضيين تجعل هذه الفجوات أكثر وضوحاً، ويجب على القادة بذل جهد أكبر لمواءمة الأعضاء مع ثقافة المدرسة، بالإضافة إلى أهداف الوزارة.

لقد وجدت المقابلات أن تفاعل الأعضاء يكون أعلى، عندما يتواصل المديرون مع الفرق باستخدام أدوات الكترونية كالبريد الالكتروني، الرسائل النصية، وما إلى ذلك فقد قال العضو (س): **"الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تزيد من فعالية الفريق وأدائه"**. أكد المشاركون أن القادة، الذين يقدمون ردوداً مفصّلة ومدروسة، يبنون الثقة ويحسّنون شعور الأعضاء بالمشاركة، والتقدير والاحترام. وأفادت المديرة (أ): **"أنتَ مستاء من سؤاله، ولا تجد اتصاله مهماً جداً يجب أن تتنبأ بالردود المتوقعة على طلبات المهام، والذي يؤثر بشكل إيجابي، على الالتزام التنظيمي للعضو وبالتالي على أداء الفريق"**. وقد وجدت المقابلات أيضاً أن المديرين الذين يتوقعون رسائل، أو مكالمات في الوقت المناسب مهم جداً في عملية الاتصال، وهذا لا يعني أيضاً أنه يجب عليه تقديم استجابة شاملة لسؤال معقد في وقت محدد. فأشار بخصوص ذلك المدير (ج): "**الاستجابة في الوقت المناسب تبني الثقة**". وبالتالي يجب على القائد أن يمتلك القدرة على التنبؤ في التواصل، وعدم القدرة يكسر الثقة، ويمكن أن يغير نظرة العضو حول الثقافة وموثوقية القائد.

وقد أظهرت أيضاً المقابلات أهمية الوضوح في عملية الاتصال، سواء كان الاتصال للتوجيه، أو تقديم التغذية الراجعة قال العضو(م): **"يجب أن تحدد الاتصالات اتجاهات وتوقعات واضحة"**. وقال المدير (ح): "**يجب تعيين المهام بدقة ووضوح، وكذلك الأهداف وأدوار أعضاء الفريق، مما يؤثر ذلك بشكل إيجابي على أداء الفريق، ويمكن كل عضو فهم ومعرفة صلاحياته ومسؤولياته ومهامه"**. وقد أفاد المدير(س):" **يُعد اختيار وضع الاتصال أمراً مهماً للغاية؛ لأنه يؤثر على كيفية تفسير أعضاء الفريق الافتراضي للرسالة"**. يجب أن يأخذ القائد، في الاعتبار الطريقة التي يفضل بها كل متلقٍ الرسالة.

- العمل التشاركي بين القائد والفريق الافتراضي: أظهرت المقابلات أن القيادة التشاركية يمكن أن تحسن نتائج الأداء في الفريق الافتراضي، فهي تتطلب مشاركة أكبر لأعضاء الفريق، وتفاعل جماعي مما يؤدي إلى قيام الفريق ببناء علاقات شخصية، أكثر تماسكاً والعمل معاً. قالت المديرة (ف): **"دوري دعم أعضاء الفريق، وتقديم المشورة لهم، بشأن الأدوار القيادية ومراقبة الأداء وتوجيهه"**. تضع القيادة التشاركية الزملاء الافتراضيين في أدوار قيادية مختلفة بمسؤوليات محددة لأداء الفريق.

- المتابعة والتقييم: أجمع أغلبية المشاركين أن أحد المفاتيح الحاسمة لبناء الثقة، والحفاظ عليها، هو أن يتقن الجميع مهام الفريق، وعلى القائد وضع جدولة لتقييم الإجراءات، والتأكد من أن الأعضاء يعرفون مهام الفريق وأهدافه، حيث أفاد المدير (أ): **"يجب أن أقوم بعناية بالتدقيق بشكل دوري لفهم والتحقق فيما إذا كان هناك شيء ما يحدث بالطريقة، التي من المفترض أن يحدث بها أم لا"**. إن من الضرورة الحفاظ على الشفافية في التعامل مع أعضاء الفريق، بالإضافة إلى ضرورة أن يفهموا أن التقييم مهم لجودة الأداء.

المحور الثالث: الكفايات اللازمة لقيادة الفريق الافتراضي: وينقسم إلى عدة فئات: (التواصل الاجتماعي العاطفي، السمات الشخصية، وبناء الثقة).

- التواصل الاجتماعي العاطفي: كان لدى سبعة فرق افتراضية، اتصال اجتماعي وعاطفي قوي، أظهرت المقابلات أن الفرق التي عملت على أنشطة بناء الفريق، ولديها تواصل اجتماعي عاطفي قوي، استمتعت بالعمل سوياً وتطور التواصل معها بشكل رئيسي من خلال أولاً: استراتيجية الفكاهة، والتواصل غير المهم والصراع، حسب المقابلات استخدمت ثلاثة فرق افتراضية، الفكاهة على نطاق واسع؛ لرفع معنويات الأعضاء ولتخفيف الحالة المزاجية عند تسليم مثلاً الخطط الفصلية. حيث أشار المدير (س): **"استخدام روح الفكاهة يطّور من الاتصال الالكتروني العاطفي**

الاجتماعي". شاركت معظم الفرق معلومات عن أنفسهم، وناقشت خلفياتهم الثقافية، وخبراتهم واستخدموا الفكاهة للتواصل مع بعضهم البعض، وذلك بإضافة روح الدعابة إلى رسائل الدردشة الخاصة بهم. حيث صرّح عضو الفريق بقوله: **" كل يوم أرسل رسالة عبر الدردشة، وأمازح الفريق فمثلاً اليوم أرسلت جملة يا رب يضيع مفتاح المدرسة".** وأشارت المديرة (ر): **"اليوم أرسلت إعلاناً إخبارياً للفريق مفاده في سلطنة عمان المعلم الذي يغيب يعلنون عنه في التلفاز، وفتحت الدردشة وتفاجأت بكمية النقاشات التي دارت بين أعضاء الفريق بطريقة فكاهية".** ثانياً: استراتيجية التفاعل الاجتماعي غير المهم: ناقش معظم أعضاء الفرق مواضيع غير متعلقة بالعمل مع بعضهم البعض، مثلاً الهوايات، خطط السفر، كيفية قضاء عطلة العيد، لتقليل الحواجز وزيادة الثقة. قال عضو الفريق (أ): **"دائما نتناقش عبر الدردشة التهاني، والحفلات والعطل، ونتطرق أحياناً لمواضيع شخصية، ونرسل بطاقات دعوة أعراس وحفلات توجيهي".** أشارت المديرة (أ): **"أخصص محادثات مرحة تحتوي على العديد من المشاعر، واللغة الودّية وغير الرسمية. لقد وجدت أعضاء الفريق متعاونين وودوديين".** وعلّق المدير (و): **"إن استخدام الدردشة عبر الانترنت، ساهمت بشكل أكبر في تطوير خطة العمل وأداء الفريق. كان هناك تماسك ممتاز في الفريق للتواصل بشكل فعال".** وأكد عضو الفريق (ح) بقوله: **"تمكّنا من بناء فريق متماسك لأننا أعطينا الاهتمام للعلاقات الشخصية بجانب العلاقات المهنية".** أشار عضو فريق عن خيبة أمله؛ بسبب نقص في التواصل الالكتروني، حيث قال: **" فقط اجتماعاتنا مبنية على التركيز على المهام فقط لا يوجد هناك اتصال اجتماعي، أعلم أن الدردشة وسيلة للحد من التوتر، وتساعد على تحسين الروابط بين الأفراد، ولكن المركّز منع تقنية الدردشة بين الأعضاء".** نلاحظ أن هناك تعارضاً في موضوع الدردشة كوسيلة اتصال أظهرتها المقابلات.

- السمات الشخصية وبناء الثقة: أكّد المشاركون أن هناك سمات شخصية يجب على قائد الفريق الافتراضي أن يتصف بها، ليكون ناجحاً. يجب أن يكون متنبئاً، مقنعاً، واثقاً لضمان تنفيذ الأوامر الخاصة، من قبل أعضاء الفريق الافتراضي، كما يجب أن يتحدث بثقة، ويركّز على المسؤوليات الرئيسية، ويعطي تمكين لفريقه وتفويض المهام، فقد ذكر المدير (م): "**التواصل والتنبؤ والثقة بالنفس هي سمات مهمّة للقائد".** تقع على عاتق القائد أهمية إيصال رسالته بفعالية إلى الفريق الافتراضي.

المحور الرابع: تطوير الفريق الافتراضي: وينقسم إلى عدة فئات (تشكيل الفريق الافتراضي، البداية، وضع المعايير، الأداء، الانتاجية).

- تشكيل الفريق الافتراضي: أظهرت المقابلات **أن** بداية الفريق الافتراضي، بالنسبة لمعظم الفرق، كانت تتعلق أساساً بالتعرف على بعضهم البعض، والتوجيه نحو المهام نفسها، وتم ذلك

من خلال اجتماعات الفريق الافتراضي، الذي ساعد على التعرف على الآخرين، على المستوى الشخصي بشكل أكبر. أفاد العضو (هـــ): "**لدي مشكلة في طرح الأسئلة**". وقالت المديرة (ر): "**لقد واجهت صعوبة في طرح الأسئلة، وكان هناك مستوى معيَن من الثقة**". أغلبية الأعضاء، والقادة، وصفوا عملية تشكيل الفريق، أنها صعبة ومربكة ومليئة بمشاعر القلق.

- البداية: ذكر جميع الأعضاء أنه كان هناك ما يسمى بالافتقار إلى الوحدة، وحدوث الصراعات بشكل متكرر وسوء فهم، أو مشاعر عدوانية. عَبّر المشاركون عن مدى صعوبة شرح شيء ما عبر المكالمة الهاتفية مثلاً، حيث قال العضو (أ): "**إذا كان هناك مشكلة بين أعضاء الفريق، نذهب ونتحدث إلى القائد أولاً حتى لا يحدث سوء تفاهم**". الأداة الرئيسة لحل الصراعات هي التواصل، الكل تحدث عن الوسيط وهو قائد الفريق الافتراضي.

- وضع المعايير في الفرق الافتراضية: غالبية المشاركين، اتفقوا على أن فرقهم الافتراضية، لديها أسس للمعايير واضحة. يوجد ثقة وانسجام بين الأعضاء بسبب توفر التعاون بينهم حيث قال العضو (م): "**لدينا مستوى معين من الثقة والانسجام، لأنني أعرف بشكل أفضل، ما يريده القائد مني وكيف أقوم بعملي**". وقالت المديرة (س): "**أعرف الآن بشكل حدسي، ما يحتاجه الأعضاء مني**". بالنظر إلى ما قالته المديرة (س) إن وضع معايير واضحة للفريق يعطيها الحدس باحتياجاتهم.

- الأداء في الفريق الافتراضي: ذكر بعض القادة أن مستوى العلاقات أصبحت ممتازة، ولكن في مجال المهام لا يزال هناك حاجة للتحسين؛ حيث قال المدير (ل): "**عمليات الفريق ممتازة لقد وصلنا إلى نقطة نشعر فيها بالرضا التام، من عمليات فريقنا. نريد دائماً التحسين، نحدد المشكلات ونحاول أن نجد حلولاً لها**". دائماً هناك تطور والقيادة الناجحة هي التي تشعر بوجوب التطور والتحسين.

- الانتاجية: أظهرت المقابلات أن الاجتماعات تقلل من التوتر، حيث قال العضو (ف): "**يقدم لي مديري ملاحظات، هناك جلسات فقط تقييمه، ولإعطاء التغذية الراجعة. أعتقد أن مديري يقوم بعمل ممتاز في إعطاء ملاحظات بنَاءة**". إن متابعة العمل باستمرار من خلال التقييمات والتغذية الراجعة تحسن من جودة الأداء.

وفي الختام نلاحظ اتفاق كلاً من المديرين والأعضاء على أولاً: أهمية مهارة قائد الفريق الافتراضي لنجاح الفريق وتحقيق جودة ورضا وظيفي والتي تتمثل فيما يلي: تصور المستقبل من خلال إيصال الهدف المنشود لبقية الأفراد، وتعزيز التعاون وتبادل الخبرات وبناء وتعزيز تطور الثقة، بالإضافة إلى التشجيع والتحفيز، والتقييم، وأيضاً الحفاظ على ثقافة المدرسة، وأخيراً

القدرة على التنبؤ بالاتصال والتواصل الاجتماعي العاطفي، فمن خلال المقابلات تبيّن أن 20% فقط من الفرق الافتراضية تتمتع بالاتصال الاجتماعي العاطفي. ثانياً: أهمية حجم الفريق وعلاقته بالأداء، حيث اتفق الأعضاء والمديرين أن عملية تشكيل الفريق تعتبر صعبة ومربكة ومليئة بمشاعر القلق والتوتر. ثالثاً: تقنية الاتصالات.

أظهرت المقابلات اختلاف في الرأي بين المديرين والأعضاء في مفهوم الرقابة الفردية فقط اتفق الأعضاء أنها تؤدي إلى الصراع والاختلافات بينهم، أما المديرين فجاء رأيهم مختلف حيث أنهم يستخدمونها غالباً كأداة رئيسية لتعزيز أداء الفريق. وأيضاً كان هناك اختلاف تقنية الدردشة فقد دعم المديرين أهمية الدردشة في تطوير خطة العمل وأداء الفريق، أما أغلبية الأعضاء فقط كانت تشكل إزعاج لحياتهم الاجتماعية. ومفهوم وحدة الفريق فقط أشار جميع الأعضاء أنه كان هناك ما يسمى بالافتقار إلى الوحدة وحدوث الصراعات بشكل متكرر وسوء فهم، أو مشاعر عدوانية. وأخيراً بالنسبة للمديرين فقط اتفق الأغلبية بالحاجة الماسة إلى التحسين في مجال المهام، أما الأعضاء فأظهروا الحاجة الماسة إلى الاجتماعات التي حسب رأيهم تقلل من التوتر.

2. الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي: تنقسم إلى الفئات التالية (المهمة، الوقت، الفريق، الاتصال الافتراضي، التكنولوجيا، المسافة المادية، الحواجز التنظيمية).

المهمة: بالنسبة للمديرين الذين تمت مقابلتهم كان إكمال المهمة أمراً أساسياً لثقتهم بأحد أعضاء الفريق فقد علّق المدير (ص): **"وثقت بالأعضاء أكثر عندما نفّذوا ما وعدوا به، وكانوا ملتزمين وحضروا جميع الاجتماعات لقد أدى كل ذلك إلى بناء الثقة"**. وقالت المديرة (د): **"كان إكمال مثل هذه المهام العامل الرئيسي، الذي أثّر على قدرتي على الثقة بالفريق، وكانت تلك التي تميزت في البداية بالوثوق في هذا الصدد"**. وعلّق المدير (ص): **"لم أعد أثق بأعضاء الفريق، الذين لم يكونوا متاحين لأيام، ولم يردوا على أي بريد الكتروني أو وسائل واتس أب"**. نلاحظ أن غالبية القادة يربطون الثقة بالمهام، وعند إكمال المهمة تبدأ ثقة القائد بالاعضاء.

الوقت: يجد الكثيرون أنفسهم محبطين إذا لم يتم الرد عليهم في الوقت المناسب، مما يترك عضو الفريق في انتظار الرد، مما يعيق سير العمل وتقل الثقة. فقد ذكر المدير (م) بالنسبة لأهمية الوقت على مستوى الثقة بالأعضاء حيث قال: **"ليس لديك وقت تضيعه على أولئك، الذين لم يتم اكتسابهم"**. وقالت المديرة (ر): **"أعتقد في هذا الجانب أن الثقة تغيرت مع مرور الوقت"**. وعلّق المدير

(و): "**في البداية اعتقدت أنني أستطيع أن أثق في المزيد من الأشخاص، ولكن مع مرور الوقت رأيت ذلك حقاً، يمكنني فقط الوثوق بأشخاص معينة، أبقيهم بالجوار**". لقد أكد جميع المديرين أن الثقة تغيرت بالفعل خلال الوقت الذي كانت فيه الفرق تعمل معاً.

الفريق: تحدث المديرون عن استخدام استراتيجيات لبناء الثقة، حيث قالت المديرة (ف): "**لقد وثقت بهم بالتأكيد، أكثر لأنهم أظهروا أنهم ملتزمون بالممارسات العامة للاحترام، والتفاهم والاصغاء**". وأكّد المدير (ع): "**الكثير من الثقة التي حاولت بناءها كانت من خلال الصداقة الفعلية، كنا في الواقع أشخاصاً يهتمون حقاً ببعضهم البعض**". لاحظ مدير آخر (س): "**عندما أصبح الفريق أكثر دفناً بدؤوا في تحقيق تقدم، شعروا بتحسن وأصبحوا أكثر سعادة**". إن الفريق الناجع الذي أعضائه ملتزمون بالممارسات والاحترام مما يبني الثقة بينهم وبين القائد.

الاتصال الافتراضي: وفقاً للمقابلات يعد الاتصال الافتراضي، العامل الرئيس الذي يؤثر على الثقة في الفرق الافتراضية. عندما لا يتواصل أعضاء الفريق بشكل كاف يبدو وكأنهم ليسوا جزءاً من الفريق، علاوة على ذلك من الصعب طلب مساعدة الزملاء لأنهم لا يعرفون التعامل مع بعضهم البعض. حيث أفاد المدير(م): "**لقد تم تعارف أعضاء الفريق الافتراضي، عبر الدردشة والتي لم تكن نشطة حقاً**". يتمحور الاتصال الافتراضي وفقًا للإطار النظري من ثلاثة عناصر، أولاً نقص الاتصال، ثانياً الاختيار غير المناسب لتقنيات الاتصالات، وأخيرًا الاضطرابات التكنولوجية.

يمكن أن يؤدي عدم التواصل أيضاً إلى سوء فهم، ونقص في التغذية الراجعة بين الزملاء في الفريق، وهو ما حدث مع أحد المشاركين، وأدى إلى تعارض بين الزملاء. حيث قال المدير (خ): "**كان هذا أصل الصراع لأننا فقط تلقينا التعليمات بطريقة غير صحيحة، ولم نكن نملك جميع المعلومات، ربما ظهر لذلك الصراع**". أفاد المدير (ف): "**كان لدي حالة خاصة مع أحد أعضاء الفريق، وكنت أيضاً مشغولاً، وكان هناك افتقار تام للتواصل، ولم أرد على أي سؤال طرح من قبله، وقد خلق هذا احساساً بعدم الثقة بي تماما واعترف أن هذا العامل يعتبر سلبياً يؤثر على الثقة**". عدم وجود إجابة من قبل قائد الفريق لأسئلة موجهة له من قبل أعضاء الفريق، يقلل من ثقة الأعضاء. إنه يخلق شعوراً بالإحباط لدى العضو الذي يتم تجاهله ويزيد من عدم الثقة.

وذكر مديران أنه لعدم استخدامهما منذ البداية، مؤتمرات الفيديو لتعرّف أعضاء الفريق على بعضهم البعض، كان من الصعب التواصل في الدردشة بعد ذلك. بشكل عام أدى إلى نقص الثقة.

حيث أجاب المدير (أ):" **كان لدينا أيضاً نقص في التواصل، وأعتقد هذا خطأي؛ لأنني في الأساس، لمدة شهرين لم أتحدث بالفعل مع أعضاء الفريق، ربما لأنني لم أكن مستعداً لمثل هذا النوع من الأشياء".** يؤدي أيضاً نقص المشاركة وقلة الاستعداد، ونقص في التواصل على الثقة.

هناك مشكلة أخرى، ذكرتها مديرة وهي عدم وجود اتصال غير رسمي بين أعضاء الفريق حيث أفادت (ح): **"إنك تلتقي بالأعضاء عبر تقنية الزوم، ولا تراهم كل شيء يدور حول العمل، والموضوع بشكل صارم، فمن السهل جداً يكون لديك هذا الشعور بالإحباط، أو هذا الافتقار... الذي يؤثر سلباً على الثقة أو الترابط".** يؤدي الافتقار إلى التواصل، في الفرق الافتراضية، إلى سوء الفهم، وأحياناً إلى النزاعات، وقلة التفاعل والحضور الجماعي، وانخفاض المشاركة بين أعضاء الفريق؛ مما يجعل من الصعب، على الأعضاء طلب المساعدة من بعضهم البعض، علاوة على ذلك، عندما يتم تجاهل عضو في الفريق، فإنه يقلل من الثقة لعضو آخر في الفريق، أو قائد الفريق.

التكنولوجيا: أغلبية الفرق الافتراضية استخدمت ميّزة الدردشة، باستخدام تقنية الواتساب (WhatsApp)، والبريد الالكتروني، والزوم، كانت الدردشة الوسيلة المفضّلة للاتصال؛ لأنها أتاحت لهم التفاعل في الوقت الفعلي، فيعزز ثقة الأعضاء، حيث قال عضو فريق: **" كان من دواعي سروري العمل مع مركّز يمتلك مهارات قيادية، لديه اخلاقيات عمل رائعة، شعرت بأنني سأكون جزءاً في عملية اتخاذ القرار".** في جميع الفرق كان المركّزون هم الذين أخذوا زمام المبادرة لإقامة الاتصالات والحفاظ على زملائهم في الفريق، وقد تم اختيارهم من قبل مدير المدرسة، بناءً على معرفتهم وخبرتهم في موضوع الرياضيات، واستخدام البريد الالكتروني بنشر رسالة تعريفية للمركّز، ومرشد الرياضيات، والهدف من تشكيل الفريق.

أظهرت المقابلات وجود بعض المحاور التي تتعلق بالتكنولوجيا وهي:

مركّز الحاسوب: كانت إحدى الاستراتيجيات المستخدمة، من قبل جميع الفرق الافتراضية، والتي معظمها حقق نجاحاً كبيراً في الأداء، هي تعين مركّز الحاسوب من قبل المدير كقائد للتكنولوجيا. ربما بسبب خبرته في العمل وخبرته في هذا المجال، حيث أشار عضو (ر) في الفريق: **"في فريقنا كان لكل عضو دور ومسؤولية محددة، وكان مركّز الحاسوب مرجعنا تكنولوجيا".** لمركّز الحاسوب دور كبير داخل الفريق فهو يتولى فريق المبادرة في مجال التكنولوجيا وإنشاء موقع الويب.

اختيار غير مناسب للتكنولوجيا: أفاد المدير بخصوص ذلك (ع): **"في الأساس يصبح التفاعل بين الأشخاص صعباً للغاية، عندما تعمل عبر الانترنت فقط، وخاصة بدون كاميرات، أعتقد أن الكاميرات تجعل الناس يشاركون؛ لأنه يمكنك رؤية الجميع يمكنك رؤية مشاعرهم".** وقال المدير (ش): **"أستطيع التحدث بحرية وصراحة مع الشخص في الدردشة، إذا كنت أعرف على الأقل كما هو الحال مع مكالمة فيديو، يمكنني أن أتخيل كيف يبدو اليوم ويتصرف. ولكن بالنسبة لي يكون مشكلة إذا كان مجرد اسم في الدردشة".** وأكمل المدير (ش): **" في بعض الأحيان، عندما لا يقوم الأعضاء بتشغيل الكاميرات ليس من السهل فهم ما يقصدونه، أو ما يفعلونه أو ما يفكرون به".** يعتقد المديرون أنه لم يكن هناك اجتماعات افتراضية كافية بين أعضاء الفريق، أو اختيار أداة اتصال غير مناسبة، وهذا يؤثر على ثقة الفريق.

الاضطرابات التكنولوجية: أجابت المديرة (ر)بخصوص ذلك: **"وقت الاجتماع مدفوع الأجر للمعلم، فعند الاجتماع يخرج كثير من الأعضاء من تقنية الزوم، وهذا لم يكن خطأهم مع ذلك يتم خصم حصص مقابل الاجتماع مما يجعلهم يشعرون بالإحباط".** وأفاد المدير (م): **"هناك اضطرابات تكنولوجية لم أكن أعرف على سبيل المثال كيفية تثبيت الكاميرا وأكون أنا الهوست، فأنا لست متخصصاً في تكنولوجيا المعلومات".** نلاحظ أن الاضطرابات التكنولوجية كان لها تأثير على ثقة الفريق الافتراضي؛ لأنه بسببها تم خصم مثلاً بعض النقود من الراتب الشهري للمعلمة مع أن المديرة لها علم بذلك.

المسافة المادية: أتفق المديرون على أن المسافة المادية، تلعب دوراً مهماً في بناء الثقة في الفرق الافتراضية، وأنهم في بعض الأحيان يفتقرون إلى التواصل وجهاً لوجه مع أعضاء الفريق، وأكدت المدير (ب): **"قد تكون المسافة المادية مشكلة بشكل عام، أثناء جائحة كورونا، وأثناء الاتصالات الافتراضية والاجتماعات، كنت أحاول في بعض الأحيان أن أتمكن من عقد الاجتماع بشكل وجاهي، وليس افتراضياً لأنني أعتقد حقاً أن هذا يعزز الثقة، والاتصال بين الأعضاء في الفريق".** ذكر مدير أن لديه سوء تفاهم مع أعضاء الفريق، بسبب المسافة المادية يحدث ذلك لعدم وجود إشارات لفظية كافية لفهم مشاعر شخص آخر، تؤدي إلى سوء الفهم ثم الصراع. فقد قال المدير (هـ): **"أعتقد أن سوء الفهم يمكن أن يحدث بسبب المسافة المادية؛ لأن بعض الناس بشكل عام، يتكلمون بصوت عال فأشعر عندما يتحدث عبر تقنية سكايب (Skype) أو الزوم (Zoom) وكأن شخصا يصرخ علي".** ومع ذلك أشار مديران أن المسافة المادية لم تكن صعبة في بناء الثقة بين أعضاء الفريق الافتراضي. حيث قال المدير (ن): "**هذا يعتمد على الشخص، لكن بالنسبة لي أحب ان أكون وحدي، لذلك ليست بالنسبة لي المسافة المادية".** وأكمل **"يمكن تعويضها بأشياء أخرى. الأمر يعتمد فقط على كيفية تنظيم الاتصال".** ذكر مدير أن الاختلافات الثقافية تظهر المسافة المادية، حيث أفاد المدير (ج): **"حسناً يمكننا أن نسميها سوء تفاهم، وسوء**

تواصل أن الفرق الافتراضية تكون غالباً متعددة الثقافات وأحياناً يكون من الصعب حقاً فهم بعضنا البعض بسبب خلفياتنا الثقافية المختلفة، والتي قد تصبح عقبة أمام التفاعل المتبادل وهذا يؤثر على الثقة داخل الفريق الافتراضي". باختصار تلعب المسافة المادية، أيضاً دوراً رئيسياً في بناء الثقة بين أعضاء الفريق الافتراضي، نظراً لأن الأعضاء لا يستطيعون رؤية بعضهم البعض، فإن ذلك يجعلهم يشعرون بالوحدة، ويؤدي إلى بعض سوء الفهم وسوء التواصل، حيث لا يستطيع الناس ملاحظة ما يفعله زملاؤهم في العمل ولماذا يتفاعلون بطريقة معينة.

الحواجز التنظيمية: أكّد المشاركون على أن الحواجز التنظيمية تشمل هيكل المكافآت غير المناسب، ونقص التغذية الراجعة، ونقص التوجيه من قائد الفريق. لحسن الحظ، كان هناك توجيه مناسب من قبل قائد الفريق، ولكن كان هناك بعض المشاكل في هيكل المكافآت؛ مما قلل من ثقتهم بالقائد حسب وجهة نظر المدير. ذكر ثلاثة مديرين أن نقص التغذية الراجعة تقلل من الثقة بقائد الفريق الافتراضي فقد علّق المدير (خ): **"قلة التغذية الراجعة عندما لم يكن لدي ما يكفي من ردود فعل الاعضاء بعد عملية التغيير في المدرسة كان من الصعب علي العمل مع الفريق لأنني لم أكن أعرف مدى شعورهم في تنفيذ عملية التغيير".** وقال المدير (أ): **"أتذكر يوماً ما جاءني عضو من الفريق، وقال لي إذا واصلت على هذه الطريقة في المكافآت، أنا حقاً لا أثق في أنك ستفي بوعودك لي للمستقبل".** كان من المثير للاهتمام أن أحد المديرين ذكر أن لديه هيكل مكافأة جماعية وفردية ويعتقد أنه إذا أصبح هناك شكوك لدى عضو الفريق حول الفرص المتاحة للمكافآت، وستقلل بدورها من ثقته بالقائد.

في الختام أتفق المديرين أن تطوير الثقة يحدث بالمهام، أما الأعضاء فاتفقوا أن الاتصال الافتراضي هو العامل الرئيسي الذي يؤثر على الثقة في الفريق، فالنقطة المركزية التي وصفوها هي الاجتماعات التي تعتبر مهمة للتعاون وكسر الحدود.

3. تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي: وينقسم إلى عدة فئات (تحقيق وتطوير الأهداف المتفق عليها، الاستقلالية، بناء الثقة، تقدير العمل الجماعي، عقد الاجتماعات، استخدام الوسائل التكنولوجية، بناء جو داعم، تسهيل النقاش، بناء العلاقات، اشراك الأعضاء، التعبير الفردي، فعالية القائد، وأداء الفريق الافتراضي).

أكّد المشاركون أن قادة الفرق الافتراضية هم أولئك الذين يشجعون تعلم الفريق، كجزء مهم من أعمالهم القيادية ومهاراتهم، وهي كفاءة مهمّة لمديري المدارس لرفع الانجاز الناجح لأهداف الوزارة. يقع على عاتق قائد الفريق الافتراضي مسؤولية وضع خطة روتينية للتعلّم، ومراقبة

عمل الفريق لتحديد إذا كانت الخطة مناسبة، أو يتم استبدالها بخطط جديدة من قبل أعضاء الفريق.

تحقيق وتطوير الأهداف المتفق عليها، الاستقلالية، بناء الثقة

أظهرت المقابلات أن القادة يلعبون دوراً فعّالاً في تحديد هدف الفريق، لكنهم بحاجة إلى توضيح هذا الهدف بطريقة مرنة دون تقديم اتجاه محدد، ومن خلال توضيح أن الهدف مرن وسيتم تحقيقه بشكل مشترك مع الفريق وتطويره مع الوقت، حيث أشار المدير (أ) بقوله: **"إن توجيه القائد لفريق العمل يجب أن يكون واضحاً وملموساً، وبالتالي ضرورة أن يأخذ الفريق الوقت الكافي، لتطوير تفاصيل هدف متفق عليه".** أكّد المشاركون أن الفريق يتعلم عندما يكون لديه الاستقلالية لتجربة طرق جديدة لتحقيق هدفه، حيث يتطلب الهدف المعقد أن تقوم الفرق باستمرار بإجراء تعديلات والتفكير في النتيجة، حيث أكدت المديرة (ر) بقولها: **"إن الفرق تعمل بشكل أكثر فاعلية، عندما يتم تحديد الأهداف على نطاق واسع، ويتم توضيح الطريقة والوسائل المستخدمة للفريق".** وأشار عضو (م): **"عندما يجرّب أعضاء الفريق طرقاً بديلة لمتابعة العمل، يثري الفهم، وقد يتوصلون إلى بعض التوضيحات التي يرغبون في استكشافها مع القائد الذي أنشأ الفريق".** وأكّد المشاركون **أيضاً أنه** يتم قياس أداء العضو مقابل الأهداف المحددة للفريق، لتحديد ما إذا كان يمكن للعضو تحقيقها، حيث ذكر مدير (م): "**عندما يشعر العضو بأن الأهداف مهمّة، وعليه الالتزام نحوها يكون أداؤه أفضل".** إذن حتى يحصل القائد على أداء فردي عال، يجب أن يشعر الفريق بأهمية الأهداف والمعايير، يجب عليه تقديم ارشادات لتقييم كيفية مساهمة الأعضاء في أداء الفريق، لكي يتعلم الفريق يجب على الأعضاء التصرف بطرق تجعل ما يعرفه كل عضو متاحاً للفريق بأكمله. حيث أظهرت المقابلات عدة أفعال يحتاج الأعضاء اتخاذها لكي تكون المعرفة الكاملة متاحة لديهم: التغذية الراجعة، تبادل المعلومات، طلب المساعدة، المناقشات، الحديث عن الأخطاء، التجربة والخطأ.

أظهرت المقابلات أن الأعضاء يميلون إلى عدم مشاركة المعلومات الشخصية، التي يمتلكونها، خوفاً من أن المجموعة سوف ترفض أو الأسوأ من ذلك سرقة هذه الأفكار. حيث أشار العضو (ج): "**يجب أن يشعر الأعضاء بالأمان النفسي، وهذا يولد إحساساً بالثقة بأن المجموعة لن تحرجني بأن ترفض، أو تعاقبني بسبب أخطائي".** وأفاد المدير (ع): "**الثقة هي الاستعداد لقبول الضعف، بناءً على مزايا وسلوك الأعضاء، يمكن لسوء الفهم، أو الخطأ أن يدمر الثقة الأولية بسهولة".** وأضافت المديرة (س): **"يتطلب بناء الثقة أن تكون وجهاً لوجه مع أعضاء الفريق، لتجربة قدرة الأعضاء وموثوقيتهم ونزاهتهم ولطفهم".** وضّح أيضاً المدير (م): "**عندما أحدد موعداً أرسل بريداً الكترونياً، أو رسالة واتس، لأعضاء**

الفريق للسؤال إذا كان التاريخ مناسباً للجميع، بمجرد أن يحدد التاريخ أسأل الفريق عما يريد التحدث عنه". **وتابع بقوله "ما هي الجلسات التي يجب أن تحصل عليها؟ ما الذي يحتاج إلى اللوحة الجدارية"؟** عندما تكون جميع الأفكار الخاصة بالاجتماع موجودة، يحدث تبادل أفكار ومعلومات، فيحدث التعليم ويكون انتاجية.

أظهرت المقابلات أن تخصيص وقت للتفكير، بشكل مشترك سواء بشكل شخصي أو عبر الانترنت، أمرٌ بالغ الأهمية للحفاظ على أهداف الفريق وتطويرها، حيث يعتبر أعضاء الفريق أنفسهم مسؤولين بشكل متبادل عن الإجابة الناجحة فلا تقتصر اجتماعات الفريق على مشاركة المعلومات، وطرح أفكار جديدة فحسب، بل تتعلق أيضاً باتخاذ القرارات. تحدث أغلبية المشاركين عن أهمية العلاقات الحيوية في العمل الافتراضي، وتعلم وتطور الفريق وجودة الأداء، حيث أشار أحد الأعضاء بقوله: **"التفكير معاً واتخاذ القرار المشترك في جلسات اللوحة الجدارية يشجّع على التعلم، بمجرد أن تكون الفكرة على اللوحة فإنها تخص كل عضو في غرفة الزوم وأي شخص له الحرية في القفز، غالباً مع ممحاة في متناول اليد لإجراء التغيير".** يتحسن أداء الفريق، عندما يثق الأعضاء تماماً ببعضهم البعض، بالإضافة إلى أن المشاركة بين الفريق يعزز معنوياته، ويزيد من أدائه.

تقدير العمل الجماعي، عقد الاجتماعات، استخدام الوسائل التكنولوجية.

اتفق المشاركون أن تقدير العمل الجماعي، هو البعد الذي يقيّم مدى انفتاح أعضاء الفريق إلى الاستماع لأفكار الآخرين، ووجهات نظرهم، والنظر فيها مما يساعد الفريق على البناء والتآزر بين أعضائه. أظهرت المقابلات أن الفرق الافتراضية تستخدم عدداً من الأساليب لجعل الفريق ينفتح عليهم، والآخرين بطرح سؤال معين، أو متابعة ملاحظة أدلى بها أحد أعضاء الفريق. حيث ذكر أحد الأعضاء (ح) بقوله: "**إن الأسئلة أثناء اجتماع الفريق يمكن أن تساعد في تعزيز المناقشة مثل ماذا فعلت بالأمس؟ كيف سارت الأمور؟ ماذا نخطط بالقيام به اليوم؟ لذلك عندما نتكلم عن أفكارنا فهي صحيحة جميعها".** وقد أشار المدير (د) إلى أهمية الحوار والمناقشة داخل الفريق الافتراضي بقوله: **"أحاول التأكد من أننا نستخدم اجتماع الفريق بهذه الطريقة كفرصة تعليمية لإخراج المعلومات التي قد لا يعرفها كل عضو في الفريق، وأشجع الأعضاء على التعبير عن آرائهم، وعدم مواجهة الصراعات، فيصبح أعضاء الفريق في موقف يمكنهم من تقدير بعضهم البعض".** وأشار العضو (أ): **"يجب أن يكون حوار الأداء، بين العضو والقائد، عملية مستمرة".** يبدو أن الفرق كانت معنية ببناء جو يشعر فيه الأعضاء بحرية التعبير عن أنفسهم، وجعل الأعضاء يستمعون إلى آراء بعضهم البعض. فقد قال العضو (م): **"إن الفريق تميز بإحساس وانفتاح وأمان".** وصف عضو آخر حادثة جعلت أحد الأعضاء موضع

تقدير بقوله: **"شعرنا جميعاً بالرضا حيث أن مركّز الحاسوب كان يتدخل عندما نواجه مشكلة تقنية"**. إن جعل الأعضاء أحراراً في ابتكار أي نوع من الأفكار، التي يعتقدون أنها الأفضل، يولّد بيئة تجعلهم أحراراً في التعبير عن آرائهم.

من خلال المقابلات أظهرت أنه كان هناك أوقات، تعاون فيها الفريق بشكل كبير؛ لأداء مهمة ما، حيث ذكر أحد الأعضاء: **"كان هناك عمل جماعي وتفاعل ساعد على تطويرنا حيث تطورت الصداقة، وكان الفريق على استعداد للعمل معاً كوحدة واحدة"**. وقال مركّز (س): "**نحن نعرف بعضنا البعض، ونثق في بعضنا البعض ونحاول أن نطوّر أهدافنا. نريد أن ننجح الفريق مقابل الانجاز الفردي"**. نلاحظ أنه ساعد على تعزيز روح العمل الجماعي من قبل قائد الفريق في توحيد الأعضاء.

أظهرت المقابلات أيضاً أن معظم القادة كانوا يطلبون من الفريق إبداء التعليقات، ويستمعون إلى جميع المقترحات والعمل على تنفيذها، فقد ذكر عضو فريق: **"لقد أعددت خطة لسد فجوة كورونا وتم الاستماع لي ومتابعة الاقتراح والتصرف بناءً على ذلك"**.

لعبت التكنولوجيا أيضاً دوراً في قدرة أعضاء الفريق على التعبير عن أفكارهم، والتعلّم والتكيّف مع التكنولوجيا الجديدة والمتغيّرة، هو أسلوب حياة. حيث ذكر أحد الأعضاء (ب) أنه يستخدم الواتس أب (WhatsApp) كثيراً لمشاركة المعلومات، كطريقة للتواصل مع الفريق وقال: "**مكّنت التكنولوجيا الفريق من التواصل، ولكن استخدامها يحتاج إلى التنظيم"**. وتابع: **"يجب أن تكون متعلماً وتربوياً للتكيّف مع التكنولوجيا"**. أظهرت المقابلات أن إحدى الطرق الرئيسة، التي وصفها المديرون لجميع أعضاء الفريق معاً، هي الاجتماعات التي هي مكان لتبادل المعلومات وبناء العلاقات بين أعضاء الفريق. حيث قال المدير (ل): **"اجتماع الفريق يطوّر العلاقات بين أعضائه"**. وأكمل **"لا أرى كيف يمكننا إنجاز عملنا إذا لم تكن هناك علاقات قوية"**. ثم تابع بقوله: **"كنا نحاول دائماً بناء المزيد من العلاقات والاتصال الشخصي بين أعضاء الفريق، كنا نجلس حول الطاولة افتراضياً؛ لنحصل على أداء عالٍ"**.

بناء جو داعم، تسهيل النقاش، بناء العلاقات، اشراك الأعضاء، التعبير الفردي.

أظهرت المقابلات أن بعض قادة الفرق الافتراضية، تميل إلى التركيز على عملية قيادة فرقهم، بدلًا من أسلوب التركيز على التفاعل بين الأعضاء. يعكس التعبير الفردي مدى إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق لتقديم معلومات في تشكيل مهمة الفريق، وأهدافه بالإضافة إلى التأثير على عمل

الفريق على أساس مستمر، كما يعكس الدرجة التي يشعر بها أعضاء الفريق بالراحة في التعبير عن اعتراضاتهم في اجتماعات الفريق.

تسعى قادة الفرق للحصول على أراء أعضاء فرقهم، حيث قال المدير (ل): **"بدأ أعضاء الفريق مناقشة قضية أثّرت على الفريق بأكمله، شعر الأعضاء بحرية التحدث، ومحاولة حل المشكلة".** أعرب معظم المدريرين عن وجود بند رسمي في خلال اجتماعات الفريق كفرصة لهم للتعبير عن آرائهم، حول القضايا أو الاهتمامات، حيث ذكر المدير (أ): **"أفهم كثيراً لأضع خطة السير على الأقدام، أحاول إعطاء وقت في نهاية الاجتماع، فقرة أسئلة وأجوبة، حيث أطلب من أعضاء الفريق شرح طريقة تفكيرهم عند إبداء الرأي".** لقد حاول القادة جعل الاجتماع مكاناً آمناً للتحدث وتبادل الأفكار والمعلومات، وليس مكانا لا يوجد فيه صراع، والدخول في نقاشات ساخنة بين الحين والآخر. حيث قال المدير (خ): **"أعتقد أن أعضاء الفريق أحرار في ابتكار أي نوع من الأفكار، التي يعتقدون أنها الأفضل".**

تحدّث أحد المديرين عن استخدام العصف الذهني كطريقة لجعل الفريق يفكّر بشكل مختلف، حول مشكلة ما. سمح العصف الذهني من قبل الفريق بالتأمل في المواقف وإعادة صياغة المشكلة، مما أدى إلى مسار عمل جديد من قبل الفريق؛ لمعالجة تحقيق أهدافه. حيث قال المدير (ل): **"كان إجراء مناقشة مفتوحة حول قضية ما طريقة أخرى يمكن للفريق من خلالها إعادة صياغة تفكيره السابق".** وأيضاً ذكر أحد المديرين طريقة التجربة والخطأ وهي إحدى عمليات التعلم الجماعي، والتي يخوضها الفريق في حل المشكلة. كما تحدث أحد المديرين عن التطور الفردي لكل عضو في الفريق باستخدام تكليفه بمسؤوليات مختلفة مثلاً: تولي مسؤولية إدارة الاجتماع، عضو يقوم بإعطاء تدريب افتراضي للفريق، عضو يقوم بتوجيه الأعضاء الأقل خبرة، عضو ميسّر للفريق. فقد قال: "**أبحث عن أدوار لإخراجهم من منطقة الراحة الخاصة بهم".** وقال أحد الأعضاء: **"هذا ما توصلنا إليه يبدو أنه يعمل بشكل جيد للغاية، أردنا البدء في مشاركة المسؤوليات".** وقال آخر: **" في بداية الاجتماع أحاول إنشاء جهات اتصال، ومواقف مثيرة للاهتمام، يعمل الأعضاء معاً، ثم أطلب من المعلمين ذوي خبرة نقل بعض معارفهم ومشاركتها مع الفريق".**

كانت النقطة المركزية التي وصفها أعضاء الفرق الافتراضية، هي الاجتماعات والتي تعتبر مهمّة للتعاون وكسر الحدود، والخطوط غير الملموسة التي تفصل بين الأعضاء، يمكن لأعضاء الفرق تجاوز هذه الخطوط، لطلب المساعدة أو التعاون أو البحث عن آراء جديدة، كما يتضمن أيضاً إدخال أفكار، أو رؤى، أو معلومات، أو بيانات للفريق من خارج الفريق. كانت الاجتماعات مكاناً لمشاركة المعلومات، وبناء العلاقات بين الأعضاء والتخطيط للعمل، وتساعد على الحوار

وتعزيز التعلم المشترك بين أعضاء الفريق حيث ذكر عضو فريق بقوله: **"في الاجتماعات قد أكون قادراً على تحسين كيفية عمل المطلوب وكل عضو منا يتأمل أداؤه، يتعلق الأمر بشكل أساس بمشاركة المعلومات، والتخطيط للعمل الذي سنقوم به والترويج له"**. وتابع كلامه "**نسعى جاهدين لإيصال قيمة فريقنا مع الآخرين في المدرسة، وإبراز الجوانب التي تجعلنا متميزين، علاوة على ذلك، كان في الطليعة التواصل مع الفرق الأخرى لمشاركة مؤتمرات أو ورشات عمل لسد مثلاً فجوة كورونا، أو للاطلاع على كل جديد**" وتابع بقوله: **"والفضل يرجع هنا لمرشد الرياضيات والمركّز التربوي للمساعدة في تعزيز التعاون بين الفرق". كان القصد من ذلك إقامة حوار بين الفرق للتعلم"**. وأشارت المديرة (س) بقولها: "**خلال الاجتماعات يشارك الأعضاء وجهة نظر رؤياهم الشخصية، أو التعلم مع الآخر، حيث تتغير وجهات نظرنا حول أنفسنا والآخرين، نستمع إلى وجهات نظر كل عضو في الفريق"**. وأضاف المدير (و): **"دائماً أحمّل الفريق المسؤولية عن أي عمل وافقوا في القيام به"**. بمجرد أن يبدأ الفريق في العمل معاً، يحدث التعلّم، في البداية، يكون هذا التعلّم أكثر على المستوى الفردي ومع ذلك بمجرد أن يبدأ أعضاء الفريق، في تبادل المعلومات؛ وتجميع المعلومات التي يحتفظ بها الفريق يبدأ التعلم الجماعي. فقد قال أحد المركّزين (ح): **"كنت مهتماً بتوثيق أي أداء تحسين، تقديم خطط قابلة للتطبيق"**.

فعالية القائد وأداء الفريق الافتراضي: أكّد المشاركون أن القيادة الفعّالة تعتمد على التفاعل المباشر للقائد مع أعضاء الفريق في عمليات تطوير وإدارة الأداء، على سبيل المثال أشارت المديرة (ر): **"إن فعالية قائد الفريق مرتبطة بزيادة رضا أعضاء الفريق وأدائهم"**. من المتوقع أن يتمتع القادة الناجحون بالمعرفة والمهارات والقدرات التقنية التي توفر توجّهاً واضحاً وجذّاباً لأعضاء الفريق. وأشار أحد الأعضاء (ي) بقوله: **"أميل إلى تعزيز عمليات الفريق من قبل القائد من أجل تنظيم الأداء"**. علاوة على ذلك، فإن أسلوب القيادة التشاركية تعزّز ابتكارات الفريق، ومرتبطة بمجموعات العمل عالية الأداء، حيث أجابت المديرة (س): "**حتى أحصل على أداء عالٍ أشارك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات، وهذا يعزز الابداعات والابتكارات لديهم"**. إن قدرة القائد على تقديم إرشادات وأهداف واضحة، تمكّن الأعضاء من مراقبة وتقييم مساهماتهم في الفريق.

في الختام اتفق الأعضاء والمديرين أنه تقع على عاتق القادة مسؤولية تشجيع تعلم الفريق ومشاركة المعلومات، ويلعبون دوراً فعّالاً في تحديد هدف الفريق كجزء مهم من أعمالهم القيادية ومهاراتهم، وأن القيادة الفعّالة مهمّة في عمليات تطوير وإدارة الأداء.

وحسب أغلبية الأعضاء كان رأيهم أن قائد الفريق الافتراضي بحاجة إلى توضيح هذا الهدف بطريقة مرنة، وأن معظم القادة يركّزون على عملية القيادة بدلاً من أسلوب التركيز على التفاعل

بينهم. بالإضافة تبيّن أنهم يميلون إلى عدم مشاركة المعلومات الشخصية التي يمتلكونها خوفاً من سرقة أفكارهم.

اتفق المديرين على أهمية طرح الأسئلة المفتوحة ومدى انفتاح الأعضاء للاستماع لأفكار الآخرين. ويطلبون منهم إبداء التعليقات، ويستمعون إلى جميع المقترحات والعمل على تنفيذها، باستخدام طرق التفاعل مثلاً العصف الذهني وطريقة التجربة والخطأ.

4. التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي: وتنقسم إلى عدة فئات (عوامل مرتبطة بالشخصية، وعوامل مرتبطة بالمهمة).

أظهرت المقابلات أنه ليس سراً أن أعضاء الفريق، الذين يعملون فعلياً يشعرون أحيانا بالعزلة، والذي يؤثر سلباً على الروح المعنوية والإنتاجية. لذلك يضع القادة فاعلية طرق اتصال رسمية، وغير رسمية؛ لضمان حصول الناس على المعلومات التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم، والشعور بأنهم مشاركون تقول المديرة (أ): **"أعتقد أنه يجب عليهم الافراط في التواصل وأيضا التواصل الجيد. عليهم التأكد من سماع رسائلهم، يعرفون كيفية تطابق التقنية مع المهمة، على سبيل المثال، يجب أن تكون اتصالات البريد الالكتروني واضحة وموجزة".** وصف المشاركون اختيار تكنولوجيا الاتصال لقادة الفرق الافتراضية بالرجوع إلى عدة عوامل، مرتبطة بشخصية عضو الفريق (إمكانية الوصول، المسافة الاجتماعية)، وعوامل مرتبطة بالمهمة (مشاركة الأفكار، وسائل التواصل الاجتماعي).

عوامل مرتبطة بالشخصية:

- امكانية الوصول: أظهرت المقابلات أنه للوصول إلى أعضاء الفريق، والوصول إلى المعلومات، استخدم قادة الفريق تقنيات اتصال مختلفة، اعتماداً على الأدوات المتاحة لهم، وتشتت الفريق. فقد قال العضو(س): **"تم استخدام المراسلة الفورية بشكل أساسي للتواصل الفردي، عند طرح المركّز أسئلة قصيرة، أو إعطاء تعليمات قصيرة، وميزة هذه الدردشة هي حصولي على أجوبة سريعة".** وأشار المدير(أ): **"أثناء الاجتماع إذا أردت إجابة سريعة كنت أرسل لأعضاء الفريق رسالة نصيّة عبر تقنية الواتس أب في هواتفهم المحمولة، وأطلب التعليق فوراً".** نلاحظ أن قادة الفرق اسخدموا الرسائل النصية عند التواصل مع أعضاء فريقهم.

- المسافة الاجتماعية: عامل مرتبط بتكنولوجيا الاتصالات في القضايا الاجتماعية والعاطفية، وفقاً لقادة معظم الفرق، كان الاتصال وجهاً لوجه، يحدث مرة في الشهر؛ لأنه بالنسبة لهم يعتبر أفضل قناة اتصال شخصية ودعماً لأعضاء الفريق. صرّح المدير (س) بقوله: **"كنت أشعر بأن**

تقنية الزوم في بعض الأحيان وسيلة ضعيفة للدعم الاجتماعي، ففي لحظات كنت أتمنى أن يكون الشخص حاضرًا وقريباً مني". وفقاً لبعض القادة، كان البريد الالكتروني وسيلة أسهل للمحادثة، وحل مشكلات معينة. فقد نوهّت المديرة (ر): " **أفضل البريد الالكتروني لأنه يوفّر الوقت الكافي للتفكير في المشكلة أو عند تقديم ملاحظات سلبية، أدرك وجود نقاط ضعف فيه كوسيط مثل عدم وجود إشارات غير لفظية".** وأكّد مدير على ذلك بقوله: "**البريد الالكتروني فقير لا يمكنك أن تقول ما تريد، لا يمكنك أن تضحك وتمزح مع أي شخص عبره، سوف تمتلك علاقات، ولكنها ضعيفة ومحدودة، يمكن نفس الرسالة يفهمها الأعضاء بطرق مختلفة".** وعلّق عضو فريق: **"في أيام أستلم رسائل عددها فوق المئة فاضطر إلى عدم قراءتها جميعها، فيسبب لي مشاكل مع الفريق، وعدا الحالة المزاجية أثناء قراءة الرسائل ومستوى التوتر لدي، مما يؤدي إلى سوء فهم".** نلاحظ بُعد النظر لأداة الاتصال المستخدمة فإن القائد الناجح يتكيف مع التكنولوجيا ويختار الأداة التي يراها مناسبة حسب الأهداف.

عوامل مرتبطة بالمهمة:

- **تبادل الأفكار:** أظهرت المقابلات أنه تم استخدام في الفرق تقنية الزوم، ومكالمات الفيديو بشكل أساسي، لمشاركة الأفكار ومناقشتها. فقد قال عضو فريق: "**اتفقنا هذه السنة بعد جائحة كورونا، وانتظام الدوام الوجاهي الاجتماعات الوجاهية أسبوعياً واجتماع افتراضي باستخدام تقنية الزوم شهرياً، وخلال العام وجود مكالمات مؤتمرات الفيديو".** وهناك مدير ذكر أنه لم يستخدم على الاطلاق، مؤتمرات الفيديو لتكلفتها الباهظة الثمن.
- **وسائل التواصل الاجتماعي:** أغلبية الفرق أكدت على أهمية التواصل، باستخدام الواتساب (WhatsApp) للدردشة وإعطاء إرشادات أو تعليمات مشتركة، لأعضاء الفريق لأنها سريعة.

في الختام أتفق أغلبية الأعضاء الشعور بالعزلة أحياناً وهذا يؤثر سلباً على الروح المعنوية والانتاجية. أما المديرين فاتفقوا باستخدامهم تقنيات اتصال مختلفة للوصول إلى أعضاء الفريق الافتراضي وهده مرتبطة بعوامل شخصية وعوامل المهمة.

5. التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية لعمل الفريق الافتراضي:

أظهرت المقابلات أهمية البنية التحتية لعمل الفريق، فقد ذكر المدير (م): **"لقد دخلت المدرسة حيث كانت الأبنية مجهزة بالتمديدات اللازمة للأجهزة، وهناك اتصال مع شبكة الانترنت"**؛ وأكمل **"أعتقد أن هذه البنية التحتية، ساعدت المدرسة في تشكيل الفرق الافتراضية".** وقال عضو آخر: "**لقد سهّلت البنية التحتية في اتصال وتواصل الفريق، وسرعة ارسال مقاطع الفيديو**". وأجاب المدير (م) أيضاً: **"إن ما يلفت النظر،**

أن أكثر الفصول كانت التمديدات فيها سليمة وصالحة للاستعمال وأن المختبرات كانت مجهزة بعدد كاف من الأجهزة (اللابتوب)، حيث يتوفّر أجهزة حواسيب، وأجهزة عرض وشبكة انترنت قوية، و30 ايباد و20 لابتوب".

وأخيراً نلاحظ اتفاق المديرين والأعضاء أنه في بيئة افتراضية الحاجة الماسة إلى البنية التحتية والتجهيزات اللوجستية لعمل الفريق الافتراضي وعملية الاتصال والاتصال.

6. تأثير التدريب على مهارات وتحديات القيادة في الفرق الافتراضية: وتنقسم إلى عدة فئات (مزايا التدريب الافتراضي، شمولية التدريب، التدريب والأمان).

أكّد المشاركون كيفية تأثير تصميم الفريق الافتراضي على الطريقة التي يبني بها القادة وأعضاء الفريق العلاقات بسبب الاختلاف في أسلوب إدارة القادة، في بيئة افتراضية قد يكون تدريب الفريق ضرورياً لتحسين العلاقات الشخصية، والتفاعلات الاجتماعية. عادة ما يتم تصميم تدريب الفريق لتحسين العمليات مثل تحقيق الأهداف وإنجاز المهام ومعالجة المشكلات.

مزايا التدريب الافتراضي: سلّط معظم أعضاء الفرق الافتراضية الضوء على بعض الخصائص المبتكرة للتدريب الافتراضي، باستخدام التقنيات الافتراضية، التحفيز الحسي، المشاركة العاطفية، امكانية ربط المفاهيم النظرية والعملية، امكانية التعلم عن بعد باتباع نظرية التعلم بالممارسة، قيام الأعضاء بالمهارات بتسلسل، وبمزيد من التحديد.

أبرزت المقابلات عدة مزايا لعملية التدريب الافتراضي، مثل تقليل من وقت التدريب، تدريب المزيد من المعلمين في وقت وتكاليف أقل، إجراءات عمل ورشات تدريبية مختلفة، دون مشاكل تنظيمية، تدريب محدد مصمم على بيئة العمل، وعلى الأنشطة المختلفة، وضمانة السلامة الكاملة للمعلم في التدريب، بالإضافة امكانية تدريب المعلم لنفسه عدة مرات بعد انتهاء وقت التدريب، حيث قال أحد الأعضاء: **"تضمن إمكانية تحقيق تدريب محدد في بيئة العمل وفقاً للأنشطة المختلفة، ويمكن تكرار التدريب وقت ما أشاء بالرجوع إلى الدروس المحمّلة على الصفحة الالكترونية المرافقة للدورة"**. وأيضاً من مزايا التدريب الافتراضي تطوير المعرفة بطريقة نشطة واستكشافية ومستقلة، وتسهيل خطوات عملية التعلم: (تقليل من التشتت وزيادة التركيز على المهمة، تبسيط المهمة وجعلها أكثر سهولة، عرض الحلول الممكنة للمهمة، وتقديم أمثلة عليها). حيث قال أحد الأعضاء: **" أفضل التدريب الافتراضي؛ لأنه يجعلني منشغلاً (الشات، مشاركة الشاشة، مشاركة الصوت، الكاميرا، الميكرفون،**

محاكاة، وغيرها)". وقال مدير (أ): **"أفضل التدريب الافتراضي على التدريب وجهاً لوجه حيث إن عناصر المتعة هي نفسها للجميع. المفهوم الأساسي هو المشاركة. بعبارة اخرى إذا كنت مهتماً بالتعلم حقاً فهذا ممتع".** وقالت المديرة (د): **"أفهم أننا جميعاً على مستويات مختلفة من الفهم، عندما يتعلق الأمر بالتعلم والتدريب الافتراضي والتكنولوجيا".** وأكد المدير (أ):**"سيكون لدينا مزيج من المدربين والمصممين التعليميين في الزوم".**

شمولية التدريب: أظهرت المقابلات، أيضاً إمكانية تحسين العديد من جوانب التدريب، مما يجعلها أكثر اكتمالاً، وذلك بوضع سياق التدريب في سيناريوهات أكثر عملية، وأيضاً ساعد التدريب الافتراضي على إعادة إنشاء مواقف حقيقية، يصعب تدريبها باستخدام طرق التدريب التقليدية، في مكان آمن وخاضع للرقابة، حيث أفاد العضو (م): **"نحن بحاجة ماسة لتحسين جوانب التدريب بما يخص بتقنيات تكنولوجية".**

التدريب والأمان: أظهرت المقابلات أن التدريب الافتراضي أعاد انتاج مختلف لمواقف حقيقية وخطيرة في بيئة آمنة وخاضعة للرقابة. قال أحد الأعضاء: "**مكّني التدريب من التوازن بين العمل والحياة. انخفاض تكاليف السفر وتوفير الوقت والجلوس مع العائلة".**

وفي الختام نلاحظ اتفاق كلاً من المديرين والأعضاء أنه في بيئة افتراضية ضرورة التدريب لتحسين العلاقات الشخصية، والتفاعلات الاجتماعية، وتحسين العمليات مثل تحقيق الأهداف وانجاز المهام ومعالجة المشكلات.

اتفق الأعضاء الحاجة الماسة لتحسين العديد من جوانب التدريب وذلك بوضع سياقات التدريب في سيناريوهات أكثر عمليّة.

التحديات التي تواجه الفريق الافتراضي وتنقسم إلى عدة فئات: (التفاعل الاجتماعي، الأداء، الثقة، التعاون الالكتروني، التأثير، السلوك الاجتماعي، الأدوات والخدمات، التنوع الثقافي، التنسيق، مشكلات في تبادل المعلومات والمعرفة، الصراع).

أكّد المشاركون أنّ قيادة فريق افتراضي والحفاظ على فعالية الفريق، هي بلا شك أمرٌ مختلفٌ وأكثر تحدياً. عند تشكيل فريق افتراضي، يجب أن يولّي قائد الفريق اهتماماً إضافياً في طريقة جمع السمات المختلفة للأعضاءوذلك من خلال تعيين الأدوار والمهام بشكل مناسب، لكل الأعضاء الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة مما يساعد على جودة العمل، وتعزيز الثقة، وتشجيع

الاتصال الالكتروني. ومن خلال المقابلات، حدّد أفراد العينة مجموعة كبيرة ومتنوعة من التحديات، وعند تلخيصها في فئات. كان أكبر تحدٍ هو نقص التفاعلات البشرية الطبيعية، والاتصال اليومي الشخصي وفيما يلي أهم التحديات:

التفاعل الاجتماعي: وصف معظم المديرين التغييرات التي تمت ملاحظتها في عملية بناء العلاقات مع أعضاء الفريق والحفاظ على الروابط الاجتماعية داخل الفريق، والمحافظة عليها، على سبيل المثال قال المدير (أ): "**الشيء الوحيد الذي افتقده الآن هو أفكارنا المشتركة التي لم تعد لدينا في الواقع**". وتبع بقوله: "**كما تعلم روح الفريق هذه كما قلت، أشعر أننا نخسرها نوعاً ما**".

الاتصال: أظهرت المقابلات المشكلات الناجمة عن الاتصال والتواصل: العصف الذهني الأكثر صعوبة، الانتظار الطويل غالبًا للإجابة على الرسائل، تدريب أعضاء جدد افتراضياً، عدم التوازن بين الاجتماعات الافتراضية ووجهاً لوجه، فقدان الدافعية والرغبة في العمل. في بيئة افتراضية، يصبح طلب المشورة من زميل في أي وقت في حالة احتياجك إلى معلومات معينة مشكلة يمكن تصنيفها بأنها ناتجة عن الاتصال. حيث وصف ذلك المدير (ل): "**أعتقد أن قائد الفريق الافتراضي يواجه مشكلة في الاتصال مع الأعضاء**". أكّد المشاركون أن معظم المشكلات التي تنشأ داخل الفرق الافتراضية، تحدث بسبب ضعف الاتصال، غالباً ما يكون التواصل بين أعضاء الفريق أقل انتظاماً، ويميل أن يكون أقل فعالية من التفاعل الشخصي لأنه غالباً ما يفتقر إلى الإشارات والحالات العاطفية. أظهرت المقابلات دور قائد الفريق في تحديد الأدوات التكنولوجية الصحيحة، التي تساهم في التواصل الجماعي الفعّال، وضرورة إنشاء وتوفير الموارد للتواصل الشخصي غير الرسمي، والتي قد يكون لها تأثير على الصحة العقلية والأداء.

الأداء: أكّد المشاركون أن النمو الهائل ساعد في تقنيات الاتصال، وأدوات القيادة المبتكرة الافتراضية والعمليات والتقنيات للفرق الافتراضية بالعمل والأداء في بيئة افتراضية، حيث أظهرت المقابلات حاجة مديري المدارس عند قيادة الفرق الافتراضية إلى: **أ- التقييم:** إعادة القادة تقييم أدائهم وأنظمة إدارة المهام لتلبية احتياجات فرقهم بشكل أفضل؛ مما سيؤدي ذلك أيضاً إلى قيام فرق مختلفة بتوسيع دائرة اتخاذ القرارات، مما يسمح للمديرين بتوسيع قدراتهم، واكتساب منظور جديد وتشجيع الشفافية والثقة بين أعضاء الفريق. أشارت المديرة (ف): "**أحتاج دائماً إلى تحديد مهاراتي التي أمتلكها والتي يمتلكها كل عضو في الفريق، وتعيين المزيد من الأدوات القيادية لهم**".

من خلال المقابلات نلاحظ أن لدى مجموعة من الأعضاء حافزاً لتشويه تقييماتهم لزملائهم، عن قصد كطريقة لتحسين تصنيف أدائهم النسبي، فقد قال العضو: **" قد نشعر أحياناً أن تقييمات الأعضاء متميزة عن قصد"**. وقال المدير (س): "**إن تآكل الثقة الناجم عن استخدام تقييم الأعضاء، من المرجّح أن يضعف أداء الفريق"**. **ب- تحديد أهداف الجودة:** إن وضع أهداف بمستويات عالية الجودة يؤثر إيجاباً على أداء الفرق الافتراضية، ويجب على القادة توجيه الاستثمار في تطوير الالتزام، تجاه تلك الأهداف. **حيث** ناقش أغلبية المشاركين بأن الأهداف الواضحة لها أهمية كبيرة لأي فريق، ولكن بشكل خاص للفريق الافتراضي. الحجّة الرئيسة وفقاً للأشخاص الذين تمت مقابلتهم هي أنه يساعد على تحديد المهام بشكل أفضل وتحديد التوقعات الصحيحة حيث قال العضو: **"الأهداف مهمّة للغاية للعمل اليومي الافتراضي"**. وأشارت المديرة (ر):"**الأهداف مهمة، ولكن بشكل خاص للفرق الافتراضية لأنك لا تتواصل بشكل مباشر، وتساعد في معرفة ما يجب القيام به حتى يتمكّن المعلم من العمل بشكل مستقل في مهامه"**. **ج- تحسين مستويات تماسك الفريق والالتزام:** أظهرت المقابلات أن القادة يحاولون دائماً توفير مناخ يعزّز التعاون، مما يجعل الفريق مجهزاً بشكل أفضل لصنع واتخاذ القرارات المناسبة. من التحديات التي أشار إليها عدد قليل من المشاركين، مثيرة للاهتمام هو فقدان التآزر والتماسك، الذي يرتبط أيضاً ارتباطاً وثيقاً بالفريق الافتراضي الذي لا يجتمع جسدياً كل يوم. فقد قالت المديرة (ر): **"ينقصنا فريق التماسك أشعر أننا نعمل كأفراد وليس كمجموعة"**. **د- التغذية الراجعة:** أظهرت المقابلات أن التغذية الراجعة من الجوانب الرئيسية لقيادة الأداء والتي يمكن أن تساهم في زيادة أداء الفريق الافتراضي حيث تشجع على التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق. قال المدير (س): **"من الأهمية أن أحدّد التغذية الراجعة للتقييم واستخدم الأدوات التكنولوجية المناسبة لضمان الفعالية"**. **هـ- التعاون:** أكّد المشاركون أن هناك علاقة إيجابية بين التعاون الفعّال وأداء الفريق. بناء على المقابلات تحتاج الفرق إلى النظر في العوامل الهيكلية والثقافية؛ لتعزيز جودة التعاون، وفي النهاية أداء الفريق. أظهرت مقابلات المديرين أن السمة الرئيسة عند قيادة فريق افتراضي هي الحفاظ على تعاون لطيف، بحيث يتصرف القائد كمدرّب ويجب على الأعضاء تطبيق الباقي، وتوجيه أعضاء فريقهم في مهام العمل وخلال الانتقال من مهمّة إلى أخرى من خلال التكنولوجيا الجديدة، وطرق العمل الجديدة بسبب التغيير المستمر السريع. حيث قال المدير (ع): **"دائماً أجرّب طرقاً مختلفة لاختيار كيفية عملية الاتصال، من أجل أن يتناسب مع الفريق"**. ذكر عضو فريق أن قائدهم يضع أهدافاً وإجراءات حول كيفية تحقيقها، لكن بقية العمل يتم بواسطة أعضاء الفريق بالطريقة التي يجدونها مناسبة.

الثقة: من الواضح خلال المقابلات أن التفاعلات غير الرسمية في المدرسة والقدرة على مراقبة الآخرين بشكل مباشر يمكن أن يطوّر شعوراً بالثقة داخل الفريق، لذلك قد يشكّل تشتت الفريق، والعوائق التي تحول دون الاتصال تهديداً لمستويات الثقة بين أعضاء الفريق الافتراضي. من الأهمية أن يعطي قائد الفريق الأولوية لإنشاء وتطوير مستويات عالية من الثقة بين الأعضاء باستخدام الموارد التكنولوجية في عملية الاتصال، وإعادة تقييم الاستراتيجيات لمنع الصراع، وبالتالي فقدان الثقة. يشير المدير (م): **"أعاني أحياناً من الموارد التكنولوجية لإجراء اتصالات متكررة مما يؤدي إلى حدوث الصراع وبالتالي يؤدي إلى عدم الحفاظ على مستويات عالية من الثقة".** تُعد الثقة جانباً مهماً من جوانب قيادة الفريق الافتراضي لأنها يمكن أن تزيد من المشاركة، وتجميع أعضاء الفريق عندما يعملون عن بعد. أكّد المديرون على أن بناء الثقة في بيئة العمل الافتراضي يُعدُ تحدياً ويؤثر على الفريق، فقد اقترح أحد المديرين بقوله: **"اقترح أنشطة لزيادة الثقة في الفرق الافتراضية مثل تنظيم الاجتماعات يوماً في الأسبوع، لإتاحة الوقت للمناقشات التي لا تتعلق بالعمل أو ممارسة الألعاب أو الأنشطة المماثلة".** قال المدير (أ): **"أشجّع على تشغيل الكاميرا الخاصة بالأعضاء في الاجتماعات حتى يتمكنوا من رؤية بعضهم البعض بالإضافة إلى ردود الفعل وتغييرات الوجه".**

التعاون الالكتروني: أظهرت المقابلات جانبين مهمّين، غالباً ما يرتبطان بالتعاون: الجوانب الهيكلية (على سبيل المثال أسلوب القيادة وعمليات الاتصال)، الجوانب الثقافية (مثل السلوك الاجتماعي، والعلاقات بين الأشخاص وتماسك الفريق). أظهرت المقابلات بأن الفرق عالية التعاون تظهر جوانب جودة العمل الجماعي الأساسية المتعلقة بالتفاعل الاجتماعي والعمليات التعاونية، والتوافق الهيكلي والثقافي لتعزيز التعاون. وبدون أرضية مشتركة في الفريق من المرجح أن تظهر تحديات متعلقة بالتعاون. حيث أشار المدير (أ): "**إذا لم يتم التنوّع الكامل بين الهيكلية والثقافية، في النهاية يؤدي هذا إلى مزيد من تقسيم العمل وتعاون أقل، ومن ثم يصبح تحدياً للقادة".** أشار عضو الفريق بقوله: **"أنت بحاجة إلى التفاعل مع أعضاء الفريق والتعرف عليهم بسرعة، سيؤثر بناء العلاقات على ثقافة الفريق وتحسين التعاون".** وقال العضو (م): **"إن الثقافة الجامعية هي التي تحافظ على تماسك الفريق، وتحفّز التعاون في بيئة افتراضية. لاحظت أن الافتقار إلى العلاقات خلق بعض التحديات الجديدة للأعضاء".** أشار العضو (ر): **"قبل أن يبدأ التعاون، هناك العديد من القضايا التي تحتاج إلى توضيح في بيئة افتراضية، في كثير من الأحيان ينتهي الأمر بمناقشة مواضيع لتهم".**

أشارت عدة فرق أنه يلزم اجتماعات وجهاً لوجه ليكون التعاون الافتراضي ناجحاً، حيث أشار أحد أعضاء الفريق: **"يكون الاجتماع الأول دائماً صعباً إذا لم نلتق جسدياً".** وأشارت المديرة (ر): **"لا**

يمكنك الحصول على لغة جسد الفريق، وإنشاء نفس الاتصال من خلال الزوم وهو أمر مهم لتأسيس أساس التعاون". وأيّد المدير(أ) بقوله: **"إذا قابلت الأعضاء فعلياً، فسيكون من السهل التعاون افتراضياً بعد ذلك".**

تشير المقابلات أن التعاون داخل الفرق، في المدرسة غالباً ما يكون أسهل في التعامل. يمتلك الأعضاء نفس القيم ويتبعون نفس الإجراءات ويعملون في هدف مشترك. قال عضو الفريق: **"مرة أخرى، تعمل مع زملائك يومياً، وتكوّن العلاقات"** طريقة أخرى لزيادة التعاون، كما اقترح أحد المديرين، هو فحص منصات الاتصال لقياس مستويات المشاركة بين أعضاء الفريق، في مجالات مختلفة من أجل معرفة الأعضاء المشاركين وأي الأعضاء قد يحتاجون مزيداً من الدعم والتحفيز، يمكن أن يساهم ذلك في تعاون الأعضاء وتحفيزهم. ذكرت المديرة (ر): **"إن إعدادات العمل الافتراضي صعب، حيث هناك صعوبة في تحفيز أعضاء الفريق".** وقال المدير (م): **"أحاول دائماً توفير الوقت الكافي لأستطيع الوصول إلى نفس مستويات الثقة والتعاون".**

التأثير- الولاء- المساهمة – الاحترام: لقد أظهرت المقابلات أن جميع القادة، فيما يتعلق بالتأثير، يعتبرونه من أنواع التحدي ولمواجهة ذلك يمارسون على المستوى الفردي قيادة، والتي تتضمن أنشطة غير متعلقة بالمهمّة. قال المدير (س): **"التركيز ليس على العمل وإنما على الرفاهية، تعزيز التفاعلات الاجتماعية، والتحقق من رفاهية أعضاء الفريق وإظهار التأثير".**

يقدم القادة أيضاً ملاحظات للأعضاء، مما يشير إلى جانب يتعلق بالاحترام، حيث يجب على القائد أن يكون واثقاً من مهارات أعضاء الفريق، ويجب أن يقر عضو الفريق بمهارات القادة أيضاً. قال أحد الأعضاء: **"إذا كانت هناك أسئلة لا يمكن حلها داخل الفريق، ألتجئ إلى القائد، إذا لم يكن لدى فريقي أي احترام مهني لقائدنا فلن يكون هناك نجاح للفريق".**

يشجّع القادة الأعضاء على اتخاذ الاجراءات والثقة في أفعالهم، كما تم رؤيته من خلال المقابلات حيث قال المدير (ع): **"دائما أقول لفريقي لا يوجد ضرر في فشل المهمة، أو ارتكاب أي خطأ".**

السلوك الاجتماعي: أظهرت المقابلات وجود تحديات متعلقة بالسلوك الاجتماعي: سلوك اجتماعات الزوم غير منظّم، زيادة تعدد المهام. كان أحد أكبر التحديات التي تواجه القادة هو الحفاظ على علاقة شخصيّة، وتواصل مع كل عضو في الفريق وإقامة هذه العلاقة. اعتمد القادة على لغة جسد الأعضاء، وإذا ظهرت أية مشكلة أو توتر أو سؤال فسوف يلاحظ القادة ذلك ويحاولون حلها. قال أحد الأعضاء: **"الافتقار إلى التفاعلات الاجتماعية هو الجانب الأكثر تحدياً".** وقال آخر: "**إن المحادثة الافتراضية يجب أن تتغير فيما يتعلق بعبء العمل والتوتر لأننا لا نرى لغة الجسد".** ذكر

أحد المديرين: "**إن نقص التفاعلات الاجتماعية، بسبب العمل في بيئات افتراضية يمكن أن يؤدي إلى نقص الكفاءة التي يجب إدارتها بشكل صحيح حتى لا تؤثر سلباً على المدرسة**". أثرت التفاعلات الاجتماعية على الفريق سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى العمل وفقاً للأعضاء، الذين تمت مقابلتهم. حيث ذكر عضو الفريق أنه يشعر بالضعف في الحياة بسبب هذا. وقال: "**يجب على القائد تنفيذ أدوات وطرق للتفاعلات الاجتماعية العفوية، والتي يمكن أن يعزز هذا التعاون ويجعل الفريق يتعاون بشكل أفضل**". وقال المدير (ل): "**أحاول دائماً تنفيذ ألعاب وأنشطة أخرى للتعويض عن فقدان التفاعلات الاجتماعية. وأحاول إدارة العلاقات بشكل جيد والذي سيؤثر على المدرسة بشكل إيجابي**".

الأدوات والخدمات الافتراضية: أظهرت المقابلات أن من التحديات الشائعة الأخرى، أن العمل في فريق افتراضي كان أكثر تعقيداً وصعوبة في الحفاظ على مستوى من الإنتاجية، حيث أشار المدير (ع): "**كان الاتصال اليومي مفقوداً وبالتالي فإن تكوين شعور الفريق هو أمر صعب قليلاً**". يجد الكثيرون أنفسهم محبطين إذا لم يرد أعضاء الفريق الافتراضي، في الوقت المناسب، مما يترك عضو الفريق في انتظار الرد ويعيق سير العمل، غالباً ما ينظر إلى تدفق المعلومات الافتراضية. وصف جميع المشاركين الاتصال بأنه أهم العوامل لفريق افتراضي فهو المفتاح، وفقاً للمشاركين في البحث ذكر معظمهم أنه غالباً ما يبدو أن التواصل هو المشكلة، والحل في نفس الوقت. يعد الاتصال أيضاً التقنية الرئيسة التي تحل بها معظم الفرق الافتراضية مشاكل فريقهم، حيث يجب أن يكون مبتكراً وذا جودة عالية. قال العضو (م): "**الاتصال مهم لمزيد من التطور، ويجب أن يكون مستمراً**". وقال المدير (ل): "**الاتصال هو القطار للوصول إلى الهدف**".

التنوع الثقافي: يبدو أن هناك رأياً مختلفاً بين الفرق الافتراضية، حيث يرى بعض المديرين التنوع الثقافي تحدياً كبيراً في حين يرى البعض الآخر أنه ميّزة كبيرة، إذا تمت إدارته بشكل صحيح، قال المدير (م): "**عند إدارة فريق متنوع ثقافياً يجب أن يكون لديك نهج مختلف يجب أن تكون مشاركاً ومرشداً**". وتابع موضحاً: "**إنه ميّزة إعلانية رائعة، ولكن يجب احترام الاختلافات الثقافية**". هذا يصوّر الحاجة إلى أن يكون قائد الفريق مرناً، وقابلاً للتكيّف مع المواقف المختلفة.

التنسيق: أكّد المشاركون أن التنسيق والتعاون يكفلان أن ينمّي الأعضاء الثقة ويحافظون عليها، ويتم تحقيق ذلك من خلال الأداء الموثوق، والنزاهة والاهتمام بعضهم لبعض. إن العزلة والانفصال عن الفريق (عدم الشعور بالأمان النفسي) ظهر من خلال المقابلات التي تم إجراؤها، حيث إن معظم الفرق الافتراضية بدت أنها عرضة لتحديين، متعلقين بالأمان النفسي لأعضاء الفريق. **الأول:** تستغرق العمليات اليومية في الفريق مزيداً من الوقت والجهد حيث أفاد جميع

المشاركين تقريباً أن العمليات اليومية لفريقهم يستغرق، وقتاً وجهداً أكبر عند العمل افتراضياً، حيث أفاد أحد الأعضاء: **"أحياناً يكون من الصعب الوصول إلى الاشخاص وطلب المساعدة، وعندما أقوم بشرح مشكلة واجهتني يكون أكثر تعقيداً عبر الانترنت". التحدي الآخر** هو: الارتباط والتفاعل مع جميع أعضاء المجموعة، يمكن أن يحدث تفاعل، ولكن كمجموعات تتكون من شخصين أو أكثر، الأمر الأكثر اشكالية هو أن هذا الفصل بين المجموعة يعيق تبادل المعرفة؛ لأنه إذا كان لدينا في المجموعة سؤال فمن المرجّح أن نسأل الأشخاص الذين نعرفهم لطلب المساعدة، بدلاً من الشخص الذي يعرف أفضل. يؤثر ذلك على قدرة الفريق في بناء الأمان النفسي ويؤثر على أداء الفريق في النهاية. حيث أشار أحد المديرين: "**إن استثمار الوقت والجهد بحكمة يؤتي ثماره في شكل رفاهية الفريق والأداء، هذا الاستثمار هو أرض خصبة لتنمية السلامة النفسية تقريباً**". وقال أحد الأعضاء: **"نحن جميعاً على نفس القارب، من الضروري أن نقبل بأن الأمر سيستغرق استثماراً للوقت والجهد، ولا ننسى أهمية كل من الاتصال والتواصل وبناء الثقة في تنمية السلامة النفسية".**

مشكلات في تبادل المعلومات والمعرفة: أظهرت المقابلات أنه غالباً ما ينظر إلى تدفق المعلومات الافتراضية على أنه أقل ثراءً، بالإضافة إلى ذلك، فإن التواصل الافتراضي يعتبر أيضاً مرهقاً أكثر من التواصل الشخصي فقد ذكر عضو: **"اجتماع الفريق الافتراضي لمدة أربع ساعات هو أكثر ارهاقاً بالنسبة لي من الاجتماع وجهاً لوجه يومياً".** وقالت مديرة (م)**: يكون شرح المشكلة أكثر تعقيداً عبر الانترنت أو عبر الهاتف**". وقال العضو (ف)**: "يستغرق الحصول على المساعدة وقتاً".**

الصراع: أظهرت المقابلات أن الفرق الموزعة جغرافياً أكثر عرضة لمستويات أعلى من الصراع، الذي يندلع عندما يقوم أعضاء الفريق بإعطاء صفات قاسية عن زملائهم، إن سبب الصراع هو الروابط الشخصية الضعيفة والسياق غير المشترك والضعف في مشاركة المعلومات. تعزز نتائج المقابلات التي تم إجراؤها أن هناك عدة عوامل تزيد من النزاعات بين أعضاء الفريق ومنها: **هوية الفريق المشتركة:** وصف أحد قادة الفرق الافتراضية كيف تغلب على الصراع من خلال إنشاء هوية مشتركة قوية حيث قال المدير (ل)**: "أول عدة أشهر من إنشاء الفريق كان هناك قدر هائل من التوتر والقلق بين الأعضاء لأنهم ليسوا من نفس المنطقة".** وتابع موضحاً أن أحد العوامل الرئيسية التي ساهمت في نجاح الفريق كانت من خلال إنشاء هوية مشتركة. وصفت المديرة (ر)**: "لقد تمكّن أعضاء الفريق من عزل أنفسهم عن بعض الأشياء، التي تحدث خارج الفريق وأنا أحاول إنشاء هوية مشتركة بينهم". السياق المشترك:** لقد تم ذكر موضوع السياق المشترك في

المقابلات، عندما تم التحدث عن الصراع، حيث تشير بيانات المقابلات إلى وجود نص غير مشترك أدى إلى تفاقم المشكلات، التي تواجهها الفرق التي يتوزع أعضاؤها جغرافياً، تمشياً مع هذا، وصف أحد المديرين كيف تصاعد التوتر والقلق، فقد قال المدير (م): **"في كثير من الأحيان كانت لدينا مواقف لم يتم فيها إرسال جزء من البيانات في الوقت المناسب أو حدث سوء اتصال"**. شرح عضو في الفريق، كيف أدى السياق غير المشترك في البداية إلى زيادة النزاعات في فريقه قال العضو (ز): **"عندما نعقد اجتماعاتنا كان الأعضاء يتحدثون في حين كان بعضهم الآخر يقوم بانتقادهم مثلاً طريقتك خاطئة وهكذا مما أدى إلى وجود نزاعات داخل الفريق". التواصل التلقائي غير الرسمي:** تم تسليط الضوء على التواصل العفوي الذي ساهم في الشعور بهوية الفريق حيث ركز أغلبية المشاركون على التواصل المتكرر، والمفتوح، كوسيلة للعمل من خلال الصراع، وكذلك وسيلة لزيادة شعور الأعضاء بالانتماء والاتصال، بالفريق كما ذكر العضو: "**لدينا تواصل عفوي، كنا نقدم الملاحظات لبعضنا البعض عندما نناقش السلوكيات في بيئة مفتوحة فإن ذلك يقوي الانتماء بيننا**". وأشار مدير في فريق، أعضاؤه موزعون جغرافياً، عند التحدث عن التحديات التي واجهت فريقه، أشار إلى أهمية التواصل التلقائي في مشاركة المعلومات حيث قال المدير (أ): **"إذا كانت المهام بسيطة وواضحة فإننا نتعامل معها من خلال الاتصال وجهاً لوجه أو من خلال مكالمة هاتفية ثم نناقش هذه الأمور ونضع حلولاً ونتوصل إلى اتفاق". الأداء:** في المقابلات ظهر أن الصراع يعيق عملية الأداء، حيث أشارت المديرة (س): **"إن أحد التحديات التي أُواجهها خلال عملي هو الصراع، حيث أتوقع أن الصراع بين الأعضاء يؤدي إلى تقليل الأداء، وأن هذه التأثيرات ستكون أقوى في الفريق التي يتوزع أعضاؤها جغرافياً".**

وفي الختام نلاحظ اتفاق كلاً من المديرين والأعضاء على أن من أهم التحديات هو نقص التفاعلات البشرية الطبيعية، والاتصال اليومي الشخصي، التكنولوجيا وتقنياتها المتعددة، ومعيقات تتعلق بالمحور الإداري والتشريعي، والبنية التحتية للمدارس، ومعيقات تتعلق بالأعضاء.وأكد المديرين والأعضاء أيضاً على أهمية الشعور بهوية الفريق. ولكن تباينت الآراء حول تحدي التنوع الثقافي فقط عبّر المديرين أنه يعتبر فرصة للنجاح، ولكن بعض الأعضاء اعتبره أنه مصدر صراع، ووجود نص غير مشترك بينهم.

تأثير الجنس (Gender) على مهارات وتحديات القيادة في الفرق الافتراضية:

وتنقسم إلى عدة فئات (الخصائص الشخصية لدى الجنس، العمل الذكي بين الجنسين، الرفاهية، التكنولوجيا، الاتصال والثقة، قيادة الجنس في الفرق الافتراضية).

- الجنس (Gender) والسمات الشخصية من أجل قيادة فريق افتراضي: أظهرت المقابلات أن النساء يتمتعن بتلك الخصائص الشخصية، التي تعتبر الأفضل من أجل إدارة فريق افتراضي وقيادته، فقد تبيّن أن أسوب المرأة، يمكن أن يشجع أعضاء الفريق على العمل كمجموعة متميَزة. فقد ذكرت إحدى العضوات: **"لقد زاد العمل الافتراضي من توتري وقلقي، ولكنني أشعر أنني أمتلك جميع السمات الشخصية للقيادة سواء أكان الأعضاء ذكوراً أن نساءً".**

- العمل الذكي والفجوات بين الجنسين: ينظر إلى المرونة والتدريب الافتراضي على أنهما مفتاح محتمل؛ للحد من الفجوات بين الجنسين وتحسين حياة المرأة، ومع ذلك بينت المقابلات أن النساء عموماً أكثر استعداداً لقبول أجر أقل من الرجال داخل الفرق الافتراضية. وأيضاً أظهرت المقابلات وجود أثر للعمل الافتراضي، على حياة المرأة والتي قد تؤدي إلى نتائج سلبية. فقد قالت المديرة (ر): **"لقد دفعني العمل الافتراضي إلى توفير العمل لرعاية الأطفال والرعاية المنزلية بالإضافة إلى جميع مسؤولياتي كمديرة وهذا يمثل ضغط عمل افتراضياً.** في حين لا يحدث عادة في حالات الرجال حيث أشار المدير (أ) بقولة: **"أثناء العمل الافتراضي أقضي ساعات في اجتماعات الزوم، وأعتمد على زوجتي في المسائل العائلية".** أظهرت المقابلات أن عمل النساء داخل الفريق الافتراضي زاد لساعات أطول. فقد ذكرت المديرة (ر): **"كوني من الأمهات، أعتقد بأنهن أكثر إرهاقاً وتوتراً من الآباء في قيادة الفرق الافتراضية وهذا يعطي تحدياً لي للقيادة".**

- الرفاهية: ظهر تباين في رفاهية العمل داخل الفريق الافتراضي، حيث أظهرت المقابلات أن النساء تعرضن لآثار سلبية أثناء العمل الافتراضي، وبالتالي أظهرت انخفاضاً في مستوى الرفاهية داخل الفريق الافتراضي. بوجه عام أثرت الفجوات والتفاوتات بين الجنسين في الغالب على رفاهية المرأة وانتاجيتها. علاوة على ذلك أثناء العمل، في فرق افتراضية عانت الأمهات من القلق والوحدة والاكتئاب، أكثر من نظيرهن من الرجال، وأدى إلى عواقب سلبية على انتاجية المرأة، وأثر بشدة على رفاهيتها، علاوة على ذلك استثمرت النساء بشكل مباشر الوقت المدخّر، من العمل الافتراضي في المنزل ورعاية الأسرة، وبالتالي فإن العمل الافتراضي لم يسهّل حياة المرأة، بل زادت الفجوة بين الجنسين. بالطبع يجب أن نجد نقصاً في التدريب الافتراضي قبل تحويل عمل المرأة، من وجه لوجه لفرق افتراضية.

- التكنولوجيا: أظهرت المقابلات وجود اختلافات واضحة في استخدام الذكور والإناث للتكنولوجيا المتعلقة بالعمل داخل الفرق الافتراضية، أفادت النساء بأنهن يساهمن بشكل أقل تكراراً ولا يتلقين ردود فعل إيجابية ولا يتلقين نفس مصادر الدعم. فقد ذكرت إحدى العضوات:

"إن العمل في الفرق الافتراضية مرهق جداً، بالإضافة أنني لا أتلقى أي دعم من قبل القائد، واحتاج إلى تدريب لاستخدام الزوم". أظهرت المقابلات وجود فروق بين الجنسين، على مستوى الدافعية والمرونة والثقة، حيث كان الرجال أكثر ثقة في الاستمتاع باستخدام الانترنت والأدوات التكنولوجية بينما أبلغت النساء عن المزيد من المشكلات، قد تكون التفسيرات أن النساء لا يمتلكن نفس مهارات الحاسوب التي يمتلكها الرجال، وأنهن يعملن في بيئات لا تتوافق مع احتياجهن، فقد أفادت إحدى العضوات (ل): **"لا أشعر أن البيئة الافتراضية تتوافق مع احتياجاتي".** علاوة على ذلك، تتمتع النساء عموماً بمواقف ايجابية وتكون أكثر تعاوناً من الرجال أثناء العمل في الفرق.

تميل النساء أيضاً إلى السلوك الاجتماعي العاطفي، وغير العدواني. عادة ما يكون لدى الرجال مواقف عدوانية تدعم رأيهم بطريقة أقوى، علاوة على ذلك لا يشعرون بالراحة مثل النساء مع تقييم الأداء. اعتادت النساء في كثير من الأحيان على الاعتذار والتوجيه الشخصي والدعم بينما يميل الرجال إلى الترويج الذاتي، ويستخدمون السخرية والتأكيدات القوية فقد ذكر المدير (ل): **"عند عقد جلسة افتراضية أشعر بهيمنة الرجال، بعكس المرأة فهي دائما مشتتة وحسب اعتقادي بسبب الحياة الأسرية والأولاد"** مع هذا أظهرت النساء أن لديهن مستويات أعلى من النتائج.

قضية النوع الاجتماعي هي مسألة شمولية توحي بالتساوي في تصنيف الرجال والنساء عند تعيين وبناء فرق افتراضية. بالنظر إلى جميع الخصائص المذكورة أعلاه سنرى كيف للفرق الافتراضية أن تتأثر بالأدوار التقليدية القائمة على النوع الاجتماعي. أكد المشاركون أن الجنس لا يؤثر على واقع العمل الافتراضي بسلوكيات مختلفة فحسب، بل يمكنه أيضاً أن يلعب دوراً استراتيجياً في الحياة اليومية. يعتبر هذا الموقف الأخير وثيق الصلة بشكل خاص الآن بعد أن أصبحت المرأة تحصل على المزيد من الأدوار في القيادات الافتراضية. وعليها التوفيق بين العمل والحياة الخاصة، وعلاوة على ذلك، إذا كان ينظر إلى البيئات الافتراضية خلال العقود الماضية على أنها نقاط تحول لهذا النوع الاجتماعي لتوفير الوقت وتحسين الصحة العقلية، وتقليل الإجهاد المرتبط بالعمل. فقد أظهرت المقابلات أن هذه التوقعات لم تكن كذلك.

الاتصال والثقة: أظهرت المقابلات أن اختلافات الاتصالات الالكترونية بين النساء والرجال، يمكن أن تؤثّر على الثقة داخل الفريق الافتراضي. أكّد المشاركون أنه عند العمل في فريق افتراضي، يهدف أسلوب الاتصال النسائي إلى اكتساب الثقة وتطوير الاجتماع، وإقامة علاقات مع الآخرين، من ناحية أخرى يميل الرجال لأن يكونوا أكثر توجهاً نحو المهام، في هذه الحالة الهدف هو كسب المناقشة، بينما تميل النساء إلى فهم وجهات نظر زملائهم في العمل الافتراضي.

بالنسبة للنساء يبدو أن بناء علاقات ثقة إيجابية مفضلة لديهن بينما لا يولّي الرجال نفس الاهتمام والأهمية لهذا الجانب. أظهرت المقابلات مستويات أعلى من الثقة من قبل النساء العاملات في فرق افتراضية، بينما يميل الرجال إلى تحقيق أهدافهم. من المرجح أن يستخدم الرجال المحادثة كطريقة لاكتساب المعلومات وإثبات الهيمنة في العلاقات في الفرق الافتراضية. وبالتالي قد يكون التكوين النسائي داخل الفرق الافتراضية مهماً. أظهرت أيضاً المقابلات أن الرضا الوظيفي أعلى بالنسبة لأولئك الأعضاء، الذين يعملون في فريق من نفس الجنس، بينما كان تماسك المجموعة أقل في المجموعات المختلطة بين الجنسين. حيث أشارت المديرة" س" بقولها: "**لقد أكملت الفرق الافتراضية والتي تتكون من النساء مشروع المدرسة بشكل أسرع**". بينما تحدث المدير (ل): "**كان هناك مشكلة في مشروع السنة في المدرسة للفريق الافتراضي وأعتقد لأنه كان مختلطاً وكنت أشعر محاولة الأعضاء الرجال فرض هيمنتهم على النساء وهذا أثر سلبياً على الأداء وبالتالي على إنجاز مشروع المدرسة**".

أظهرت بعض المقابلات أن الاتصال كان أقل في الفرق التي تقودها النساء، أو إذا كان أعضاء الفريق نساء وذلك بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية لعدم فتح الكاميرا أثناء اجتماعات في منصة الزوم، فقد قال المدير (م): "**أحتاج إلى وجود لغة الجسد في الاتصال الشخصي أثناء الزوم، ولا أجده عند النساء لأنهن يرفضن فتح الكاميرا فأضطر دائما التأكد من وجودهن أثناء الاجتماع**".

وقالت إحدى المشاركات: **"لا يسمح لي زوجي فتح الكاميرا أثناء اجتماع الزوم، أو ورشات التدريب الافتراضي"**. أظهرت المقابلات بأن النساء يستمتعن بالفعل بالعمل في فرق افتراضية أكثر من الرجال.

قيادة الجنس (Gender) في الفرق الافتراضية: أكّد المشاركون أنه ضمن بيئة العمل الافتراضية تعتبر القيادة خاصية حاسمة لإدارة كل من الفرق والمهام والأدوار الشخصية. يدرك المشاركون حقيقة أن النساء حتى اليوم، يكافحن من أجل الحصول على أجر، ومعاملة متساوية في العمل، ومع ذلك، فإن المزيد من النساء يشغلن أدواراً مهمّة داخل المدارس، وأصبحن قائدات حقيقيات، بشكل عام. من المرجح أن تسهل النساء التعلم التعاوني، والتواصل والتماسك داخل الفريق؛ لأنهن أكثر ارتباطاً من الرجال. أظهرت المقابلات أن الفرق التي تمتلها النساء تتمتع بمزيد من التماسك وتطور علاقات شخصية ومهنية وتفاعلات أكثر إيجابية، مما يؤثر على مواقفهن وإرادتهن للبقاء في الفريق، وذلك بفضل التأثير والطاقة التي يولوهن كقائدات. قالت المديرة (ر): "**يعد تماسك الفريق نقطة حاسمة، في الغالب في الفرق الافتراضية ويتعلق بمهام المجموعة والبعد الاجتماعي فهو شعور العضو بالانتماء والعضوية إلى الفريق، إن القائدات اللواتي يتفهمن أنفسهن هن**

أكثر حماساً للتعاون والتماسك داخل الفريق". في الواقع أظهرت المقابلات أنه عندما تعمل المديرات مع الفريق الافتراضي، المكوّن من الإناث بشكل مترابط فإنهن أيضاً أكثر احتمالاً لتحقيق أهداف الفريق من خلال وجود سلوكيات تعاونية إيجابية تعزيزية وبالتالي فمن المرجح أن يستخدمن أسلوب المشاركة والتواصل الذي يتسم بالشفافية، والمشاركة، واليقظة، والتمكين. أعربت بعض المديرات بأن النساء يحاولن تجنب إيذاء مشاعر الأعضاء المستمعين وتعزيز المحادثة الذهنية، والاهتمام بوجهات نظر الآخرين وإعطاء مزيد من الاهتمام لاحتياجات الآخرين أثناء عمليات اتخاذ القرار والتصرف بشكل أكثر شمولية. فقد أشارت المديرة (م): **"إن القائدات ذوات الشخصية الذاتية يعززن التواصل التشاركي أثناء العمل، ويطلبن آراء الآخرين ويعززن مشاركة المعلومات".**

في الختام، أكّد الأعضاء نظراً لأن النساء أكثر عرضة لأن تكّون علاقات، وأن القادة الذين يتمتعون بهذه الخاصية يميلون إلى أن يكونوا أكثر تعاوناً، ويحفزون التواصل التعاوني التشاركي، فمن المتوقع أن تقدم الفرق الافتراضية التي تقودها النساء، قيماً أعلى من التعاون والتماسك، ولكن يؤثر سلباً على حياتها الأسرية والرفاهية. أما الفرق التي يقودها الرجال فالتركيز أكثر على المهام. كما اتفق كلاً من المديرين والأعضاء أن التدريب الافتراضي هو مفتاح محتمل للحد من الفجوات بين الجنسين.

نتائج المجموعة البؤرية:

تم تصميم خطة العمل القائمة على المجموعة البؤرية إلى ثلاث مراحل **الأولى:** تحديد الهدف العام من المجموعة البؤرية، المرحلة **الثانية** انتقاء المجموعة البؤرية على أساس تجانسهم، من حيث القضايا المشتركة بينهم، مثل العرق، والهوية، والعمر، والخبرة التربوية في القيادة، و بلغ عددهم خمسة عشرَ شخصاً في حلقة نقاشية مخططة ومنظّمة (عشرة أشخاص تم عقد الجلسة معهم عبر تقنية الزوم، وخمسة أشخاص وجاهياً) كان جميع المشاركين في المجموعة البؤرية، على دراية بالأدبيات الناشئة بموضوع الفرق الافتراضية، بالإضافة إلى الاطلاع على النتائج الكمية من الاستبانة والنوعية من المقابلات، التي استخلصتها الدراسة الحالية، وبعدد من الأسئلة المحددة التي تركّز على موضوع الدراسة، الغاية منها الحصول على فهم أعمق لوجهات نظر المجموعة البؤرية وخبرتهم ومشاعرهم ومفاهيمهم وادراكهم ومعتقداتهم ومواقفهم أزاء المواضيع قيد المناقشة. **المرحلة الأخيرة:** كتابة التقرير النهائي.

بعد الحصول على موافقتهم تم تسجيل الحلقة النقاشية، والتي استمرت مدة حوالي ساعة، وقد استعانت الباحثة بتسجيل فيديو لمجموعة الزوم، ومساعد لتسجيل الجلسة الوجاهية. اتسمت الباحثة بعدم الفضول، أو فرض رأيها، وتشجيع كلاً من التعليقات الإيجابية والسلبية، وساعدت المجموعة على الوصول إلى الآراء الواضحة، وشاركت بوصفها معهم. ومن خلال النظرة الداخلية للبيانات المستخلصة من التفاعل الذي حصل بين المشاركين تم تسليط الضوء على وجهات نظرهم حول واقع ممارسة قيادة الفريق الافتراضية والتحديات، وإعداد تلخيص مكتوب بناء على الملاحظات، تم استخلاص النتائج النهائية التي توصلت لها المجموعة البؤرية بالمخطط المفاهيمي ملحق (9)، وباستخدام جدول التحليل ملحق (13).

1. أنواع أشكال الاتصال في الفرق الافتراضية، الدردشة (واتس، شات عبر منصة الزوم) كنوع من أنواع الاتصال في الفرق الافتراضية:

اتفقت المجموعة البؤرية بأنه هناك أهمية بالغة للدردشة الحيّة، التي تعتبر الطريقة الأكثر شعبية، وتظهر قيمتها الحقيقية في سرعتها، بالمقارنة مع أدوات اتصال أخرى، حيث أشار الخبير (2) بقوله: **"تعتبر الدردشة مفتاح عملية الاتصال".** تعد الدردشة طريقة مفيدة لدمج مستويات عالية من التفاعل في تصميم جلسة الفريق، حيث يمكن استخدامها من أجل **أولاً:** بناء الاتصال والأمان. يمكن أن يطلب القائد من أعضاء الفريق تقديم أنفسهم، والكشف عن المعلومات من خلال الدردشة، حيث أفاد الخبير (9): **"أول شيئ على القائد فعله هو بناء الأمان في الفريق من خلال الدردشة وذلك بتعريف كل فرد عن نفسه". ثانياً:** إنشاء قواعد أساسية لسلوك الفريق والاتفاق على كيفية استخدام وظيفة الدردشة حيث أفاد الخبير (7): **"يجب وضع قوائد لطرح الأسئلة وإبداء الملاحظات والمساهمة في المناقشات أثناء الدردشة". ثالثاً:** يمكن أن نشعر بالأمان أكثر للمساهمة عبر الدردشة في فريق افتراضي لاستكشاف وجهات النظر، أثناء محادثة مزدوجة عبر الدردشة. حيث قال الخبير (3): **"لقد كنت أطرح أسئلة أثناء جلسة الفريق عبر تقنية الزوم وأطلب منهم تسجيل جميع الأجوبة وارسالها على صفحة الدردشة في نقطة معينة من الجلسة. يتيح ذلك للعضو رؤية مجموعة الأسئلة والرد وفقاً**

لذلك. وهذا يوفر مساحة صامتة عاكسة للجميع؛ للمساهمة دون التحدث". وأجاب الخبير (1): **"التعليق مباشرة في الدردشة على ما تتم مناقشته في الجلسة قد يكون مشتتاً للبعض، ولكنه قد يوفّر أيضاً، نقاشاً ثرياً عبر مجموعة كبيرة، بطريقة لا يمكن للمحادثة القيام بها".** وأفاد الخبير (7): **"تعتبر الدردشة مفتاح التفاعل لبناء الثقة، فهي مهمّة مثل مراجعة التصويت حول حلول مقترحة".** وأجاب الخبير (2): **"في نهاية اجتماع الفريق الافتراضي غالباً ما أبقى متصلاً بالإنترنت لمدة 10 – 15 دقيقة، للسّماح لمن أراد البقاء والدردشة من خلال قضية تم طرحها خلال ورشة العمل. أعتقد أنه يوفّر مساحة انتقالية للأعضاء للمساهمة وإعطاء الملاحظات التي لم يشعروا أنهم قادرون على مشاركتها في الجلسة".** باستخدام الميزات الرئيسة مثل الدردشة والاستطلاعات والغرف الفرعية يمكن أن تكون مؤثرة بشكل خاص خلال مرحلة التحضير وتسريع الشعور بالاتصال في الفريق الافتراضي مما يعزّز الثقة، والاحترام المتبادل فقد أشارت الخبيرة (10): **"ضرورة تنظيم الحوارات بين الأعضاء والاحترام المتبادل، وإرفاق روابط بشكل تتناغم مع أهداف إنشاء الفريق الافتراضي".**

وأشارت إحدى الخبيرات (4) الى رأي مختلف حيث عبّرت أنه ليس من السهل اختيار قنوات اتصال أكثر ثراءً فهو أحد أكثر جوانب العمل الجامعي الافتراضي تحدياً، أكدت على ذلك بقولها: **"التعليق مباشرة في الدردشة على ما تتم مناقشته في الجلسة قد يكون مشتتاً للبعض، ولكنه قد يوفّر أيضاً نقاشاً ثرياً عبر مجموعة كبيرة بطريقة لا يمكن للمحادثة القيام بها". وأكملت "إن اختيار أداة الاتصال الافتراضي يعتبر أصعب تحدٍ للفرق الافتراضية".**

ولقد اتفقت المجموعة البؤرية في الإجابة عن هذا السؤال من وجهة نظرهم، ومن الممكن تلخيص الآراء للاعتبارات الفرعية التالية:

– على القائد توحيد أنظمة الاتصال وتحديد أولوياتها، والتي تجمع بين التوجهات العلائقية والمهمّة، حيث لا يمتلك جميع القادة الصفات اللازمة لآداب الحوار، والمحادثة المناسبة الافتراضية، وعدم وجود إطار عام متفق عليه للاتصال الافتراضي، إلاّ أن العديد من الفرق الافتراضية لا تزال تستخدم البريد الالكتروني والدردشة، كقنوات اتصال رئيسية.

– أهمية الحضور الاجتماعي في عملية الاتصال التفاعلي، وذلك بمدى الاهتمام الذي يوليه كل عضو في الفريق، كإنشاء روابط نفسية تجمع مجموعة العمل معاً في إعدادات العمل الافتراضية، والاتصال الآمن النفسي يؤثّر على المناخ، وتأثيره الإيجابي على أداء الفريق.

– تفضيل أداة الدردشة للتفاعلات الاجتماعية، وتقنية الزوم للتعلم، ونقل المعرفة، ووضع قواعد للاتصالات لتوفير الشفافية التي تسمح للأعضاء بالشعور بالوعي لزملائهم، واستخدام أدوات مناسبة لتنظيم العمل، مثل الالتزام باستخدام تقنية اتصال مناسبة بشكل جماعي وإضفاء الطابع الرسمي على الردود، على مستوى البريد الألكتروني، ويجب عدم التعدي على خصوصية الأعضاء. حيث إنه في بيئة افتراضية، حيث يكون لدى الأعضاء فرص أقل بكتير للاتصال، نظراً لأنه مجرد الرد على رسائل البريد الصوتي، أو رسائل البريد الالكتروني، لا يضمن استلام الرسالة أو المحتوى.

– إن تقنية الحوار المقترحة يمكنها بالفعل تمكين الفرق الافتراضية، من تعزيز تطوير العلاقات ونتائج القرار بسرعة، علاوة على ذلك، يبدو أن التأثير الإيجابي لتقنية الحوار المستدام على فترة من الزمن.

2. دور الرقابة الفردية القائمة على الأعضاء من قبل قائد الفريق الافتراضي بالنسبة لأداء الفريق الافتراضي:

كان لافتا عدم رضا المجموعة البؤرية عن اقتران الرقابة الفردية بالتجسس فإذا شعر عضو الفريق بأن شخصاً يتجسس عليه لينقل جميع أفعاله للقائد هنا يكون تفسير الرقابة الفردية سلبي فقد أفاد الخبير (5) بقوله: **"مهم نفرّق بين الرقابة والتجسس".**

واســـتناداً لتوقعات المجموعة البؤرية للجانب الإيجابي لدور الرقابة الفردية، الذي يجب أن يتم بأسلوب يشجّع على المساعدة، وبأسلوب هادئ دون مهاجمة أي شخص بشكل شخصي من قبل القائد، وأي ضاً مفيد في تقليل تعارض المهام، حيث أفاد الخبير(2): **"دور المراقبة مهم من قبل قائد الفريق لتحسين أداء العمل، إذا كان الهدف منها إيجابياً من أجل إما تدارك المشكلات التي قد تطرأ أو محاولة إيجاد حلول للمشكلات الحاصلة، أو الحصول على نتائج أفضل في العمل أو تحقيق التقدم والتميّز في العمل".** التقييمات الفردية و سيلة لإبقاء الفريق الافترا ضي على الم سار ال صحيح، ومن ال ضروري

الاستمرار بها طيلة فترة عمل الفريق؛ لكشف أية مشكلة أو خلل في عمل العضو، والتصدي لها ووضع الحلول بشكل سريع وفعّال قبل أن تؤثر بشكل سلبي.

اتفقت المجموعة البؤرية على ضرورة الحفاظ على الـ شفافية في التعامل مع الزملاء، فقد قال الخبير (1): **"اعتقد الشـــفافية مهمّة في عملية الرقابة"**. وأيضـــاً على وجود عوامل للتقييم، مثل التدريب، المكافآت، التغذية الراجعة، الاحتياجات، فقد أشـــار على ذلك الخبير (2): **"إن هناك عوامل للتقييم مثل التدريب، المكافآت، التغذية الراجعة، الاحتياجات"**.

اتفقت المجموعة البؤرية أن هيكل الفريق له أثر في عملية الرقابة، مثل الأهداف، تصـــميم المهمة، الهيكل الاجتماعي، القيادة فقد أفاد الخبير (9): **"إن هيكل الفريق له أثر في عملية الرقابة مثل الأهداف، تصـميم المهمة، الهيكل الاجتماعي، القيادة"**. إن القيادة لها أهمية كبيرة في عملية الرقابة الفردية حيث أفاد الخبير **(6): "مهمة مع التأكيد على نوعية الخطاب"**.

اتفقت المجموعة أن الرقابة الافتراضية صعبة، وتحتاج مهارات وقدرات عالية، من قبل القائد حيث أشار الخبير(2): **"باعتقادي إن عملية المراقبة، في المجتمعات الافتراضية عملية صعبة وتتطلب مهارات وقدرات عالية من القائد وتتطلب وضع أسس ومعايير لتقييم الأداء وقد يكون من الأولى التركيز على الرقابة الذاتية لكل فرد في المجموعة من خلال تحديد المهام التي تؤثر على انجازها وتلك التي لم يقم بها أو قصّر في عملها او تجاوز عنها"**.

اتفقت المجموعة البؤرية على أهمية وجود برامج الكترونية للتقييمات حيث صرّح الخبير (10): **"إن دور القائد الافتراضي في متابعة أداء الفريق وليس (رقابة) يجب أن يتطور ليواكب التطور التكنولوجي، فلا يُعقل أن يتابع القائد أداء الفريق الافتراضي بنفس الآلية التي يتابعهم فيه عندما يكون التواصل وجاهياً، لذا الأصل في مبرمجي البرامج والخبراء في الإدارة التكنولوجية، تصميم برامج لمتابعة الفرق الافتراضية بمنهجية سلسة ومقبولة وغير ضاغطة على الفريق"**.

وأيضاً تشير نتائج المجموعة البؤرية إلى أن أكثر فائدة في التخفيف من تعارض العملية، هو الاحساس الأكبر بالتنظيم وعملية سير العمل السلس التي يعززها دور القائد، ودور الرقابة مفيد في تقليل تعارض المهام فقد أفاد الخبير(11): "**أسلوب الرقابة مفيد في تقليل تعارض المهام، والإحساس الأكبر بالتنظيم وعملية سير العمل السلس**".

3. أنواع القيادة التي تحتاجها الفرق الافتراضية:

اتفقت المجموعة البؤرية في الإجابة عن السؤال أن هناك أنواعاً من أنماط القيادة على القائد استخدامها حسب الحاجة، حيث يتوجب على القيادة أن تكون قيادة تحويلية أو موقفية أو تشاركية أو كاريزمية حسب ما تجده مناسباً حيث أفاد الخبير (4): **"باعتقادي انه بحسب الموقف والظروف يتحدد نوع القيادة للفرق الافتراضية فمن الممكن أن تكون أحيانا قيادة سلطوية، تحدد المهام والتعليمات وعلى أفراد الفريق تنفيذها وأحياناً ديمقراطية تشاركية تعاونية بالإضافة".**

اتفقت المجموعة البؤرية أن على القائد استخدام أدوار مناسبة، تمكّنه من تقليل الصراع العلائقي بين أعضاء الفريق، ومنها مشاركة أعضاء الفريق معه فقد تحدث الخبير (7) بقوله: **"إن دور القائد الفعّال يمكن أن يقلل الصراع بين القائد، وأعضاء الفريق، ولكن ليس بين أعضاء الفريق".**

اتفقت المجموعة إذا أراد القائد اتخاذ قرار فالتشاركية مفضّلة، وإذا كان الحدث صعباً فالموقفية هي الخيار الأفضل فقد أفاد الخبير (10): "**عندما يكون الموقف الذي يواجه القائد مع الفريق الافتراضي صعباً؛ فالقيادة الموقفية أفضل وتأخذ المساحة الأكبر ولها تأثير".** إما إذا أراد تحفيز وتعزيز الدافع النفسي، وتشجيع المناخ التعاوني للأعضاء فالقيادة التحويلية أفضل حيث أفاد الخبير(1): "**يقدم القائد التحويلي تسهيلات تساعد في وجود مناخ تعاوني".** وأكد ذاك الخبير (8): **"أنا أؤكد ما قاله زميلي حيث من خلال المناخ التعاوني تساعد القيادة التحويلية على انجاز المهمة بسرعة وبالتالي تحسين الانتاجية".**

اتفق المشاركون بأن القيادة تؤثّر على قدرات التفكير الإبداعي، فقد ذكر الخبير (13): **"أعتقد أنه تكمن أهمية القيادة في تأثيرها على التفكير الابداعي للفريق بتوفير بيئة افتراضية آمنة ومراعية لتعزيز التفكير الابداعي".**

اتفقت المجموعة أن القيادة الكاريزمية تلبي احتياجات استقلالية الأعضاء واحتياجات الكفاءة وتحفّز سلوك العضو وتعزز الدافع المستقل له وقد تحدث بذلك الخبير (6): **"**أعتقد إذا كان هناك احتياجات عاطفية، واستقلالية لأعضاء الفريق الافتراضي فالقيادة الكاريزمية مهمّة هنا". وأكد

على ذلك الخبير (1): **"نعم أؤكد ما قاله زميلي فالقيادة الكاريزمية تحفز سلوك الأعضاء والدافعية. وإذا كان القائد يريد التحفيز والتشجيع على المهام فيجب أن يكون قائداً تحويلياً".**

أكدت المجموعة أن القيادة عليها تحويل التحديات إلى فرص حيث أفاد الخبير (8): **"يجب على القيادة أن تكون تشاركية ويحولون التحديات إلى فرص، من خلال تكيف سلوكهم بشكل فعّال مع الأدوات الافتراضية الجديدة، واعتماد مهارات جديدة".**

القيادة الفعّالة هي عنصر حاسم ضروري لبناء فريق افتراضي ناجح، كما وضّح أحد الخبراء (13): **"إن عامل النجاح الرئيس الأول للفريق الافتراضي هو القيادة الفعالة".** يتطلب الأمر مجهوداً هائلاً لإدارة فريق افتراضي والقيام بذلك بشكل جيد. يجب أن يكون قادة جميع الفرق قادرين على لعب دور رئيسي في تحديد مهمّة المجموعة، ووضع توقعات عالية تشكل ثقافة المجموعة، التدريب والاستشارة وتحفيز أعضاء الفريق. تسهيل الاجتماعات، التوسط في النزاعات، تقييم الأداء والتعرف على انجازات الفريق والجماعة.

اتفقت المجموعة على وجود شرطين لنجاح قائد الفريق الافتراضي، أن يكون بمثابة نموذج يحتذى به لأعضاء الفريق. صرّح أحد الخبراء (15): **"وظيفتي هي تذكير أعضاء فريقي الافتراضي من يفعل ماذا ومتى؟"**. وصف خبير آخر (5) جزء كبير من دوره: **"القيادة من خلال التجول في الفضاء الافتراضي"**. وكما ذكر أحد الخبراء (13): **"أقوم بالكثير من عمليات الإمساك باليد الافتراضية".**

الشرط الثاني: هو توفير المكافآت والتحفيز للتعرف على الإنجازات، الفردية والجماعية ومكافآتها. فقد أفاد الخبير (9): **"يجب توفير المكافآت التجشيعية من قبل القائد للفريق".**

أكدت المجموعة البؤرية أن في عملية بناء فريق افتراضي يجب معرفة كل من المعرفة، والمهارات والقدرات الخاصة اللازمة للقيادة والعمل بشكل افتراضي: المهارات الشخصية والجماعية التي تتطلب أشكالاً جديدة من الاتصال ومشاركة المعلومات، ومهارات التنظيم الذاتي، ومستويات عالية من الراحة مع الأجهزة والبرامج التكنولوجية من أجل إدارة المهام الافتراضية، حيث أفاد الخبير (7): **"إن القيادة الفعّالة تدير أدوات التكنولوجيا من أجل التأثير على الفريق".** وقال

الخبير (15): "**كما قال زميلي إذا كانت القيادة ترغب في تحقيق الثقة والتعاون بشكل أعلى يكون ذلك من خلال التكيّف التكنولوجي**". تزويد الفرق الافتراضية بالتدريب المناسب، في كل مرحلة من مراحل تطوير الفريق هذا يساعد على زيادة فعالية الفريق الافتراضي، حيث من الأهمية مساعدة الفرق الافتراضية على بناء رأس المال الاجتماعي واستخدام التكنولوجيا بفعالية، والتغلب على الاختلافات الثقافية، وبناء مجتمعات الممارسة حيث أشار الخبير (11): "**يجب أن تكون قيادة الفرق الافتراضية أقل رسمية في الاتصالات داخل الفريق فهم يجب أن يفهموا أنهم سيواجهون قضايا، تتعلق بالتواصل والثقافة والثقة أثناء قيادتهم للفريق**".

4. التنوع الثقافي داخل الفرق الافتراضية؟ وكيف يؤثر عليها؟ ولماذا؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد اتفقت المجموعة البؤرية بأنه مما شك فيه بأن الفرق الافتراضية التي تضم أعضاءً من ثقافات مختلفة وخلفيات ثقافية متباينة، تقوم بتحليل وتفسير ما يردها من رسائل عبر وسائط الاتصال والتواصل سواء تلك المكتوبة أو الشفوية كل بحسب ثقافته الخاصة، مما يخلق نوعاً من التنوع في وجهات النظر والآراء على قضية واحدة أو مهمذة محددة بين أعضاء الفريق فقد أفاد الخبير (6): "**أعتقد التنوع الثقافي يمكن ألا يكون عائقاً لدى القائد (المدير)، فهو معتاد في عمله على التنوع الثقافي بين الفرق مثل التعامل مع تخصصات متعددة (رياضيات، علوم، تربية ... الخ)**".

وترى المجموعة البؤرية أنه من الضروري للقادة الافتراضيين أخذ التنوع الثقافي بأنواعه الجغرافي القومي والتنظيمي بنظر الاعتبار عند توجيههم للفرق الافتراضية أو التخطيط لتكوين فرق افتراضية جديدة، فقد تحدث الخبير (11): "**إن التنوع الثقافي أمر طبيعي في كل مؤسسة، فالتنوع الثقافي يختلف باختلاف الثقافة والبيئة والعمر وسنوات الخبرة**. وقال الخبير(3): "**هناك أنواع للتنوع الثقافي الجغرافي والقومي والتنظيمي**".

من أجل أن يكون لهذا التنوع الثقافي تأثير إيجابي في عمل الفريق، فإن المعرفة الثقافية ضرورية، لأنها ستسمح بتطوير حوار مناسب بين الثقافات، وتغيير الوعي الاجتماعي وتجنب الصراعات الاجتماعية، فقد أفاد الخبير (9): "**يُعد التنوع الثقافي سلاحاً ذا حدين في المجموعات،**

لسببين. أولاً: الدور الإيجابي للتنوع في الآراء والمنطلقات والثقافات التي تركّز على محاور مختلفة، تمنح النقاشات فائدة. ثانياً: الدور السلبي في عدم اقتناع أفراد المجموعة بالرأي الآخر القائم على ثقافة مختلفة وبالتالي قد يؤدي إلى الخروج من المجموعة".

وقد أشار أحد الخبراء (7) في المجموعة البؤرية بقوله: **"من الضروري تحليل التنوع الثقافي داخل الفريق لفهم أسباب حدوث التميّز والتحيّز، والصور النمطية، التي يمكن أن تؤدي إلى ردود أفعال ضارة، وغير مبررة تؤثر على تفاعل وأداء الفريق الافتراضي".** وأيضاً اتفقوا أن عوامل مثل الابداع، التعلم، التفكير، المعرفة مهمّة في موضوع التنوع الثقافي. وقد أشار أحد الخبراء في المجموعة البؤرية بقوله: **"التنوع الثقافي بين افراد الفرق الافتراضية مهم في اكتساب الخبرات والمعارف والمهارات الجديدة وفيها تعزيز لقيمة تقبل الآخر، وتقبل الافكار المتنوعة، والتفكر في كيفية توظيف تلك الافكار بشكل يخدم موقف معين أو يعمل على حل مشكلة معينة".** وأضاف الخبير (12): **"وفي التنوع الثقافي دائماً ما يكون هناك إضافة لفكر جديد أو معلومة جديدة قد يستفاد منها في مواقف معينة كما يمكن العمل على ايجاد مقاربات بين الثقافات المختلفة والخروج بأفكار إبداعية أو ابتكارية لها تأثير إيجابي، أو قد تحقق نتائج أفضل للأداء".**

أكّد الخبراء بأهمية التنوع الثقافي لخلق جو من التفاهم والتسامح، وأشارت أحد الخبراء (6) في المجموعة البؤرية بقولها: **"إن تعزيز تكافؤ الفرص للجميع بغض النظر عن العرق والدين والجنس والعمر، يخلق جواً من التفاهم المتبادل للتسامح وقبول القيم المختلفة".**

5. توصيات واقتراحات قدمتها المجموعة البؤرية: كان هناك درجة كبيرة من التوافق بين وجهات نظرهم ففي نهاية الجلسة، حيث افترضت المجموعة البؤرية خمس افتراضات رئيسة حول كيف يمكن أن تقود فريقاً افتراضياً بنجاح، وركّزوا اهتماماتهم على واقع ممارسة قيادة الفريق الافتراضي، والافتراضات هي كالآتي:

الافتراض الأساسي الأول: من المرجح أن يكون الفريق أكثر فعالية، بوجود ظروف تعزز نجاح الفريق الافتراضي، حيث يجب على القيادة تهيئة الظروف التي تدعم فعالية الفريق واستخدام تقنيات واستراتيجيات أداء متعددة فقد أفاد الخبير (4): **"أعتقد حتى أقود فريق افتراضي بنجاح عليَّ أن أسجل عدة افتراضات، فمثلاً الافتراض الأول: عندما يكون هناك ظروف تعزز نجاح الفريق سيكون هناك أداء. ما رأيكم بإضافة افتراضات أخرى؟".**

الافتراض الثاني: وجود عوامل تصميم وتنفيذ تساعد على تهيئة الظروف الداعمة لفعالية ونجاح الفريق الافتراضي، حيث على القيادة أن تنظر إلى السياق التنظيمي (استخدام أنظمة الاختيار، والتدريب والمكافآت وهذا بالتالي يؤدي إلى انجاح الفريق الافتراضي)، وخصائص الفريق والمهمة واستخدام التكنولوجيا وعمليات المعرفة والعمل للفريق الافتراضي، فقد أشار الخبير (11): **"وجود عوامل تصميم وتنفيذ داعمة من قبل القائد لفعالية الفريق".**

الافتراض الثالث: التصدي للتحديات التي تواجه الفريق الافتراضي، بالنظر إلى مجموعة معينة من المدخلات. حيث على القيادة استخدام جميع أدوات التصميم والنتفيذ المتاحة لأعضاء الفريق والتغلب على الحواجز من أجل بناء ظروف تمكينية تؤدي إلى الفعالية والإنتاجية، وقد أكد على ذلك الخبير (2): **"أهمية التصدي لتحديات الفريق الافتراضي".**

الافتراض الرابع: تتكون الفرق الافتراضية، في كثير من الأحيان من أعضاء مختلفين تماماً عن بعضهم البعض، وهذا يحول دون الانتاجية وكلما زادت الاختلافات زاد الاحتياج إلى قائد ذوي مهارات عالية، وقد أفاد الخبير (8): **"أهمية الحاجة إلى قيادة ماهرة للتعامل مع التنوع الثقافي".**

الافتراض الخامس: من المرجح إذا زادت الاختلافات أن يحدث الابتكار، يقدم الفريق الافتراضي مزايا الكفاءة أيضاً، ويوفّر انتاج حلول عالية الجودة ومبتكرة، بتكلفة أقل وميّزة تنافسية، وقد أفاد الخبير (14): **"كلما زاد التنوع زاد الابتكار".**

تمت مناقشة خمس مجالات رئيسة مهمّة كمقترحات للمجموعة البؤرية وهي: شروط التمكين، السياقات التنظيمية الداعمة للفرق الافتراضية، تصميم فرق افتراضية ذات جودة في الانتاج، تنفيذ تكنولوجيا المعلومات لدعم الفرق الافتراضية، العمليات الافتراضية وتطوير الفريق.

شروط التمكين: وهي **أولاً الفهم المشترك:** والذي يمكن أن يكون له تأثير على قدرة الفرق على تنسيق العمل، حيث حوّلت المجموعة البؤرية احتياجات أعضاء الفريق إلى فهم مشترك وتوقعات متبادلة بين عدة أبعاد: الأهداف والمهام وعمليات العمل والفريق وخصائص الأعضاء وأدوارهم، فقد عرّفه الخبير (2): **"الفهم المشترك هو درجة التداخل المعرفي، والقواسم المشتركة في المعتقدات والتوقعات والتصور حول هدف معّين".** وتابع **قوله " الفهم المشترك هو أفكار أعضاء الفريق الافتراضي".** من الصعب الوصول إلى فهم مشترك في الفريق الافتراضي، لأن أعضاء الفريق متنوعون ثقافياً

كما وصفها أحد الخبراء (10) في الجلسة الذي يعمل مع فريق افتراضي معقّد، حسب قوله: **"عندما نكون مع أعضاء الفريق الافتراضي هناك الكثير من المشاركة والفهم المشترك، عندما تضع الأشخاص في سياقات مختلفة، يختفي الفهم المشترك"**. أتفق الخبراء في الجلسة مع ما قاله الخبير (7) التالي: **"يعد تطوير الفهم المشترك في الفرق الافتراضية، عملية ديناميكية وللقادة دور رئيسي في تسهيل هذه العملية"**. ناقش المشاركون مفهوم الثقة ولم يعترض أحد على أهميتها، حيث قال أحد الخبراء (6): **"عندما تكون افتراضياً، هذا يعني أن هناك مخاطر أكبر لبناء الثقة؛ لأنك لا تريد أي شخص بعيداً عن عينيك"**.

يعتقد الخبراء أن الثقة بين أعضاء الفريق الافتراضي ضرورية؛ لأن انعدام الثقة يجعل من الصعب على أعضاء الفريق طرح أسئلة على بعضهم البعض، كما أنه يقلل من المشاركة بين أعضاء الفريق، وبالتالي الانتاجية حيث قال الخبير (11): "**بدون الثقة سيكون من الصعب طرح الأسئلة لتوضيح المهام التي يجب عليك القيام بها. إذا كنت تثق في مديرك أو بزميلك فيمكنك اختبارهم ويمكنك طلب المساعدة، وأنت تعلم أنهم لن يحكموا عليك، وأن الجميع يعتمد على بعضهم البعض. إنها ليست منافسة، لذلك أعتقد أن الثقة مهمّة"**. وأشار الخبير (4): **"بدأت في رؤية من يمكنني الوثوق به وهذا مكنني من تعيين المهام الأكثر أهمية. في النهاية لدي عدة أشخاص أستطيع أن أثق بهم"**. وتحدث الخبير (9): **"مفتاح كل شيئ هو الثقة بالجميع"** وقال الخبير (14): **" كانت الثقة في فريقنا مهمة جداً"**.

ثانياً: التكامل وتم تعريفه من قبل أغلبية الخبراء، بأنه عملية إنشاء طرق يمكن من خلالها لأعضاء الفريق العمل معاً لبناء القيمة أو تطوير الأهداف. ومشارك عرفه، بأنه الهياكل والأنظمة التنظيمية. **وقد أفاد الخبير (7): "التكامل مهم جداً من أجل تمكين الفريق فهو عملية إنشاء طرق يمكن من خلالها بناء القيمة وتطوير الأهداف". ثالثاً الثقة المتبادلة:** أتفقت المجموعة بكاملها أنه من الصعب بناء الثقة في الفريق الافتراضي، فالقائد الذي يبني ثقة متبادلة هو بيئة آمنة لأعضائه، وبالتالي هم على استعداد لتحمل المخاطر مع بعضهم البعض والسماح لنقاط ضعفهم بالظهور. مشارك آخر رآى أن ثلاثة محاور حاسمة لتشكيل الثقة، وهي القدرة المتصوّرة، والإحسان، والنزاهة حيث قال الخبير (1): **"الثقة المتبادلة أعتقد أيضاً مهمة لتمكين الفريق الافتراضي.أنت بحاجة إلى السؤال: ماذا فعلت بها؟ وكيف يؤثر عليك؟" رابعاً التقنيات: أجمعت المجموعة البؤرية** أن تقنيات الاتصال، تعمل

كرابطة تربط أعضاء الفريق الافتراضي، وتسمح للأعضاء بالتواصل ومشاركة البيانات والمعلومات، مثل البريد الالكتروني، وشبكة الانترنت، والمراسلة الفورية، ليست سوى مجموعة من الخيارات التكنولوجية المتاحة لتوجيه الاتصال بين الفريق الافتراضي، فقد أشار أحد الخبراء (3): **"يشير الاتصال الالكتروني إلى المكان والوقت ومستوى الدعم للفريق الافتراضي باختصار يطرح الاتصال الالكتروني عدداً من التحديات بسبب صعوبة استنباط اشارات اجتماعية وبناء العلاقات العلائقية التي تسهل التفاعل".** أظهرت المجموعة البؤرية أن تدريب الفرق الافتراضية في كثير من الأحيان، يركّز على اتقان تقنيات أدوات الاتصال، يمكن أن يؤدي تدريب أعضاء الفريق الجدد على هذه التقنيات إلى تقليل العديد من مشكلات الاتصال فقد قال الخبير (8): **"ولا ننسى أهمية التدريب، فتدريب أعضاء الفريق الجدد على هذه التقنيات التكنولوجية يؤدي إلى تقليل العديد من مشكلات الاتصال".**

أكدت المجموعة البؤرية على أن توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والانترنت؛ يُمكّن أعضاء الفريق الافتراضي من التواصل فيما بينهم، وتنسيق عملهم بشكل فعّال، فقد ذكر الخبير (15): "**يجب أن تدعم أيضاً التكنولوجيا تطوير الفريق والعمل والمهام الافتراضية".**

اتفقت المجموعة على احتياجات أعضاء الفريق الافتراضي للعمل في فرق افتراضية، كانت إجاباتهم متنوعة، يحتاجون إلى معرفة ومهارات كافية متعلقة بالمهام، يحتاجون أيضاً إلى امتلاك المهارات اللازمة للعمل، بشكل تعاوني في البيئة الافتراضية. يحتاجون إلى مهارات جانبية، للعمل مع أعضاء مختلفين تماماً عن أنفسهم، يحتاجون إلى تحمل الغموض الناشئ عن عملية الاتصال، فقد أفاد الخبير (11): "**أعتقد أن علينا الاهتمام باحتياجات الفريق من أجل التمكين حيث يحتاجون إلى معرفة ومهارات كافية متعلقة بالمهام، يحتاجون أيضاً إلى امتلاك المهارات اللازمة للعمل بشكل تعاوني في البيئة الافتراضية".** وتابع قوله: **"يحتاجون إلى مهارات جانبية، للعمل مع أعضاء مختلفين تماماً عن أنفسهم، يحتاجون إلى تحمّل الغموض الناشئ عن عملية الاتصال".**

اتفقت المجموعة البؤرية أن بناء فريق ناجح، يبدأ بتجنيد أعضاء موهوبين، اختيار الأعضاء الذين لديهم المعرفة والمهارات والخبرة للتعاون بفعالية ويحقق مهمة الفريق، فقد أشار الخبير (9): **"إن بناء فريق ناجح يبدأ بتجنيد أعضاء موهوبين".** يجب أن يطوّر أعضاء الفريق اتفاقاً للقيادة الذاتية والتواصل الافتراضي والحساسية الثقافية، وبناء الثقة والكفاءة في استخدام تكنولوجيا

المعلومات. على سبيل المثال علّق أحد الخبراء (5) بقوله: **"يجب على العضو أن يكون قادراً على اختيار وسيط الاتصال المناسب، يوجهه بشأن استراتيجيات توليد الثقة الالكترونية متلهفاً لتبنّي التقنيات الجديدة التي تسهّل تعاون الفريق الافتراضي".**

في جلسة المجموعة البؤرية التي تم إجراؤها أصبح من الواضح ما ينطبق على قياس الأداء في الفرق الافتراضية، وذلك بالاهتمام بكل من النتائج والعملية والتحسين طوال مدة عمل الفريق، ومعنوياته والمشاركة ومستويات الجهد فقد أفاد الخبير (10): **"يجب ربط مقاييس الأداء بالاستراتيجية العامة للفريق، وكذلك بالنتائج المرجوة للفريق، بالاضافة إلى قيمة وفعالية تدريب الفريق الافتراضي، الجودة والكمية والابداع والتكلفة وحسن توقيت نواتج الفريق".**

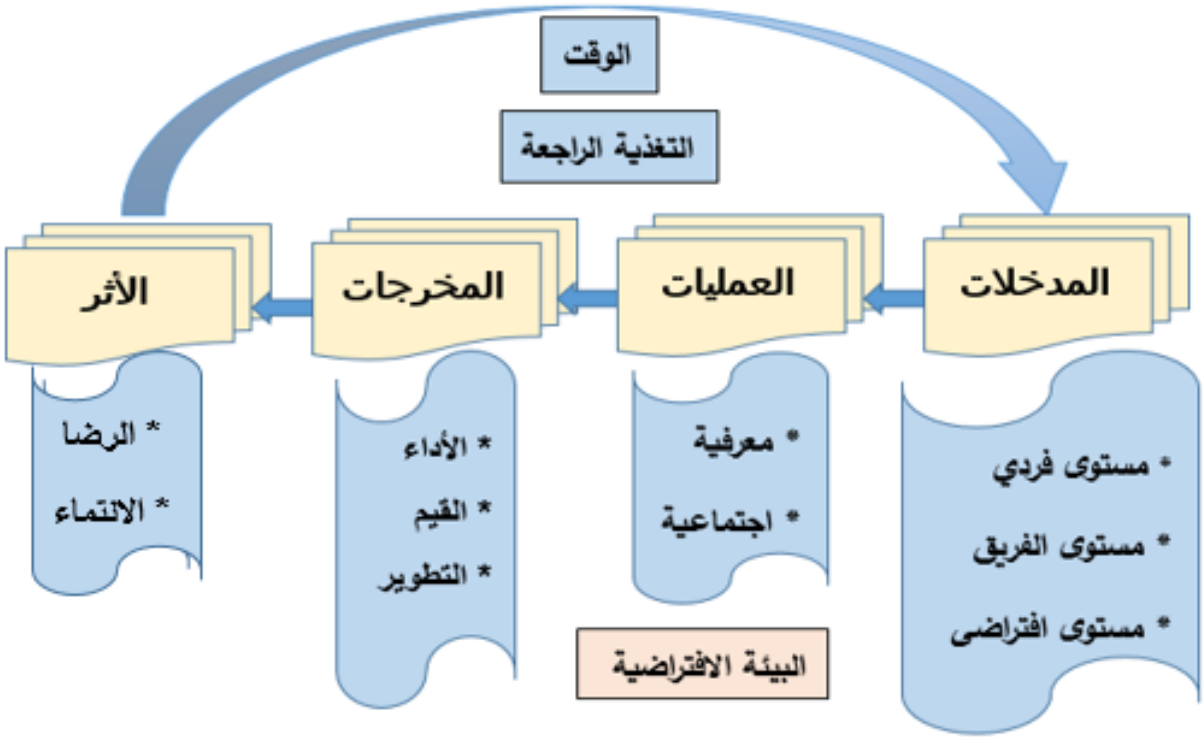
سؤال الدراسة الثالث: ما الأنموذج التطويري المقترح لتنمية مهارات القيادة في الفرق الافتراضية؟

يرتكز الأنموذج **(V–IPOE)** (فريق افتراضي مدخلات– عمليات– مخرجات–أثر) على التفاعل بين المدخلات وأداء الفرق الافتراضية والذي يتضمن أداة تحليلية لفحص كيفية عمل المجموعات في مهام مختلفة ومع وسائط مختلفة تواجه عمليات مختلفة وهي عمليات اجتماعية (التعاون، الاتصال، التدريب، الثقة)، وعمليات المعرفة(التعلم ونقل المعرفة)، وتحقق نتائج مختلفة بمرور الوقت. يركّز الأنموذج على العلاقات الاجتماعية للمجموعة بالإضافة إلى انجاز مهمتها من خلال فحص تأثير التكنولوجيا وأنواع المهام والأداء في الفرق الافتراضية. يعتمد الأنموذج على نتائج الدراسة الكمية والنوعية، وأيضاً على نظرية النظم، وبعض النظريات السلوكية والبنائية، وعلى النماذج الأخرى التالية مثل أنموذج (Mc Knight et al, 1998) في تطوير الثقة الأولية، وأنموذج (Mc Grath's, 1984) في تدوير مهمات معقدة، وأنموذج (Walther, 1992) نهج تطوير العلاقات. ويرتكز الأنموذج على نظرية التفاعل الزمني والأداء (TIP Theory) والتي تقدم أداة تحليلية لفحص كيف يمكن للمجموعات التي تعمل مهام مختلفة ومع وسائط مختلفة أن تواجه عمليات مختلفة على سبيل المثال الثقة والاتصال ويحقق نتائج مختلفة مع مرور الوقت (Chidambaram & Bostrom, 1997).

نظرية النظام (System Theory): تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وتعتمد على المعلومات الكمية والتجريبية والاستنتاج المنطقي والأبحاث الابداعية الخلاقة وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة. إن الهدف الرئيسي لتحليل النظم دراسة تحليل العلاقات المتبادلة بين المدخلات والعمليات والمخرجات وآليات التغذية الراجعة بهدف الوصول إلى معرفة مدى كفاءة النظم وانتاجيتها. علاوة على ذلك، تحافظ الأنظمة على الاستدامة بغض النظر عن البيئة الخارجية التي تشهد تغيراً (Von Bertalanffy,1968).

أنموذج (V-IPOE) نظرة عامة مفاهيمية:

يعتمد المبدأ الأساسي الأنموذج على رؤية أعضاء الفريق الافتراضي حيث يرى الأعضاء أن العمليات هي عناصر أساسية لتفاعلهم الفعَال وبالتالي الأداء علاوة على ذلك فإنه سيختلف تطوير هذه المحاور ويحقق نتائج المجموعة بناءً على مزيج من التقنيات وأنواع المهام ومستويات أعلى من المحاور وسيؤدي في النهاية إلى أداء أفضل ورضا وولاء، مع آليات التغذية الراجعة وتفاعل البئية الافتراضية. والشكل رقم (4) يبيّن المبدأ العام للأنموذج.



الشكل (4) المبدأ العام للأنموذج (عمل الباحثة)

فلسفة الأنموذج (V-IPOE):

لا يمكن للأنموذج وفلسفته أن يكون بمعزل عن فلسفة القيادة والمجتمع وقيمه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية والتعليمية. الذي يهمنا هو العلاقة والترابط الجدلي بين

الفلسفة التربوية وفلسفة القيادة. نحن ننظر إلى الفريق أياً كان نوعه على أنه جزء من المدرسة والتي هي جزء من المجتمع. والمبادئ التي تتكون منها فلسفة الأنموذج كالآتي:

– الإيمان بأهمية مهارات القيادة في تحقيق تعليم وأداء ناجح للفريق الافتراضي.

– الإيمان بضرورة وجود أهداف مشتركة محددة للفريق وللقيادة وبضرورة جعل هذه الأهداف على الدوام نصب العين في كل عمل أو إجراء قيادي.

–الإيمان بأن القيادة الحكيمة الماهرة هي قلب العملية الإدارية ومفتاحها لقيادة الفريق الافتراضي.

– الإيمان بأهمية التخطيط في العمل القيادي للفريق الافتراضي، والنظر إليه بأنه نقطة البداية في العمل القيادي للفريق الذي تبنى عليه جميع الوظائف والعمليات.

– الإيمان بأن اتخاذ القرارات هو أساس قيادة الفريق الافتراضي والوسيلة التي يمكن عن طريقها تحويل المخطط والسياسات والأهداف إلى أعمال فعلية.

– الإيمان بأن التنظيم هو روح قيادة الفريق الافتراضي وأهم عملياته ووظائفه وهو الوسيلة التي يرتبط بها الأعضاء بحيث ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معاً لتحقيق أغراض متفق عليها.

– الإيمان بالأهمية للتوجيه القيادي والتي يجب أن تتم بصورة علمية وتراعي بها القواعد النفسية والتربوية المتصلة بالعلاقات الإنسانية، وأن تكون الإجراءات المصاحبة للتوجيه ليس فيها ما يهبط الروح المعنوية للأعضاء أو يضعف ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم على تحقيق الهدف المرسوم، ومحاولة تنمية شخصيات الأعضاء وبعث الثقة المتبادلة وتتشجيع روح الابداع.

– الإيمان بأهمية الرقابة لضمان الأكثر لتنفيذ الخطط المرسومة لاكتساب نقاط القوة والضعف. والرقابة مرتبطة بالتقويم.

– الإيمان الشامل لكافة جوانب العمل القيادي للفريق لتحديد درجة النجاح والفشل في تحقيق الأهداف المرسومة.

– الإيمان بـــأن القيادة التربوية عملية إنسانية في المقام الأول وأن الإنسان هو محور العمل والعنصر الهام في تحديد انتاجية أي فريق افتراضي وإثارة الرغبة في العمل والرضا عنه.

الجدول (79) أبعاد الأنموذج (V-IPOE):

البعد	الخصائص
البعد الاجتماعي	ويشمل محتوى التحليل الاجتماعي وكل فريق يضم مجموعة من المراكز الاجتماعية تسمى أدواراً وكل عضو له دور في الفريق وهذه الأدوار تكمل بعضها البعض ولكل دور من هذه الأدوار مجموعة من التوقعات المفضّلة.
البعد النفسي الشخصي أو الفردي	لكل عضو في الفريق شخصية فريدة ومميّزة ولكل شخصية مجموعة من الحاجات المرئية وفق هرم معين من الحاجات وهذه تؤثر على سلوك الشخصية. وكلاً من البعدين النفسي والاجتماعي له أثره على كل مكون إنساني في النظام الاجتماعي.
البعد البيولوجي	هناك امكانات بنيوية وقدرات يمكن أن تتطور من خلالها الشخصية.
البعد الثقافي	توقعات دور كل عضو تتأثر بالمحتوى الثقافي الذي يعمل فيه الفريق.

الجدول (80) المفاهيم التنظيمية للأنموذج (V-IPOE):

المفاهيم التنظيمية	الخصائص
إدارة الأنموذج	- التأكد من أن كل جزء من أجزاء النموذج يعمل بعمل دون خلل مع بقية الأجزاء. - التأكد من أن كافة أجزاء النموذج متوازنة. - الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بأداء كل جزء من أجزاء النموذج وقياس المدخلات والمخرجات لكل منها وللنموذج.
حدود الأنموذج	الأنموذج له مدخلاته التي يستقيها من بيئته الافتراضيه التي تحيط بحدوده كما ينتج مخرجاته لتنشيط بيئته والتغيرات التي تحصل عبر عمليات النموذج يمكن اعتبارها أهداف هذا الأنموذج. وحدود الأنموذج تعطي له إطاره البيئي وتحفظ عليه هويته وتعمل على تصفية مدخلاته ومخرجاته.
تكاملية تصميم الأنموذج	يصمم كل أنموذج عدداً من الأنظمة الفرعية هي عبارة عن مجموعات من المكونات بينها علاقات متبادلة ضمن حدود معينة وتعمل في إطار أهداف النموذج الأساسي.
استدامة الأنموذج وديناميةتوازنة	عندما يحقق الأنموذج المنفتح من خلال تفاعله مع بيئة افتراضية توازناً داخلياً (متوازناً بيئياً)، يمكن القول بأنه في مخرجاته استقرار واستدامة وتوازن دينامي، ويعيش وضع تفاعل وتكيّف.

التغذية الراجعة كوسيلة للضبط	وتشمل هذه العمليات كلاً من مدخلات الأنموذج وعمليات التفاعل فيه ومخرجاته. وتتضمن (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) ومتابعة المدخلات ومعالجتها لتحقيق المخرجات بصورة مقبولة ومرغوبة.

الجدول (81) محاور الأنموذج (V-IPOE):

افتراضات الأنموذج	– المدخلات ضرورية للمخرجات. – تعمل التغذية الراجعة على ثبات واستقرار وتوازن الأنموذج. – أهمية الوقت في عمل الفريق وجودة المخرجات. – العلاقة بين عمليات المجموعة وأداء الفريق علاقة ديناميكية. – إن الأنشطة العلائقية ضرورية للحفاظ على الاحتياجات الاجتماعية لأعضاء الفريق بالإضافة إلى انجاز مهمتها. –تتطلب استدامة النموذج وتطوّره التكيّف المستمر مع البيئة الافتراضية.
أهداف الأنموذج	– يعد الأنموذج المقترح أداة للتنبؤ بأداء الفريق الافتراضي والاعتماد على خبرة القائد في قيادة الفريق الافتراضي ضمن بيئة افتراضية في ضوء الامكانيات المتاحة ونوع العلاقات السائدة ومن ثم تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الفريق الافتراضي والعمل على تلاشيها. – توصيف عنصر من عناصر الأنموذج (الاتصال والتواصل الالكتروني، التعلم ونقل المعرفة في بيئة افتراضية، الأدوات التكنولوجية، بناء العلاقات الاجتماعية، الأمان النفسي) الذي يحتاج إلى تطوير وتدريب افتراضي من قبل قائد الفريق.
مقومات الأنموذج	– الرقابة الضمنية للفريق الافتراضي، الثقافة التنظيمية للفريق الافتراضي، الأداء، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للأعضاء. – وجود توازن بين الأجزاء المكوّنة للأنموذج. – التعايش والتأثر بين النموذج والبئية الافتراضية. – الاتصال مع البئية الافتراضية ووجود تفاعل تبادلي بينهما.
أدوات الأنموذج	ورشات عمل، تدريب المعلمين والمديرين للأدوات التكنولوجية والعمل ضمن فريق افتراضي، تحسين البيئة الافتراضية.
خصائص الأنموذج	ثقة الأعضاء بعضهم ببعض وثقتهم بالقائد وثقة القائد بالأعضاء، الرقّة والتهذيب بين الأعضاء، الألفة والمودّة، التعلم الجماعي، التنافس الهادف، بناء علاقات اجتماعية.
خطوات الأنموذج	تحليل الدراسات السابقة والإطار النظري، ومن ثم استخدام خطوات البحث العلمي وأدوات البحث لفحص الفرضيات (الاستبانة، المقابلات، المجموعة البؤرية)، اللجوء إلى بعض النظريات الرئيسية المحتملة لقيادة فريق افتراضي، والاستعانة بالخبراء لتصميم الأنموذج وتحكيمه.
أجزاء الأنموذج	قائد الفريق، الترتيب الرسمي لعمل الفريق والهيكل التنظيمي، التنظيم خاصة العلاقات بين الأعضاء وتفاعلهم مع بعضهم البعض، تكنولوجيا العمل والعمليات التي يتم تصميمها مما يتناسب والتركيب الفسيولوجي، أعضاء الفريق الافتراضي.

استدامة الأنموذج	استمرارية نشاط عمل الفريق الافتراضي ودعمه من قبل القائد مادياً ومعنوياً لضامن الديمومة والبقاء. والشكل (5) يبين خطة الاستدامة والصيانة.

والملحق (11) يوضح خطة صيانة واستدامة الأنموذج.

بعد مراجعة الأدبيات حول موضوع الفرق الافتراضية والنظر في سؤال الدراسة بالنسبة للأنموذج المقترح، حيث يمكن أن تلعب بعض النظريات في بناء الأنموذج المقترح مثل نظرية معالجة البيانات الاجتماعية، نظرية الوجود الاجتماعي المتجسد، ثقة الالتزام، ونظرية انتهاكات التوقع، ونظرية الحد من عدم اليقين، نظرية التبادل الاجتماعي، النظرية الاتصالية، ونظرية أنماط التعلم، ونظرية ملاءمة السمات الشخصية والبيئة. كل هذه النظريات تبرز مجالات مهمّة للفرق الافتراضية.

أولاً المدخلات:

اعتمد الأنموذج في عملية بناء المدخلات على نتائج المقابلات والمجموعة البؤرية وعلى عدة نظريات أهمها:

نظرية انتهاكات التوقع (Expecting Violations Theory): تفترض النظرية أن هناك ظروف قد تكون فيها انتهاكات الأعراف والتوقعات الاجتماعية استراتيجية المطابقة (Burgoon & hale, 1988). يمكن أن تكون هذه التوقعات تنبؤية أو الزامية ومستمدة من أحد المصادر التالية: أولاً، الخصائص الشخصية أو الخاصة بالتواصل (العمر، الجنس، مكان الميلاد، والصفات الجسدية، والشخصية، وأسلوب الاتصال)، ثانياً, الخصائص العلائقية (الوضع النسبي، تشابه أعراف المتصلين، ألفة المتصلين بعضهم ببعض). ثالثاً، الخصائص السياقية (المعايير الثقافية، والوضع التفاعلي) (Berger et al., 2010; Griffin et al., 2015).

انتهاك التوقعات (سواء إيجابية أو سالبية) هو انحراف عن القاعدة ويمكن أن تؤثر هذه الانحرافات على نتائج الاتصال (Burgoon, 1978). من خلال تكييف الاتصال الخارجي يمكن للمرسل أن يخلق انطباعات تخفي الواقع. هذا الاستغلال للإشارات غير اللفظية المختصرة هو

مشكلة يجب على أعضاء الفريق الافتراضي التغلب عليها، ومن الطرق المحتملة التي يمكن أن يحدث بها هذا هي الثقة.

نظرية الوجود الاجتماعي المتجسد (Embodied Social Presence Theory): مع الاتصال الذي يتطلب الشعور بالحضور وامتلاك القدرة على ادراك الذات والآخرين، والتقاط الاشارات اللفظية وغير اللفظية، والتعرف على الفضاء والسياق الذي أصبح مفتاحاً لإدارة المساحات التعاونية الافتراضية حيث يتفاعل أعضاء الفريق معها، ويتمتعون بإحساس كبير بالمشاركة والإثارة وأداء المهام (Menneck et al., 2010).

تقدم النظرية إطاراً أكثر ثراءً وشمولية لفحص دور التجسيد في الاتصالات الاجتماعية، حيث في الفرق الافتراضية قد يعني هذا أنه إذا شعر أعضاء الفريق بأنهم متجسدون في الوجود الاجتماعي داخل تفاعلات الفريق عبر الانترنت فإن مشاركتهم مع بقية الفريق ومع المهام نفسها ستأخذ معنى أكبر نظراً لأن الناس اجتماعيون في الأساس بطبيعتهم (Menneck et al., 2010). فإن الارتباط بالآخرين هو إحدى الطرق التي تعرف بها أنفسنا، فعندما يتحقق الوجود الاجتماعي المتجسد يكون المتعاونون أكثر انخراطاً في المحادثة وأنشطة الفريق المشتركة.

وتنقسم المدخلات إلى ثلاثة مستويات:

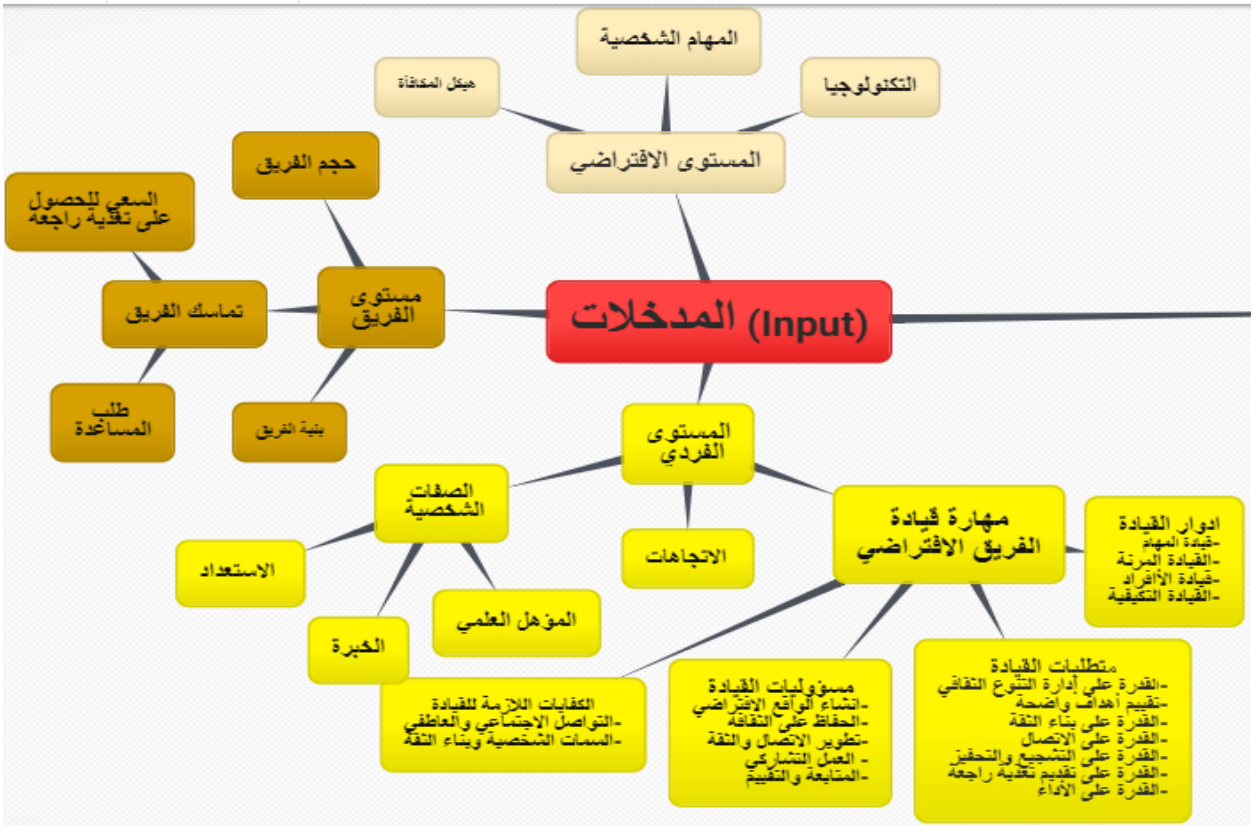
الأول: المستوى الفردي: وينقسم إلى (أ) الاتجاهات، (ب) الصفات الشخصية (الاستعداد، المؤهل العلمي، الخبرة)، **(ج) مهارة قيادة الفريق الافتراضي:** يبدو ان القيادة تنشأ أيضاً من عوامل الشخصية والتواصل ويمكن أن تزيد من الأداء والرضا والدافعية، من الواضح أن القيادة مهمّة بالنسبة إلى أصحاب الخبرة، وبالتالي تنقسم إلى متطلبات القيادة وهي: (قدرة القائد على إدارة التنوع الثقافي، تقييم أهداف واضحة، بناء الثقة، الاتصالات، التشجيع والتحفيز، تقديم تغذية راجعة، جودة الأداء). مسؤوليات القيادة وهي: (إنشاء واقع افتراضي، الحفاظ على الثقافة، تطوير الاتصال والثقة، العمل التشاركي، المتابعة والتقييم). الكفايات اللازمة لقيادة الفريق الافتراضي وهي: (السمات الشخصية، الاتصال وبناء الثقة. : أدوار القيادة وهي: القيادة المرنة (التركيز على الوظيفة الداخلية للفريق)، قيادة الأفراد (التركيز الداخلي موقف مرونة)، القيادة التكيّفية. قيادة المهام (المهام الفكرية، المهام الابداعية، مهام التخطيط، مهام الأداء، والمهام

المتعارضة والتي تشمل على مهام الصراع الادراكي، مهام ذات الدوافع المختلطة، المهام التنافسية).

تؤثر صيغة العمل الذي تشارك فيه الفرق ونوع المهمة التي يؤدونها على تطوير الفريق بشكل مختلف وبالتالي سيؤثر نوع المهمة التي تم اجراؤها على كيفية تطور الفريق والملحق (10) يمثل نموذج الدوران الدائري لمهمة الفريق الافتراضي.

الثاني، مستوى الفريق: وينقسم إلى ثلاثة محاور (حجم الفريق، تماسك الفريق، بنية الفريق).

الثالث: المستوى الافتراضي: وينقسم إلى ثلاثة محاور (المهام الشخصية، هيكل المكافأة، التكنولوجيا). تستفيد الفرق الافتراضية من التقنيات التكنولوجية التي تمكّن الأعضاء من دمج المعلومات وسرعة في اتخاذ القرارات من خلال مستويات عالية من المرونة والشكل (5) يمثّل المدخلات:



الشكل (5) المدخلات (إعداد الباحثة)

ثانياً عمليات التفاعل:

اعتمد الأنموذج في عملية بناء العمليات على نتائج المقابلات والمجموعة البؤرية وعدة نظريات:

نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية (Social Information Processing): مفتاح النظرية هي فكرة أن العلاقات بين الأفراد تنمو فقط إلى الحد الذي يتم فيه اكتساب معلومات الطرف الآخر من خلال الانطباعات الأولى، بناء على تلك الانطباعات يقوم الفرد بعد ذلك بتشكيل أفكار وافتراضات حول الطرف الآخر، يتم اختيار هذه الأفكار والافتراضات وتقييمها وتأكيدها أو رفضها من خلال التفاعلات المستقبلية (Griffin et al., 2015). يجب على الأفراد جمع معلومات حول أعضاء فريقهم الجدد وتشكيل انطباعات عن هؤلاء الأفراد ثم اختيار تلك الانطباعات أو تغييرها مع تطور العلاقة. بعبارة أخرى تثبت النظرية أن الفضاء الالكتروني مكان للتواصل مع الآخرين، يتكيف الأشخاص ويضبطون اتصالاتهم مع أي وسائط يستخدمونها في ذلك الوقت للاتصال (Griffin et al., 2015).

نظرية الالتزام والثقة (Commitment–Trust Theory): أساس النظرية هو أنه عندما يكون كل من الالتزام والثقة موجوداً في العلاقات، فإنها تنتج نتائج تعزز الكفاءة والانتاجية والفعالية (Morgan & Hunt, 1994). جزء من بناء هذا الالتزام والثقة هو مشاركة المعرفة باستمرار هذا لأنه يتطلب رغبة من كلا الطرفان لإعطاء وقبول المعرفة (Hashim et al, 2015). عندما يتم تطبيق نظرية الالتزام والثقة على المجتمعات عبر الانترنت كما هو موضح بواسطة هاشم (2015) ينظر إلى الأفراد على أنهم راضون (حيث من المرجح أن تستمر مشاركتهم بعد أن لاحظوا سلوك المجتمع عبر الانترنت) أو مترددون (حيث من غير المرجح أن تستمر مشاركتهم إذا اعتقدوا أن الوعود قد تم كسرها أو أن الأفراد داخلهم المجتمع يكون انتهازياً) هذا الارتباط بين الرضا وتبادل المعرفة ذو قيمة عالية بالنسبة للفرق الافتراضية حيث تعد مشاركة المعرفة ضرورية لنجاح الفريق.

النظرية الاتصالية (Connectivism Theory): ظهرت النظرية عن طريق تجميع العناصر التالية (التعليمية، الاجتماعية، التكنولوجية) وذلك بهدف استحداث نظرية التعلم في العصر الرقمي (أبو خطوة، 2018). قدم سمينز (2005) النظرية الاتصالية بما يتوافق مع الاحتياجات التكنولوجية (Siemens, 2005)، حيث تسعى إلى توضيح كيفية حدوث التعلم في البيئات التكنولوجية المركّبة، وكيفية تأثيره عبر الديناميكيات الاجتماعية الجديدة وتدعيمه بواسطة التكنولوجيا الجديدة (Downes, 2008).

إن توظيف التعلم الالكتروني من قبل قائد الفريق الافتراضي يحيل أهمية كبيرة في النظرية الاتصالية من خلال تطويع التقنية لتفسير تعلم الأعضاء، وهذا الموقف يتم في بيئة افتراضية غنية بمصادر المعلومات والمعارف المعززة للابداع.

النظرية البنائية(Cognitive Theory): تنسب إلى جان بياجيه، وهي عملية البناء المعرفي التي تتم من خلال تفاعل الفرد مع ما حوله من أشياء وأشخاص، وفي أثناء هذه العملية يبني الفرد مفاهيم معيّنة من طبيعته، ولذلك يوجّه سلوكياته مع كل ما يحيط به من أشياء وأشخاص وأحداث (Piaget, 1964).

من خلال تعلم أعضاء الفريق الافتراضي يتيح القائد للعضو إرسال معلومة معينة يتم مناقشتها في ابداء رأيه والبحث، وهذا التنوع من النقاش يوسّع مجال اطلاع العضو وتتنوع مصادر معلوماته والتقدم بمستواه الأدائي والنفسي. وعن طريق الروابط الالكترونية المتشعّبة تتاح لأعضاء الفريق الافتراضي معلومات إضافية تساهم في تكوين معارف جديدة.

نظرية أنماط التعلم (Learning Styles Theory): يكون التعلم أكثر نجاحاً حين يكون الأسلوب العلمي الذي تقدم فيه المهمة التعليمية مطابقة لأسلوب ونمط تعلم المتعلم (العبيد، والشايع، 2020). وتنقسم أنماط التعلم حسب نموذج فارك (1998) إلى أربعة أقسام: النمط البصري، والسمعي، والقرائي الكتابي، والحسي الحركي (Mirza & Khurshid, 2020).

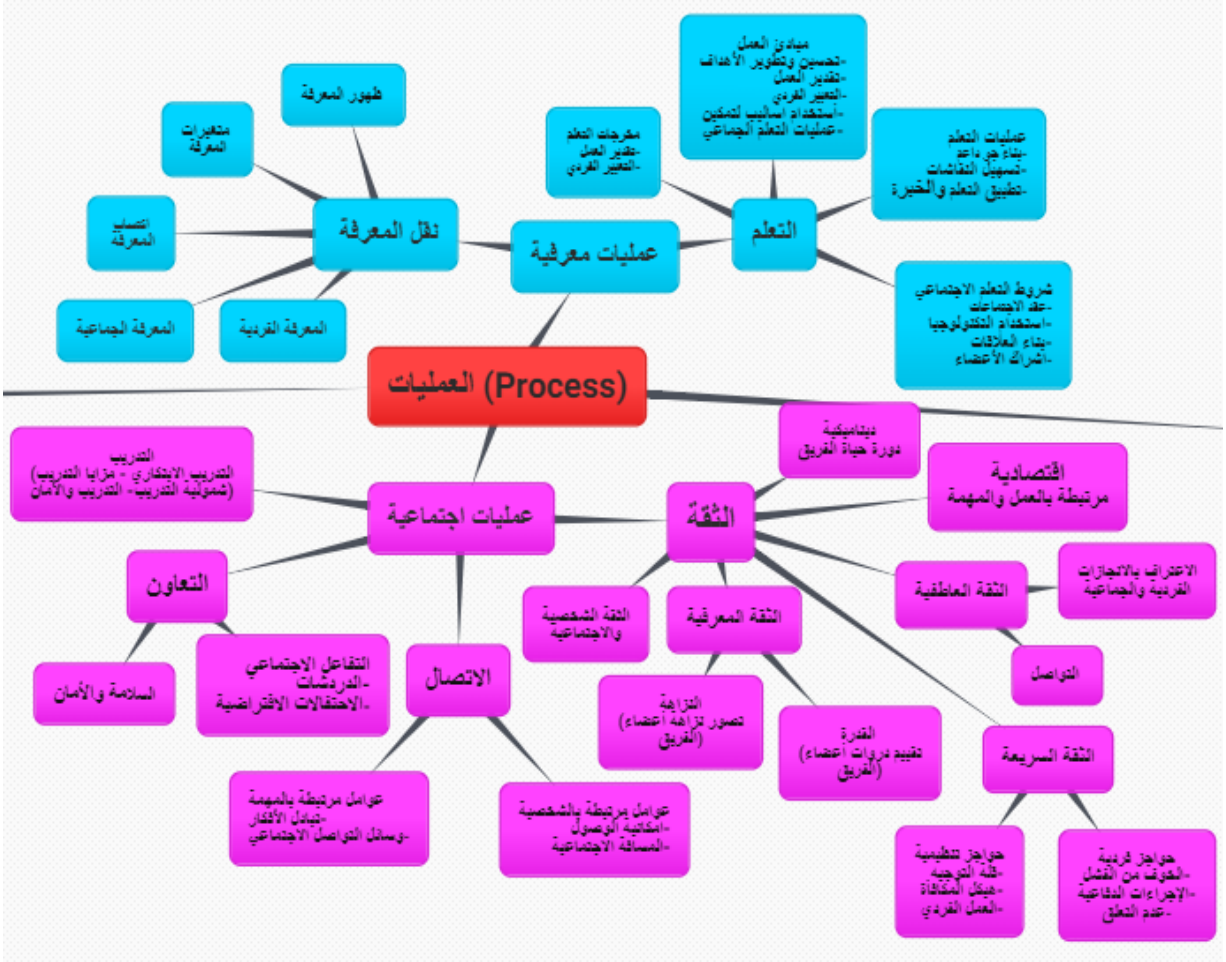
يتم توظيف النمط البصري من خلال استخدام قائد الفريق الافتراضي العروض التقديمية ومقاطع الفيديو ومؤتمرات الفيديو في تعلم الفريق. ومن خلال مؤتمرات الصوت يتم استخدام النمط

السمعي في التعلم ونقل المعرفة. يتم استخدام النمط القرائي الكتابي من خلال العروض التقديمية والبحث في محركات البحث وقواعد المعلومات والتلجرام وغيرها. ويكون من خلال الواقع المعزّز الافتراضي يتم استخدام النمط الحسي الحركي.

الأنموذج يدرس عمليات المهام من خلال التحقق من العمليات العاطفية والاجتماعية، والعمليات المعرفية. تعتبر درجة الواقعية وترابط المهام مهمة أيضاً لأداء الفريق.

العمليات الاجتماعية: وتتضمن الثقة (اقتصادية، ديناميكية، شخصية، سريعة، معرفية، عاطفية). **الاتصال:** وينقسم إلى نوعين عوامل مرتبطة بالشخصية (امكانية الوصول، المسافة الاجتماعية)، عوامل مرتبطة بالمهمة (تبادل الأفكار، ووسائل التواصل الاجتماعي). **التعاون:** (التفاعل الاجتماعي، السلامة والامان)، **التدريب.**

العمليات المعرفية: وتتضمن تعلم الفريق (مبادئ العمل، شروط التعلم الاجتماعي، عمليات التعلم، مخرجات التعلم)، ونقل المعرفة (ظهور المعرفة، متغيرات المعرفة، اكتساب المعرفة، المعرفة الفردية، المعرفة الجماعية). والشكل (6) يبين العمليات:

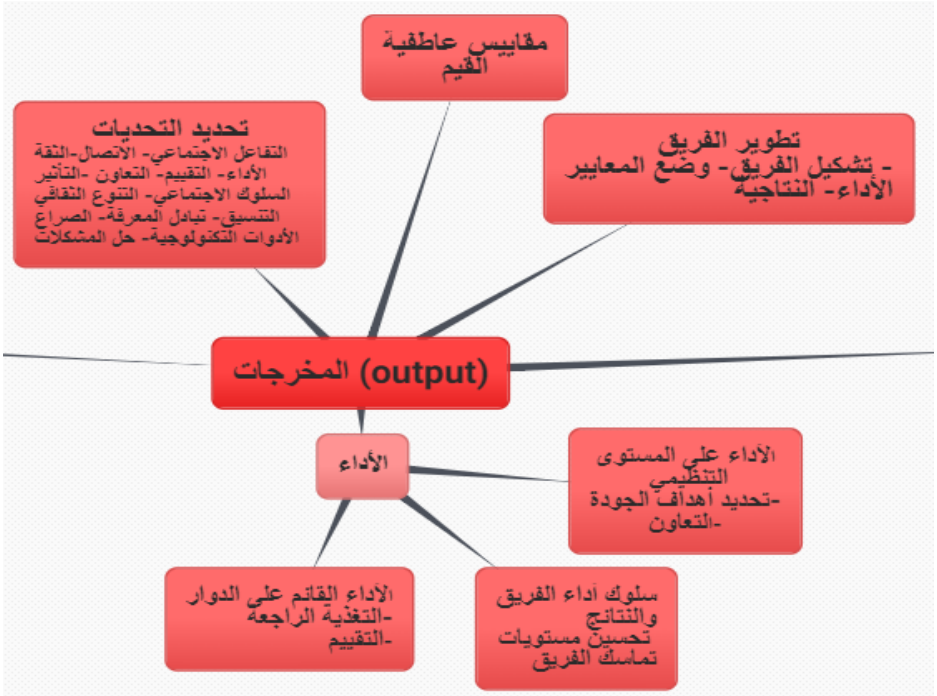


الشكل (6) العمليات (إعداد الباحثة)

ثالثاً المخرجات:

تم تأطير المخرجات بالاعتماد على المقابلات والمجموعة البؤرية وعلى نظرية التبادل الاجتماعي في قيادة وتفاعل الفريق الافتراضي.

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): هي نظرية اجتماعية نفسية ورؤية اجتماعية تطرح فكرة أن العلاقات الانسانية تنشأ من التفاعلات بين الأعضاء. تتعلق بالتفاعل الاجتماعي بين العضو وبقية الأعضاء وبين الأعضاء وقائد الفريق الافتراضي. وتركّز على المكسب والخسارة التي يجليها الأعضاء من علاقاتهم التبادلية. ويتضمن التفاعل الاجتماعي نوعاً إيجابياً من التأثير المتبادل ما بين الأعضاء وتواصلهم الشخصي وهذا يعمل على تدعيم تماسك وتعاون الفريق مما يؤدي إلى التواصل والتعاون ومن ثم انجاح الفريق. وتتضمن النظرية ارتباط الفريق بعمل الأعضاء وتفاعلهم مع بعض، ومراعاة عدم وجود فاصل طويل بين القيام بالعمل والأداء مما يسبب في الاحباط والملل للأعضاء (B.Ekeh, 1976). ويتضمن **الأداء**(الأداء على المستوى التنظيمي، سلوك أداء الفريق والنتائج، الأداء القائم على الأدوار). **تحديات الفريق، تطوير الفريق، مقاييس عاطفية قيم.** والشكل (7) يبين المخرجات



الشكل (7) المخرجات (إعداد الباحثة)

رابعا: الأثر

تم الاعتماد على المقابلات والمجموعة البؤرية ونظرية الحد من عدم اليقين، ونظرية ملاءمة بيئة الشخص في بناء الأثر، والقرآن الكريم (سورة المائدة، آية 2).

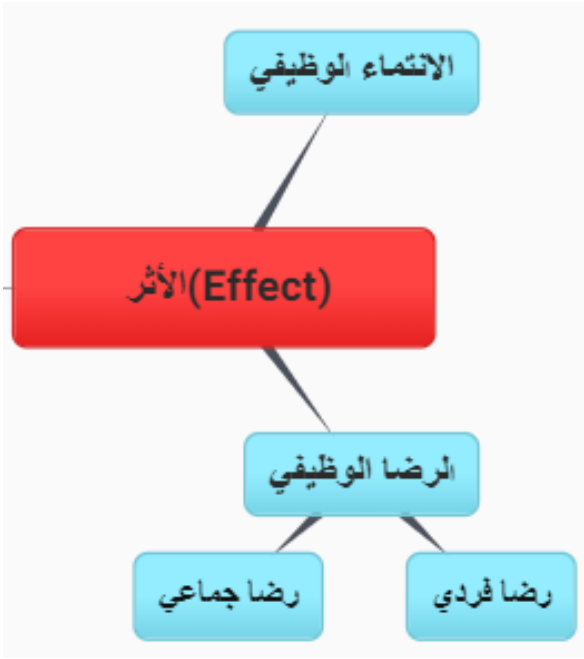
نظرية الحد من عدم اليقين (Uncertainly Reduction Theory): الحد من عدم اليقين المعرفي يعني الحصول على المعلومات التي تسمح لك بتجاهل العديد من الاحتمالات، وزيادة القدرة على التنبؤ بشأن الآخرين. يعتبر الحد من عدم اليقين وفقاً لبيرجر (1986) مفتاحاً لأي تفاعل ولتحقيق ذلك يقوم الأفراد بتنبؤات عديدة حول سلوكيات ومواقف شركائهم في التفاعل (Berger & Calabrese, 1986). ويفترض بيرجر (1986) أيضاً أنه نظراً لوجود العلاقات في حالة متميّزة من التدفق والسيولة فإن تقليل عدم اليقين لا يكتمل أبداً ولكنه موجود في حالة مستمرة حتى داخل العلاقات القائمة، ويرى أن المشاركة في التواصل الهادف مع شخص آخر يتطلب القدرة على تقليل عدم اليقين المتبادل بشأن تصرفات الآخرين في الماضي والحاضر والمستقبل من أجل الاستجابة بطريقة تسمح بالتفاعلات.

يمكن أن تكون التفاعلات الأولية مع الأعضاء في الفرق الافتراضية مختفية وتولّد القلق، ولكن نقل هذا التفاعل إلى فضاء رقمي بالإضافة إلى تعقيد الثقافات المختلفة والمناطق الزمنية والأجناس والمواقف وتلك التفاعلات لديها القدرة على جعل الأمور أكثر صعوبة بلا حدود. إن استخدام النظرية في الفرق الافتراضية لديها القدرة على تقديم تفسيرات للانتهاكات المرجوّة والقضايا والتحديات وأوجه عدم اليقين التي تكون واضحة ومعقولة. إذا كانت توقعات الفريق مطابقة للمخرجات، وهناك جودة في المخرجات، وجودة في العمليات، والقائد يمتلك مهارة قيادة الفريق الافتراضي سوف يحدث الأثر وهو رضا وظيفي (رضا فردي، ورضا جماعي) وبالتالي انتماء وظيفي.

نظرية ملاءمة بيئة الشخص (Person–environment fit Theory): تفترض النظرية أنه عندما تتناسب السمات الشخصية مع خصائص بيئة العمل من المرجّح أن يفهم الأفراد سلوكياتهم

وسلوكيات الآخرين، مما_يسهّل العلاقات الشخصية، وفي النهاية يعزز الأداء الفردي (Schneider et al., 1992)، ويحدث الرضا الوظيفي.

استناداً لنظرية الملاءمة اقترح شين (2004) نظرياً أن الأفراد يكونون أكثر ميلاً للتفوق عند العمل في البيئات الافتراضية لأن سماتهم ومهاراتهم تسمح لهم بفهم تحديات ومتطلبات محدّدة لبيئات العمل الافتراضية(Chen, 2005). والشكل (8) يبيّن الأثر



الشكل (8) الأثر (إعدادالباحثة)

مستويات تطبيق الأنموذج (V-IPOE): يوفّر هذا الأنموذج الذي تم تطويره أداة تحليلية لتوجيه العمل من خلال توفير مجموعة من المقترحات حول كيفية تطور العلاقة بين المدخلات والمخرجات بمرور الوقت ببيئة افتراضية وبمهارات قيادية. حيث قامت الباحثة باستخدام المنهج الموقفي في تتبع واقع ممارسة قيادة الفريق الافتراضي وتتبع أثر الخبرة في قيادة الفريق (المدخلات) من خلال المواقف التالية: قائد عديم الخبرة في قيادة فريق افتراضي، وقائد لديه خبرة ناجحة وفعَالة في قيادة فريق افتراضي.

الجدول (82) مدخلات وعمليات ومخرجات لقائد عديم الخبرة في قيادة فريق افتراضي

مستوى الخبرة	المدخلات (القيادة)	العمليات	المخرجات (الأداء)	الرضا والولاء
عديم الخبرة	**دور القيادة**	عدم مشاركة أعضاء الفريق الافتراضي.	منخفضي الأداء	الأعضاء ليس لديهم رضا وظيفي، وولاء وظيفي
	متطلبات القيادة	-الأعضاء ليس لديهم ثقة بالقائد. -لم يتم تطبيق نظام اتصالات على أساس الفريق الافتراضي. -تطبيق نظم الرقابة الرسمية. -عدم تلقي دورات تدريب.		
	مسؤوليات القيادة	-عدم مشاركة أعضاء الفريق الافتراضي. -لم تقم القيادة بالتخطيط. -لا يوجد ثقافة تنظيمية في الفريق الافتراضي.		
	الكفايات اللازمة للقيادة	-لا يتمتع بمزايا القائد الناجح لفريق افتراضي -لم يتم ربط التجارب والممارسات النظرية بالعملية.		

الجدول (83) مدخلات وعمليات ومخرجات لقائد ذي خبرة ناجحة وفعّالة في قيادة فريق افتراضي

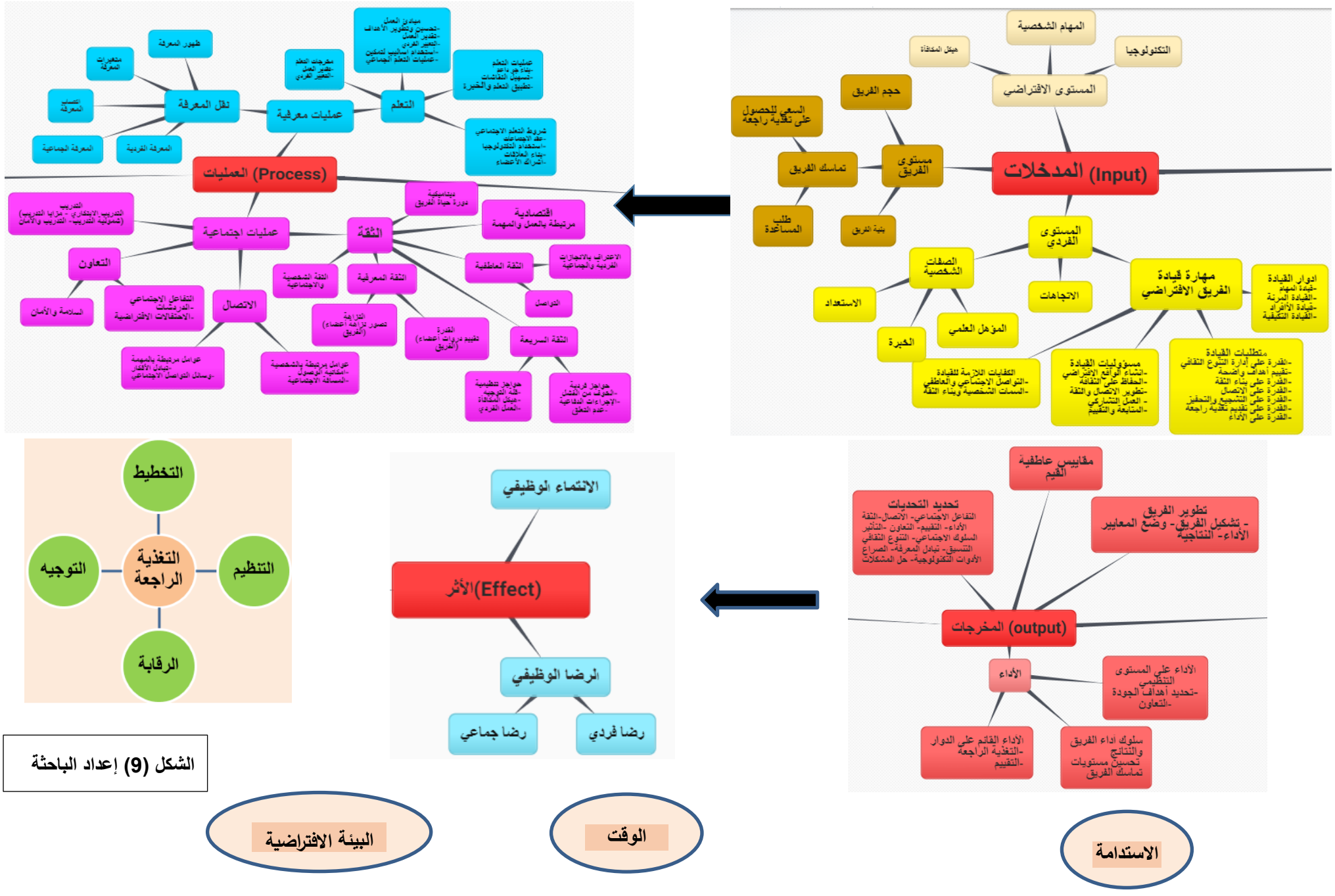
مستوى الخبرة	المدخلات (القيادة)	العمليات	المخرجات (الأداء)	الرضا والاولاء
خبرة ناجحة وفعّالة	**دور القيادة**	قيادة رائدة للأساليب الحديثة.	مرتفعي الأداء	الأعضاء لديهم رضا وظيفي، وولاء وظيفي
	متطلبات القيادة	-الأعضاء لديهم ثقة بالقائد. -نظام الاتصالات متكامل. -تغذية راجعة، تشجيع على المشاركة والتعلم والتعاون.		

		–التعليم والتدريب متاح للجميع حسب اختيار العضو وحاجة الفريق. –دورات تدريبية متنوعة ومتقدمة.		
	مسؤوليات القيادة	**-القيادة تعلم أهمية الحوافز والمكافآت وتديرها بجدارة وحكمة.** **-القيادة لديها خطط ونماذج.** **-توظيف المهارات الفردية والجماعية.** **-القيادة تزود الأعضاء دائماً بالمعلومات.**		
	الكفايات اللازمة للقيادة	**-لديه جميع مزايا قائد فريق افتراضي ناجح** **-يتم ربط التجارب والممارسات النظرية بالعملية.**		

الأنموذج (v–IPOE):

الشكل(9) يبيّن الأنموذج المقترح:

الأنموذج المقترح لتنمية مهارات قيادة الفريق الافتراضي (إعداد الباحثة)



الشكل (9) إعداد الباحثة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد: يتضمن هذا الفصل من الدراسة النتائج والتوصيات والمقترحات.

الدافع وراء هذه الدرا سة هو الاهتمام بفهم واقع ممار سة الفرق الافترا ضية وتحدياتها في المدارس المدارة ذاتياً في شرق القدس، يُمكن أن تكون الفرق الاترا ضية هياكل تنظيمية معقدة للغاية، حيث تدمج المتغيرات النفســـية والاجتماعية والمعرفية، والتنوع الثقافي والعوامل الاقتصادية والمالية، ومهارات القيادة. بالإ ضافة إلى ذلك، يزداد تعقيد الفرق مع زيادة التشتت الجغرافي، وتقليل الاجتماعات وجهاً لوجه، والاعتماد الأكبر على الوســـائط الحاســـوبية لأنها أصبحت ضرورية في العالم الرقمي.

يعتبر موضوع الفرق الافتراضية شائعاً في نمط الحياة الحالي للجميع حيث أظهرت الدراسة مدى أهمية مهارة القائد في قيادة الفريق الافتراضي ودور الثقة والالتزام والتواصل، كما كشفت الدراسة عن كيفية منع الصراع بين أعضاء الفريق وكيفية التفاعل بشكل فعّال بينهم بطريقة ممتعة للجميع. أظهرت الدراسة أيضاً أهمية مهارة القائد في تقديم الدعم والإدارة، وكيف يؤثر بشكل متزامن على الأعضاء للتفاعل مع بعضهم البعض والتي اتفقت مع دراسة (Zilkiqi & Tsoias, 2020). حيث يتطلب على القادة الافتراضيين التسلح بمهارات الاتصال والتواصل والاستقلالية. أظهرت الدراسة أن ميزات سلوك القائد الموجّه نحو الفريق الافتراضي هي نفس السلوك الموجّه نحو الفرد (سلوك كوجّه نحو المهمة والعلاقات) وهذا أظهرته أيضاً دراسة (Liao, 2017). وسوف نناقش نتائج أسئلة الدراسة كما يلي:

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما وقع ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المدارة ذاتياً في شرق القدس؟

المجال الأول: واقع مهارة قائد وأعضاء الفريق الافترا ضي في الفرق الافترا ضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شـــرق القدس. حصـــلت الفقرة الأولى على أعلى تقدير(6.330) وانحراف

معياري (0.561) والتي تنص على أن **"أفراد العينة يقومون بإنجاز الأعمال الموكلة لهم طبقاً للمعايير المعتمدة في المؤسسة".**

هذه النتيجة تسلط الضوء على أهمية احترام والالتزام بالمعايير المعتمدة في أي فريق افتراضي موجود في المدرسة. يجب على الأعضاء أن يكونوا مدركين لهذه المعايير وأهميتها في الحفاظ على الجودة والاحترافية. هذا يشمل القدرة على تحليل متطلبات المهمة وضبط الاجراءات بما يتفق مع المعايير المعتمدة. هذا يسهم في تعزيز سمعة الشخص المحترف وتعزيز سمعة المدرسة التي يعمل فيها. إن الالتزام بالمعايير لا ينتهي بالأداء المعتاد، بل يتضمن أيضاً السعي لتحسين الأداء والتطوير المستمر للمهارات والعمليات لتلبية تطلعات ومتطلبات المدرسة وأهمية تقديم الأعمال بنزاهة ومسؤولية، وضمان الامتثال للمعايير والقوانين المحلية والدولية. إن هذا الالتزام بالمعايير والجودة يساعد في تحقيق النجاح المستدام للفريق، وبالتالي للمدرسة وتحقيق أهدافها بنجاح.

باختصار، هذه النتيجة تعكس مهنية عالية والتزاماً قوياً بالجودة والمعايير المعتمدة، وتعبّر عن شخصية عضو الفريق الافتراضي المهنية وقدرته على أداء المهام بكفاءة واحترافية، هذا الالتزام يسهم في تعزيز الجودة والاستدامة والتنافسية ويسهم في تقليل المخاطر مما يجعله جزءاً أساسياً في نجاح الفريق الافتراض. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة كل من (Robert & You, 2018; Mayer et al., 2022).

المجال الثاني: واقع الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس. حصلت الفقرة الثانية على أعلى تقدير(5.830) وانحراف معياري (1.462) والتي تنص على أن "**أفراد العينة يثقون بقدرة قائدهم على توجيههم لتحقيق النجاح في واجباتهم ومهامهم".**

إن هذه النتيجة تعكس تفاؤلاً واستقراراً كبيرين داخل فريق العمل الافتراضي. يظهر من خلالها أن أعضاء الفريق يملكون ثقة كبيرة في قائدهم، وهذا هو أمر مهم لضمان نجاح الفريق ويحقق أهدافه بفعالية. يظهر القائد قدرته على توجيه أعضاء الفريق بشكل جيد، وبالتالي، يشجع العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء. هذا المستوى من الثقة يمكن أن يكون محفزاً لزيادة الانتاجية

والتفاني في أداء المهام، ويعزز بـ شكل كبير فرص تحقيق النجاح في المهام الموكلة إلى الفريق. في النهاية، يمكن أن هذه الثقة في القائد هي عن صر أ سا سي في بناء فريق عالي الأداء إذا كان هناك ثقة كبيرة بين أع ضاء الفريق وقائدهم، فإن هذا يعزز التعاون والانتاجية، ويزيد من فرص النجاح في تنفيذ المهام والمشاريع بنجاح وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (Ojala, 2020; Bain, 2020). بشـــكل عام، يمكن القول أن الثقة في قائد الفريق يعزز التنســـيق والكفاءة والتحفيز، وهذا يسهم في تحقيق الأهداف والنجاح في مهام الفريق الافتراضي.

المجال الثالث: واقع تقييم أداء قائد وأع ضاء الفريق الافترا ضي في قيادة الفرق الافترا ضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شـــرق القدس. حصـــلت الفقرة الثالثة على أعلى تقدير(5.790) وانحراف معياري (1.446) والتي تنص على أن **"لدى القيادة طرق وأســـاليب مبتكرة لتنفيذ مهام الفريق وتوجيههم في حال تعرضهم لأحداث غير متوقعة".**

هذه النتيجة تـ سلط الـ ضوء على أهمية دور القيادة في تطوير ا ستراتيجيات مبتكرة لتنفيذ مهام الفريق وتوجيههم في وجه الأحداث الغير متوقعة. يمكن القول أن هذا النهج الابداعي في القيادة يعزز من قدرة الفريق على التكيف مع التحديات والمواقف المفاجئة. مما يجعل الفريق أكثر فاعلية وفعالية في أداء مهامه. من المهم أن تكون هذه الأســـاليب المبتكرة مبنية على فهم عميق لاحتياجات الفريق وقدراتهم، وأن تكون مدعومة بالتوا صل الجيد والـ شفافية بين أع ضاء الفريق والقائد. يجب أيضاً أن تكون القيادة مستعدة لاستخدام التكنولوجيا والموارد المتاحة بشكل مبتكر لتحقيق الأهداف بفعالية أكبر. وهذا يتفق مع دراســـة كل من (Tavoletti, et al., 2019; Klonk, 2022; Edkaidek, 2022).

بشـــكل عام، يمكن القول أن القيادة المبتكرة في مواجهة المواقف غير المتوقعة تعزز من قدرة الفريق على التفوق والتكيف في بيئة افتراضية متغيرة وتسهم في تحقيق النجاح في مهامهم.

المجال الرابع: واقع التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس. حصلت الفقرة الأولى على أعلى تقدير(5.640)

وانحراف معياري (1.75) والتي تنص على أن "**هناك تفاعل مهني بين أعضاء الفريق وهذا يؤثر إيجاباً على توزيع الأدوار بينهم**".

يمكن القول أن وجود تفاعل مهني بين أعـ ضاء الفريق هو أمر إيجابي بـ شكل كبير، يعكس هذا التفاعل الفعالية وفي العمل الجماعي، ويشجع على تبادل الأفكار والمعرفة بين الاعضاء. كما أنه يمكن أن يـ سهم في تعزيز الفهم المـ شترك وبناء علاقات عملية قوية بين الأعـ ضاء عندما يتفاعل أعـ ضاء الفريق بـ شكل جيد، يـ صبح من الـ سهل توزيع الأدوار بكل فعّال، يمكن لهذا التفاعل أن يـ ساعد في تحديد قوة و ضعف كل عـ ضو وتوجيه الأدوار بناءً على مهاراتهم وخبراتهم الفردية. هذا يزيد من فرص النجاح والتحقيق للفريق.

بالإضـــافة إلى ذلك، يمكن أن يكون هذا التفاعل المهني مصـــدر الهام لأعضـــاء الفريق، حيث يـ شعرون بأهمية مـ ساهمتهم ودورهم في تحقيق أهداف الفريق في النهاية، تعزز هذه الديناميات الإيجابية التعاون وتعزز الأداء العام للفريق الافتراضي. وهذ يتفق مع دراسة كل من (Burton et al., 2019; Ximena, 2023; Goel et al., 2023).

المجال الخامس: واقع كفاية التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية اللازمة لعمل الفريق الافتراضي في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس. حصلت الفقرة الثانية على أعلى تقدير(4.890) وانحراف معياري (عال) والتي تنص على أنه **"يتوفر لدى الفريق أجهزة حاسوب حديثة"**.

توفير أجهزة حا سوب حديثة للفريق هو خطوة مهمة لـ ضمان تحقيق أقـ صى انتاجية وفعالية في العمل، إذا امتلك الأعـ ضاء أجهزة حا سوب حديثة ستتاح للفريق الفر صة للا ستفادة من أحدث التقنيات والأداء العالي، مما يعزز من قدرتهم على اتمام المهام بكفاءة أكبر وبشكل أسرع.

بالإضافة إلى ذلك، ستزيد هذه الأجهزة من راحة العمل وتجربة الفريق، حيث سيتمتعون بسرعة اســـتجابة أفضـــل وجودة عرض مرتفعة، كما أن تحديث الأجهزة يعكس التفاهم من جانب مدير المدرســـة لأهمية توفير البنية التحتية التقنية الحديثة لتحقيق أهداف العمل بنجاح. وهذا يتفق مع دراسة (Abarca, 2020).

بـ شكل عام، يمكن القول أن توفير تقنية أجهزة حا سوب حديثة للفريق هو ا ستثمار يعود بالفائدة على المدرسة بشكل كبير من خلال زيادة الانتاجية وتعزيز رضا المعلمين وتحسين جودة العمل.

المجال السادس: مدى وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي باحتياجات التدريب في قيادة الفرق الافتراضية لموضوع الرياضيات في المدارس المُدارة ذاتياً التابعة لوزارة المعارف في شرق القدس. حصلت الفقرة السابعة على أعلى تقدير(5.630) وانحراف معياري (1.676) والتي تنص على أنه **"يتوفر لدى القائد نماذج حديثة لتقييم أداء المدربين".**

إن وجود نماذج جديدة لتقييم أداء المدربين لدى القائد يُعتبر ميّزة مهمة وضـــرورية في إدارة الفريق الافترا ضي، هذه النماذج تـ ساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية في التقييم، حيث يمكن للقائد ا ستخدامها كأداة قيّمة لقياس أداء المدربين بـ شكل مو ضوعي ومنـ صف. تـ ساعد هذه النماذج في تحليل جوانب متعددة لأداء المدربين، مثل مهارات التدريس، والتواصل، والتفاعل مع المتدربين، والتحفيز، وتحقيق الأهداف با ستخدام نماذج حديثة، يمكن للقائد تقديم تقييم دقيق ومف ّصل لأداء المدربين وتوجيههم نحو تطوير مهاراتهم بناءً على النتائج. هذا يـ سهم في تحـ سين جودة التدريب وزيادة فعالية الفريق الافتراضي.

بشـــكل عام، يعكس وجود نماذج حديثة لتقييم أداء المدربين لدى القائد التزامه بتطوير فريقه وضمان تحقيق أقصى استفادة من مهارات المدربين. هذا النهج الاحترافي يعزز من كفاءة الفريق الافترا ضي ويـ ضمن تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر. وهذا يتفق مع درا سة (Gonzalez et al., 2021).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: ما التحديات المرافقة في ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس؟

المجال الأول: واقع التحديات الإدارية التي يواجهها الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس. حصلت الفقرة الأولى على أعلى تقدير(5.690) وانحراف معياري (1.593) والتي تنص على أنه **"يتم تحديد معوقات الإنجاز من قبل القيادة وتضع تصورات عملية للتغلب عليها".**

تســـلط هذه النتيجة على أهمية دور القيادة في تحديد ومعالجة معوقات الانجاز. فإدارة فعّالة تتطلب القدرة على تحليل العوائق التي تعيق تحقيق الأهداف ووضـــع تصـــورات عملية للتغلب عليها هذا يـ شمل أولاً، التحليل والتقييم: القيادة يجب أن تكون قادرة على تحليل العوائق المحتملة التي تواجه الفريق في تحقيق أهدافه، يجب تقدير مدى تأثير هذه العوائق على العمليات والنتائج المستهدفة. ثانياً، وضع استراتيجيات، بعد التحليل، يجب على القيادة وضع استراتيجيات محددة للتعامل مع هذه العوائق. يمكن أن تـ شمل هذه الا ستراتيجيات توجيه الموارد بـ شكل أفـ ضل، وتحسين العمليات، وتطوير مهارات الفريق والبحث عن فرص جديدة. ثالثاً، التوجيه والتفويض: يجب أن تكون القيادة قادرة على توجيه الفريق نحو تنفيذ هذه الا ستراتيجيات، في الوقت نفـ سه، يجب عليها أيـ ضاً منح الثقة والتفويض لأفراد الفريق لتنفيذ الخطط بفعالية. رابعاً، متابعة وتقييم: يجب على القيادة مراقبة تقدم تنفيذ الاســـتراتيجيات وتقييم النتائج. إذا كان هناك حاجة لإجراء تعديلات أو تغييرات، يجب أن تتخذ القيادة الخطوات اللازمة.

يجب وـ ضع معايير تعاونية متطورة لحل الـ صراعات داخل الفرق الافترا ضية، نظراً لأهميتها البالغة في الحفاظ على الثقة وتحســـين أداء الفريق. يتجلى هذا التحدي في حقيقة أن قادة الفرق يلعبون دوراً بارزاً في تسوية النزاعات داخل مجموعات العمل، ولذلك فهم ديناميات أدوار القادة يسهم بشكل فعّال في تعزيز فعالية الفرق الافتراضية. وهذا يتفق مع دراسة (Akid, 2023).

باختصـــــار، تعكس هذه النتيجة أهمية دور القيادة في تحقيق النجاح وتحفيز التقدم عبر تحليل المعوقات وتطبيق ا ستراتيجيات فعّالة للتغلب عليها. تمثّل هذه العملية الأ سا سية لتح سين أداء الفريق الافتراضي وتحقيق الأهداف المستهدفة.

المجال الثاني: واقع التحديات الاجتماعية التي يواجهها الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس. حصلت الفقرة الثانية على أعلى تقدير(3.900) وانحراف معياري (2.148) والتي تنص على أن **"الأعضاء يعانون من ضعف التحفيز من قبل القائد".**

تشير هذه الفقرة إلى وضع يمكن أن يكون ضاراً في أي فريق افتراضي. ضعف التحفيز من قبل القائد يمكن أن يؤدي إلى تأثير ســـلبي على أداء الأعضـــاء ومشـــاركتهم في تحقيق الأهداف المشتركة. يعتبر تحفيز الأعضاء وتوجيههم بشكل فعّال من مهام أساسية للقائد، وإذا لم يتم ذلك

بشـــكل جيد، فإن الفريق قد يفقد الدافع والاصـــرار على العمل بجدية وتفاني للتعامل مع هذه المـ شكلة. يجب على القائد تطوير مهارات التوا صل والتفاعل مع أعـ ضاء الفريق بـ شكل فعّال، وفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم. يمكن أن تـ ساهم أيـ ضاً في تعزيز التحفيز بتقديم تحفيز مادي أو غير مادي وتوفير بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي والابداع.

بالإ ضافة إلى ذلك، يجب أن يكون القائد قدوة إيجابية للفريق الافترا ضي من خلال تقديم الدعم والتوجيه وتحفيز الأعضاء على تطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. وهذا يتفق مع دراسة (Stranzinger, 2023).

المجال الثالث: واقع التحديات الفنية التقنية التي يواجهها الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس. حصلت الفقرة الأولى على أعلى تقدير(4.180) وانحراف معياري (2.264) والتي تنص على أن **"القيادة تمتلك الأدوات التي تمكنها من التواصل مع الأعضاء".**

تسلط هذه النتيجة الضوء على أهمية القيادة ودورها في التواصل مع أعضاء الفريق الافتراضي. إن التوا صل الجيد هو عنـ صر أ سا سي في نجاح أي فريق، والقادة لهم دور محوري في توجيه هذا التواصل. من خلال استخدام الأدوات المنا سبة، يمكن للقادة تحفيز التفاهم والتفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق، وهذا بدوره يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة وبناء بيئة عمل أكثر تفاعلية وانتاجية، وبالتالي، يعكس هذا التعليق الأهمية الكبيرة لمهارات الاتـ صال لدى القادة ودورهم في تسهيل التفاهم والتعاون بين الأعضاء. وهذا يتفق مع دراسة (Shavga, 2023).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمقابلات والمجموعة البؤرية:

الثقة: تنبع الثقة في الفرق الافتراضية من التعاون والتواصل والقيادة، يتم انشاء الثقة عندما يلتزم جميع الأطراف الثلاث (العضو والفريق الافتراضي والقائد) بأداء مهامهم المحددة. بناء الثقة يعد عاملاً مهماً يتم تسليط الضوء عليه من خلال هذه الدراسة، وله أثر كبير على الفرق الافتراضية الناجحة، والحفاظ عليها في بيئة افترا ضية. إن تعزيز الثقة والحفاظ عليها في هذا الـ سياق يمكن أن يكون عملية صعبة ومع ذلك، يمكن تـ سريع عملية بناء الثقة بفعالية. يتماشى هذا مع الأدبيات الدراسية مثل دراسة كل من (Cohen & Gobson, 2003; lipnack & Stamps, 2000).

وقد أكدت المقابلات والمجموعة البؤرية على أن الثقة في الكفاءة والخبرة العالية لهما قيمة عالية داخل الفريق الافترا ضي. وينظر إليها أنها م سؤولية قائد الفريق ومرتبطة بالعمل والمهمة. ومع ذلك، يجب بناء العلاقات في المراحل الأولى من دورة حياة الفريق. هذا يسمح بمزيد من التعرف على الأعضـــاء وفهم نقاط قوتهم وضـــعفهم. كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى تفويض فعّال أكبر، والذي يمكن أن يزيد فعالية الفريق.

تشـــير النتائج أيضـــاً إلى أن الثقة في الكفاءة والخبرة الفائقة هي أمور مهمّة داخل الفريق الافترا ضي، وهذا يعتمد بـ شكل كبير على قائد الفريق وم سؤوليته. لكن في المراحل الأولى من حياة الفريق الافتراضي، يجب بناء علاقات قوية تسمح بفهم أفضل لنقاط القوة والضعف لأعضاء الفريق، هذا يمكن أن يؤدي إلى تفويض فعّال وبالتالي جعل الفريق أكثر فعالية.

أظهرت هذه الدراسة أن الثقة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة مما يجعل القيادة عاملاً مهماً لتحقيق نتائج ناجحة في الفريق الافتراضية. وأن انعدام الثقة بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تطوّر سلبي لقدرة القائد على استخدام أدوات وتقنيات الاتصال الصحيحة. حيث وضحت هذه الدراسة العلاقة بين استخدام القائد للاتصال الفعّال وثقة أعضاء الفريق في قائدهم وأدائه. وهذه النتيجة تدعم النتائج التي توصلت إليها دراسة (Hyronen & Utoslantic, 2020) في القيادة والاتصال في فرق افتراضية. ودراسة (Newman et a., 2020) والتي درست كيف يؤثر نقص التفاعلات الشخصية على الثقة في الفرق الافتراضية. تعارض هذه الدراسة دراسة أخرى وهي (Alsharov et al., 2017) التي أشارت إلى أن الثقة لا تؤثر على أداء الفريق بشكل مباشر. ولكنها تؤثر على التعاون بين الأعضاء، وهذا مرتبط مباشرة بفعالية الفريق الافتراضي.

الأداء: وفيما يتعلق بالقادة الافترا ضيين الناجحين، أظهرت الدرا سة أنهم يتعلمون كيفية التغلب على حواجز الوقت والمكان والثقافة لتحســـين أداء الفريق. هذا يتضـــمن تطوير قواعد جديدة للمحادثة والتعاون وتبادل الخبرات في العالم الافترا ضي. وا ستخدام التوا صل المبدع لتحقيق رضا الفريق ومنع سوء التفاعل.

التعاون، والتواصل: تظهر الدراسة أيضاً أن الاتصال يؤثر بشكل كبير على الثقة وأداء الفريق ورضاه. يجب أن يتم الاتصال بشكل كبير على الثقة وأداء الفريق ورضاه. يجب أن يتم الاتصال

بـ شكل منتظم ومنهجي من خلال الاجتماعات ومذ صات مـ شاركة المعلومات. وهذه النتيجة تدعم ما تو صل إليه (Dixon, 2017; Knapp, 2016) الذي بيّن أهمية تقييم ا ستراتيجية الاتـ صال لمعرفة مدى فعالية وكفاءة اتـ صالاتهم. كما يجب تقييم فعالية الاتـ صالات بـ شكل دوري. وبالذسبة للفرق الافترا ضية، يعتبر الاتـ صال أمراً ضرورياً لتحديد الا ستراتيجيات، وتوزيع المعلومات، وتقييم الأداء نحو الأهداف المشتركة.

وأخيراً، يجب مراعاة أن التكنولوجيا تلعب دوراً مهماً في جودة الاتصال في الفرق الافتراضية. يجب أن يتم استخدام التكنولوجيا بطريقة مناسبة لضمان جودة الاتصال. وهذا يتطلب التقييم والتحسين المستمر لاستراتيجيات الاتصال بين أعضاء الفريق. وهذا يتفق مع دراسة كل من (Ebrahim et al., 2009).

بناء العلاقات يعتبر أمراً بالغ الأهمية لضمان تحقيق تعاون جماعي فعّال. ونتيجة ذلك، تتضح أهمية تشابه مع الأبحاث السابقة التي أشارت إلى أن بناء العلاقات المبنية على التواصل يرتبط بشكل إيجابي بالتنسيق وأدواء الأدوار وهذا يتفق مع دراسة (Lin et al., 2008). وأظهرت المقابلات عدم القدرة على الحفاظ على العلاقات داخل الفريق وصعوبة التواصل الاجتماعي في نفس المكان، بالإضافة إلى عدم قدرتهم على مشاركة أوقات الغذاء أو استراحات القهوة معاً، يُعدان أمثلة على الحواجز التي تعيق الترابط الاجتماعي، وهذا يتماشى مع نتائج الدراسات التي تظهر أن استخدام التقنيات عبر الحاسوب من قبل الفريق يمكن أن تكون وسيلة للتعبير عن المودة والقرب مثل دراسة كل من (Darics & Galti, 2019; Laitinen & Valvo, 2018).

أظهرت المقابلات أي ضاً أن الاتـ صال والفعالية والانتاجية مرتبطة اجتماعياً وأن بناء الثقة يلعب دوراً مهماً في هذا السـ ـياق، و هذا يتوافق مع الأبحاث التي أجريت سـ ـابقاً من قبل مثل (Benetyle, 2013; Ferrell & Kline, 2018).

وبناءً على المقابلات، بدأت الفرق في تنظيم بعض الأذ شطة الاجتماعية في عالم افترا ضي، مثل القهوة الافترا ضية، والتي تـ ساعد في تعزيز التوا صل الاجتماعي بين أفراد الفريق. ولوحظ أن

مثل هذه الممارسات كانت أيضاً ملحوظة في الفرق الافتراضية التي تعمل عن بعد نتيجة تفشي فيروس كورونا. كما أوضحت دراسة (Rysavy & Michalak, 2020).

بالإضافة إلى ذلك، توافقت هذه الدراسة مع البحث الذي أشار إلى المشاركة العاطفية في الفرق الافتراضية تساهم في تطوير روابط قوية بين أعضاء الفريق، وهذا يتماشى مع ما وجدته دراسة (Darics & Galti, 2019).

قامت المجموعة البؤرية بإعطاء الأفضلية لاستخدام مؤتمرات الفيديو بدلاً من التواصل الكتابي التفاعلي وذلك بناءً على تشـــابهها مع الاجتماعات الوجاهية في قدرتها على نقل الاشـــارات والمعلومات غير اللفظية بفعالية تدعم هذه الاحتياجات ما توصلت إليه دراسة أجريت بواسطة (Owens & Khazanchi, 2018)، حيث تم التأكيد على أهمية عرض الإشارات غير اللفظية أثناء التعاون وتأثيرها الإيجابي على تطوير الثقة. يتماشـــى هذا القرار مع نتائج أخرى أظهرتها دراسة أخرى أجريت بواسطة (Stratone, 2019) والتي أشارت إلى أن مثل هذه الإشارات تسهم بشكل كبير في بناء الثقة وتعزيز العلاقات كبديل فعّال للتواصل وجهاً لوجه. وأكد بحث آخر أجراه (Rysavy & Michalak, 2020) خلال جائحة كورونا دور مؤتمرات الفيديو المتزامنة والتواصل الشخصي وجهاً لوجه في تطوير الاتصالات الشخصية.

التدريب: تظهر الدراسة أن السلامة النفسية هي واحدة من الشروط الأساسية للتعلم الجماعي، تتماشى هذه النتيجة مع أعمال أندرسون (Edmondson & Roloff, 2007). ومع ذلك أشارت بعض الأبحاث إلى أن مصطلح السلامة النفسية يمكن اعتباره شرطاً حرجاً للتعلم الجماعي، وبإمكان تطبيقه في بيئة افتراضية (Dixon, 2017; Knapp, 2016; Stull, 2008).

لاحظت المجموعة البؤرية أن الاجتماعات الشخصية والتواصل وجهاً لوجه في أوقات مناسبة يمكن أن لهما تأثير إيجابي على التغلب على الصـــعوبات وتذليلها. ويمكن أن يشـــمل ذلك تبادل المعلومات والمعرفة بين الأعضاء، بالإضافة إلى أن التواصل وجهاً لوجه يفتح الباب أمام فرص لتبادل الأفكار والمشاركة الفعّالة في الوقت الحالي، مما يساهم في تعزيز أداء الفريق الافتراضي وهذه النتيجة تتماشى مع أبحاث سابقة أجريت من قبل (Ximena, 2023).

التحديات: أظهرت الدراسة وجود عدة تحديات في مجال قيادة الفرق الافتراضية وهذا يتماشى مع البحث الذي أجراه (Qureshi, 2006)حيث تمثل هذه التحديات جوانب هيكلية متنوعة، تشمل التخصص والتنسيق، والمهام، والتعلم. بالإضافة إلى ذلك، تتطرق الدراسة أيضاً إلى التحديات المعرفية والاجتماعية والعاطفية التي تواجهها الفرق الافتراضية، وهذا يتماشى مع ما أظهرته دراسة (Smith & Ruiz, 2020).

بلّغ أعضاء الفريق عن التحديات في مجال الاتصال، حيث أشاروا إلى عدم رضاهم في بعض الأحيان عن كيفية التفاعل، يجب ملاحظة أن نتائج هذه الدراسة ترتبط بشكل كبير بالجوانب الاجتماعية وبناء الثقة، وهذا يتماشى مع ما تمت دراسته سابقاً من قبل (Benetyte, 2013; Ferrell & Kline, 2018). وأشار المشاركون في الدراسة إلى أمثلة على التحديات التي واجهوها، ومن بينها دخول أعطاء جدد إلى الفريق الافتراضي، لا يمتلكون خبرة سابقة في التعامل مع الفرق الافتراضية، وهذا أدى إلى صعوبة التفاعل والنقص في الروابط الاجتماعية التي كانت موجودة في الفريق السابق، تتوافق هذه النتائج مع الأدبيات التي تؤكّد أهمية التفاعلات في بناء الثقة (Ferrell & Kine, 2018; Horwitz et al., 2006). تسلّط هذه النتائج الضوء على حقيقة مهمّة، وهي أن الأعضاء على الرغم من معرفتهم الجيدة بالبيئة الافتراضية وقبولهم لها، إلّا أن الجانب العلائقي لا يزال يمثّل تحدياً. ومع ذلك، يجدر بالذكر أن هناك دراسات تشير إلى وجود صراعات أكبر في الفرق الافتراضية عبر الوسائط الالكترونية.

الرقابة الفردية: لها آثار سلبية بما يتعلق بمشاعر الفرد تجاه الفريق وقد ينتج عنها سلوكيات فردية انتهازية.

يمكن القول أن الرقابة الفردية من قبل القائد في الفريق الافتراضي تمثل عنصراً حاسماً في إدارة الفريق. ومع ذلك، يجب أن يكون هذا النوع من الرقابة متوازياً بعناية لبحث الآثار السلبية. من الجدير بالذكر أنه يمكن أن يؤدي التفريط في هذا الجانب إلى تدهور مشاعر الأعضاء تجاه الفريق وزيادة احتمالية تبنّي سلوكيات فردية انتهازية. من الضروري أن يتّبع القائد نهجاً حسّاساً واحترافياً في التعاون مع الأعضاء حيث يجب عليه أن يشجع مشاركة الأفراد والتعبير عن آرائهم ومخاوفهم بدون خوف من العقوبة. يمكن تحقيق هذا من خلال تقديم بيئة آمنة للتحدث والمشاركة بالإضافة

إلى ذلك، يجب أن يكون القائد مستعداً للاستماع إلى مشاكل الأعضاء والبحث عن حلول تلبي احتياجات الجميع. بالتالي، سيتم تعزيز الروح الجماعية والولاء للفريق وتقليل احتمالية السلوكيات الانتهازية. يجب أن يكون القائد على دراية بأهمية التوازن بين الرقابة والدعم الشخصي للأعضاء من أجل تحقيق أفضل أداء ونجاح الفريق.

التنوع الثقافي: لها آثار على الترابط بين المهام، ولها آثار على القيادة وكيفية إدارة القائد. تجسد الثقافات المتنوعة في قيادة الفريق الافتراضي جوانب إيجابية وتحديات تؤثّر على الأداء والترابط بين المهام وأسلوب القيادة بشكل عام. إن وجود أعضاء الفريق الافتراضي من خلفيات وثقافات متنوعة يمكن أن يثري العملية الابداعية ويزيد من التفاعل والتبادل الثقافي. على سبيل المثال، يمكن للأفراد القادمين من خلفيات مختلفة أن يجلبوا معهم منظورات فريدة وأفكار جديدة لحل المشكلات. يجب على القائد أن يكون على دراية بفهم الثقافات المختلفة وكيفية التعامل مع التفاوتات في التوقعات وأساليب العمل. يمكن أن يكون التفاوت في الثقافات سبباً للارتباك أو التوتر بين أفراد الفريق إذا لم يتم التعامل معه بحذر بالنسبة للقيادة، يجب أن يكون القائد حسّاساً لاحتياجات وتوقعات أعضاء الفريق المختلفة ويجب عليه توجيه الجهود نحو تعزيز الانسجان والتفاهم بين الأعضاء. يمكن أن يلعب القائد دوراً حاسماً في تعزيز التواصل الفعّال وبناء بيئة عمل تشجع على الشمولية والاحترام المتبادل.

فيما يتعلق بإدارة القائد، يجب أن يكون لديه مهارات قيادية تمكّنه من العمل بفعالية مع أعضاء الفريق من خلفيات متنوعة. يجب أن يكون قادراً على فهم احتياجات الأفراد وتوجيههم بشكل مناسب لحقيق أهداف الفريق. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يعمل القائد على تعزيز الثقة والاحترام بين الأعضاء والمساهمه في بناء فريق متكامل وموحّد. باختصاء، يمكن أن يكون التنوع الثقافي في قيادة الفريق مصدر قوة وإثراء إذا تم إدارته بعناية، واحتراف، ويمكن أن يسهم في تحسين الترابط بين المهام وأسلوب القيادة.

تركيز القائد على عملية القيادة، وعدم التركيز على التفاعل بين الأعضاء:

إن تركيز القائد بشكل مفرط على عملية قيادة الفريق الافتراضي على حساب التفاعل بين الأعضاء يمكن أن يكون مزعجاً بالنسبة للفريق ويؤثّر على التفاعل الاجتماعي والعلاقات بين الأعضاء. إن هذا الاتجاه قد يحمل بعض العواقب السلبية التي يجب مراعاتها مثل نقص التواصل والتعاون، تقليل الرضا الوظيفي، تدني الروح الجماعية، فقدان الفرص للاستفادة من الخبرات المتنوعة.

بناءً على ذلك، يجب على القائد أن يجد التوازن المناسب بين القيادة الفعّالة وتشجيع التفاعل بين الأعضاء. يمكن أن تكون استراتيجيات مثل تنظيم اجتماعات منتظمة لتبادل الأفكار، وتعزيز التواصل الجيد، وتشجيع المشاركة الفعّالة مفيدة للجميع وتعزيز التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات الإيجابية في الفريق الافتراضي.

بالنسبة للقائد يتم بناء الثقة بالنسبة للمهام أما بالنسبة لأعضاء الفريق فإن بناء الثقة يتم باستخدام الاتصال الافتراضي الجيد. القائد الناجح هو الذي يدرك أهمية بناء الثقة بينه وبين أعضاء فريقه، إن منح المهارات والمسؤوليات للأعضاء يعتبر خطوة هامة في بناء هذه الثقة إلّا أنه يجب أن يفهم بأن الاتصال الافتراضي أيضاً له دور أساسي في تحقيق هذا الهدف.

على الرغم من أن منح المهارات والمسؤوليات للأعضاء يعكس الثقة في قدراتهم وامكانياتهم، إلّا أن الاتصال الافتراضي يسهم في تعزيز هذه الثقة بشكل أعم وأكثر دائمية. الاتصال الجيد يمكن أن يساعد في بناء علاقات قوية بين القائد وأعضاء الفريق، ويعزّز الفهم المشترك والتفاهم بينهم.

بشكل عام، يجب على القائد أن يتبنى نهجاً متوازناً يجمع بين منح المهارات والمسؤوليات وبين الاتصال الافتراضي، هذا سيساعد في بناء علاقة ثقة مستدامة مع أعضاء الفريق وتحقيق أداء ممتاز في المهام الموكلة إليه.

الحواجز التنظيمية: (هيكل المكافآت غير المناسب ونقص التغذية الراجعة، نقص التوجيه من قبل قائد الفريق):

إن هيكل المكافآت وكيفية توزيعها من قبل قائد الفريق الافتراضي يعتبر أحد الجوانب الرئيسية التي تؤثّر بشكل كبير على ديناميات الفريق وبناء الثقة بين أعضائه. فعندما ما يكون هناك انعدام في الشفافية والعدالة في توزيع المكافآت، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى زيادة التوتر والاستياء بين أفراد الفريق.

بالإضافة إلى ذلك، نقص التغذية الراجعة ونقص التوجيه من قبل القائد يمكن أن يزيدان من الارتباك وقلة الثقة بين الأعضاء. عندما لا يتلقى الأفراد التوجيه اللازم والملاحظات البنّاءة من القائد، فإنهم قد يشعرون بأنهم متروكون وغير مقدّرين، مما يؤثّر سلباً على أدائهم وتحفيزهم لبناء الثقة وتعزيز أداء الفريق، يجب على القائد أن يكون شفافاً فيما يتعلق بسياسات المكافآت والتوجيه، وأن يتواصل بانتظام مع أعضاء الفريق لضمان تلبية احتياجاتهم وتوجيههم بشكل فعّال. علاوة

على ذلك، يجب على القائد أن يعتمد نهجاً عادلاً ومتوازناً في توزيع المكافآت لضمان تحفيز الأفراد وتعزيز الأداء الجماعي.

في النهاية، يجب أن يكون هناك تركيز دائم على بناء الثقة بين أعضاء الفريق وتعزيز التوجيه والتواصل الفعّال من قبل القائد لضمان تحقيق أهداف الفريق بنجاح وتحقيق أقصى امكانياته.

اختيار غير مناسب للتكنولوجيا واضطرابات تكنولوجية يؤثر على بناء الثقة في الفريق الافتراضي:

إن بناء الثقة في الفرق الافتراضية أمر بالغ الأهمية، والتكنولوجيا تلعب دوراً حاسماً في تحقيق ذلك، عندما يتم اختيار تكنولوجيا غي مناسبة، يمكن أن تنشأ مشكلات تقنية تؤثر على كفاءة العمل وتواصل الفريق، هنا يمكن أن يزيد من مستوى التوتر والاستياء بين أفراد الفريق ويقلل من انتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك، قد يفقد أعضاء الفريق الثقة في قدرة التكنولوجيا على تلبية احتياجاتهم مثل انقطاع الخدمة أو مشاكل الأمان. عندما تحدث هذه الاضطرابات التكنولوجية يمكن أن تكون مصدراً للقلق الإضافي، وأن تعكس سلبياً على سمعة الفريق وتقلل من الثقة في قدرته على إدارة التكنولوجيا بشكل فعّال.

لبناء الثقة في الفريق الافتراضي، يجب على القادة وأعضاء الفريق اختيار التكنولوجيا بعناية والاستثمار في التدريب والدعم التقني. ينبغي أيضاً وضع استراتيجيات للتعامل مع الاضطرابات التكنولوجية والاحتفاظ بروح الفريق المتماسكة حتى في مواجهة التحديات التكنولوجية.

باختصار، الاختيار الصحيح للتكنولوجيا ومعالجة الاضطرابات التكنولوجية بشكل فعّال هي عوامل حاسمة لبناء الثقة في الفرق الافتراضية وضمان تحقيق الأهداف بنجاح.

عدم مشاركة المعلومات خوفاً من سرقتها:

حينما يختفي التفاعل الشخصي والوجه لوجه في بيئة العمل الافتراضي، يمكن أن يصبح من الصعب بالنسبة لأعضاء الفريق مشاركة معلوماتهم وأفكارهم بحرية. الخوف من سرقة الأفكار هو أمر طبيعي ومشروع، ولكن هناك طرق تساعد على التعامل مع هذا التحدي بشكل أفضل مثل وضوح الأدوار والمسؤوليات، اتباع سياسات السرية، استخدام وسائل توثيق الأفكار، تعزيز الثقة والتفاعل، التوجيه والتعليم، استخدام أدوات التعاون الآمن، تشجيع التواصل المفتوح.

الهدف الرئيسي هو إقامة توازن بين الحفاظ على السرية وتشجيع المشاركة الفعّالة في الفريق الافتراضي، هذا يمكن أن يكون أساساً تعزيز التفاعل والابداع داخل الفريق وتحقيق الأهداف بنجاح.

تخصيص وقت للتفكير بشكل مشترك أو شخصي عبر الانترنت مهم للحفاظ على أهداف الفريق وتطويرها:

في عالم يتسم بالتسارع السريع وزيادة استخدام التكنولوجيا، يصبح التواصل والتفكير عبر الانترنت أمراً ضرورياً للأفراد والفرق العاملة. تظهر هذه النتيجة أن هذا التفكير المشترك والتواصل يمكن أن يسهمان بشكل كبير في تحقيق أهداف الفريق وتطويره، وتبادل الأفكار والملاحظات بسرعة وفعالية، بالتالي يتم توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بشكل أفضل. بالإضافة إلى التفكير المشترك، ينبغي للأعضاء أيضاً تخصيص وقت للتفكير الشخصي عبر الانترنت، هذا يمكن أن يشمل تقييم أداء العضو وتطوير مهاراته الشخصية. التفكير الشخصي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء العام للفريق.

باختصار، يمكن القول أن تخصيص الوقت للتفكير بشكل مشترك أو شخصي عبر الانترنت له دور كبير في تعزيز تفاعل الفريق وتحسين أدائه، يعكس هذا النهج الاحترافي استجابة لمتطلبات العصر الحديث والتطورات التكنولوجية السريعة.

أهمية العلاقات الحيوية في العمل الافتراضي:

تعد العلاقات الحيوية أحد الأسس الأساسية للنجاح في العمل الافتراضي في الفرق الافتراضية. يتطلب هذا النوع من العمل التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق، إن تطوير علاقات قوية وصحية بين أعضاء الفريق يمكن أن تكون محفّزاً رئيسياً للانتاجية والتحفيز. أحد أهم جوانب العلاقات الحيوية في العمل الافتراضي هو بناء الثقة بين أعضاء الفري عندما يثق الأفراد ببعضهم البعض، يصبح من السهل تبادل المعلومات والأفكار بصراحة، وهذا يعزز الابتكار ويسهم في تحقيق أهداف المشروع بنجاح.

إلى جانب ذلك، تساهم العلاقات الحيوية في تعزيز التواصل الفعّال ودعم أفضل لاحتياجات وآمال أعضاء الفريق. يمكن لهذا الفهم العميق أن يؤدي إلى تحسين تنسيق الجهد والعمل المشترك بشكل أفضل. من الجدير بالذكر أن العمل الافتراضي يتضمن تحديات فريدة، مثل انعدام التواجد الجسدي وصعوبة قياس الأداء، ومع ذلك، يمكن تجاوز هذه التحديات من خلال بناء علاقات قائمة على

الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل. في الختام، يمكن القول أن العلاقات الحيوية في العمل الافتراضي تشكل عاملاً حاسماً للنجاح، حيث تعزز من كفاءة العمل وتعزز من تفاعل الفريق وتعاونه، لذا، يجب أن تكون بناء العلاقات القوية والصحية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية العمل الافتراضي في الفرق الافتراضية.

تقع على عاتق القادة مسؤولية تشجيع تعلم الفريق ومشاركة المعلومات ويلعبون دوراً فعّالاً في تحديد هدف الفريق كجزء مهم من أعمالهم القيادية ومهاراتهم.

على القادة أن يكونوا وسيطاً فعّالاً لتعزيز عملية التعلم المستدامة داخل الفريق، حيث يشجعون أعضاء الفريق على تبادل المعرفة والخبرات بشكل منتظم، هذا يساهم في تعزيز الأعضاء وتعزيز التواصل البنّاء. إضافة إلى ذلك، ينبغي للقادة أن يلتموا بتحديد أهداف الفريق بشكل واضح وفعّال. يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع أهداف المدرسة وتتناسب مع مهارات وقدرات أعضاء الفريق.

وأخيراً، يجب أن يكون لدى القادة مهارات القيادة الاستراتيجية والتوجيهية التي تمكنهم من توجيه الفريق نحو تحقيق أهدافه بنجاح. باختصار، قيادة الفرق الافتراضية تتطاب رؤية واضحة وقدر على تعزيز التعلم ومشاركة المعرفة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة، إنها مسؤولية كبيرة تتطلب مهارات قيادية متميّزة وتفهم عمق لأهداف الفريق وكيفية تحقيقها.

أهمية ابداء الملاحظات وأهمية العصف الذهني في التعاون:

إن أهمية ابداء الملاحظات والعصف الذهني في تعاون الفريق الافتراضي لا تقدر بثمن. ففي عالم العمل الحديث الذي يعتمد بشكل كبير على التواصل عبر الانترنت والتعاون عن بعد، تكمن هذه العمليتين في دور حيوي لضمان نجاح الفريق وتحقيق أهدافه بكفاءة. إبداء الملاحظات يمثّل خطوة أساسية للتحسين المستمر، عندما يتبادل أعضاء الفريق آرائهم وملاحظاتهم بشكل صريح وموجّه، يتيح ذلك للفريق فهم القضايا المحتملة والفرص للتحسين، هذا يساعد على تلافي الأخطاء المحتملة مبكراً وزيادة الفعالية.

أما العصف الذهني، فيعدّ وسيلة فعّالة لتوليد أفكار جديدة وحلول ابداعية. عندما يجتمع أعضاء الفريق لعقد جلسات عصف ذهني، يمكنهم الابتعاد عن التفكير التقليدي واستكشاف مجموعة متنوعة من الأفكار. هذا يحدث تحولاً في التفكير ويمكن أن يفضي إلى حلول مبتكرة تعزز من تطور الفريق. باختصار، إن تشجيع الفريق على ابداء الملاحظات واستخدام تقنيات العصف الذهني

يسهمان بشكل كبير في تعزيز التفاعل والتعاون الإيجابي في الفريق الافتراضي، ويعززان من قدرته على تحقيق النجاح والابتكار.

الجنس في الفرق الافتراضية:

أظهرت الدراسة أن النساء اللاتي يترأسن هذا النوع من الفرق الافتراضية يمكن أن يعززن التماسك والتعلم التعاوني، والتواصل التشاركي، وبالتالي يحقق النجاح في جهودهن. وقد تبيّن أن النساء يظهرن ارتباطاً أكبر من خلال بناء الثقة وتعزيز التواصل مع أعضاء الفريق. تسهم القيادات ببساطة، عندما يكون لأعضاء الفريق مهام ووظائف متنوعة ويكونون متفرقين جغرافياً، بيد وأن القيادات النسائية قد تكون الأكثر تأهيلاً لقيادة الفريق الافتراضي ولبناء العلاقات ووضع معايير التفاعل بين الأعضاء وتعزيز التعلم التعاوني وتعزيز تواصل الفريق، بالمقارنة مع الرجال الذين يشغلون مناصب مشابهة.

واستناداً إلى ما أظهرته الدراسة، يصبح واضحاً اليوم أنه ينبغي أن تكون النساء هن الذين يتولون قيادة الفرق الافتراضية بهدف ضمان بيئة عمل أفضل، في هذه البيئة، يمكن للمعلمين تطوير علاقات أفضل، وتبادل المعلومات بفعالية وتحقيق الأهداف بشكل أفضل، ونظراً لوجود حاجة إلى التدريب، فإن القادة النسائية يجب أن يأخذن المزيد من الدورات التدريبية كجزء من متطلبات قيادة الفرق الافتراضية بشكل منتظم ومدروس مسبقاً.

التدريب الافتراضي: تأكد الدراسة من توافق نتائجها مع الدراسات السابقة التي أكدت أهمية التدريب الافتراضي للفرق والقادة مثل دراسة كل من (Rosen et al., 2006). إن التدريب الافتراضي يعد وسيلة فعّالة لمساعدة أعضاء الفرق الافتراضية على تطوير وتعزيز مهاراتهم بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، على الرغم من تحدياته، بالإضافة إلى ذلك، يتيح التدريب الافتراضي للأعضاء فرصة لتعزيز تجربة التعلم الخاصة بهم من خلال الراحة والمرونة المقدمة بفضل التقدم التكنولوجي. لذا يجب على الأعضاء والقادة أن يدركوا هذا التنوع بأقصى استفادة.

تشير نتائج الدراسة إلى تحسين الاتساق وسلاسة سير العمل داخل الفرق الافتراضية، وذلك بفضل دور القائد الذي يعزز التنظيم ويتبنى نهجاً هادئاً ومشجعاً في عمليات الرقابة. هذا يقلل بشكل كبير من التعارضات في أداء المهام.

استنتاجات الدراسة: حاجة قائد وأعضاء الفريق في المدارس (مجتمع الدراسة) إلى:

- تطوير مهاراتهم بما يضمن تحسين الأداء الفني والتقني والإداري، للفرق الافتراضية.

- تهيئة الأجواء المناسبة، لبناء الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي، بما يشمل نهجاً منتظماً من الفعاليات والحوارات التي تعزز بناء الثقة بين أعضاء الفريق وبين الفريق وقائده.

- تحديث معايير تقييم أدائهم، بما يضمن مقاييس مقننة قابلة للتعميم، تمكن من التوصل لكافة متطلبات تحسين أداء أعضاء هذه الفرق وقائدها.

- تعزيز التعاون، وتبادل الخبرات بين أعضاء الفريق الافتراضي، ضمن جلسات وفعاليات مقننة مخصصة لهذا الغرض.

- تحسين وتطوير التجهيزات اللوجستية والفنية والبنية التحتية، اللازمة لعمل الفريق الافتراضي.

- التدريب في المجالات الفنية والتقنية والإدارية.

- وضع خطط إدارية، تضمن التغلب على التحديات الإدارية، بما يضمن تحسين أداء هذه الفرق.

- وضع آليات عمل وإرشادات، تتعلق بالتفاعل الاجتماعي بطرق مقننة، تضمن التغلب على التحديات الاجتماعية التي يواجهها هذا الفريق.

- قيام الفنين والمهندسين المختصين بوضع حلول فنية وتقنية، قابلة للتعميم والتطوير وبشكل دوري، تفعل عمل هذا الفريق، لمواجهة التحديات الفنية التقنية التي يواجهها أعضاء هذا الفريق.

الخلاصة والتوصيات:

تم تصميم هذه الدراسة للتحقق من واقع ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المدارة ذاتياً في شرق القدس والتحديات المرافقة لها. المعنى الضمني للقيادة المسؤولة عن عمل الفريق الافتراضي تلعب دوراً منذ بداية تشكيل الفريق، من خلال تخطيط الأدوار المناسبة للأعضاء وفقاً لكفاءتهم عندما يبدأ العمل على المهام، تنشأ التفاعلات الاجتماعية، ويجب على القيادة من منظور تنظيمي حل الصراعات التي قد تنشأ بين الأعضاء. ذلك يتطلب تنفيذ قواعد أساسية داخل الفريق والاعتراف بالأدوار الفردية ودمج الدعم القيادي، القيادة تتطلب القدرة على الحفاظ على روح الفريق حية

والمشاركة النشطة في العمليات الداخلية، حيث يبدأ أعضاء الفريق بالعمل الجماعي بتصورات فردية وتأمّل ذاتي حول المهام والتفاعلات والثقافات الأخرى للآخرين أثناء العمل معاً باستخدام الأدوات التكنولوجية المتاحة في بيئة افتراضية، تعد التكنولوجيا أيضاً أمراً بالغ الأهمية للمخرجات ودعم الفريق في إدارة وتنسيق عمليات الأتصال داخل الفريق. حيث تساعد معرفة الأعضاء وكفاءتهم في تشكيل معنى المهمّة المطلوبة من فريقهم للقيام بها.

الاتصال هو الرابط بين الوظائف التنظيمية مثل قيادة الفريق على مستوى المهمّة ومستوى العلاقات الاجتماعية وتطوير التفاعل الاجتماعي ومناخ الفريق. الاتصال في الفرق الافتراضية ليس مجرد مسألة أدوات. بل يتعلق بكيفية استخدام هذه الأدوات، وعلى كل عضو أن يستخدم الأدوات المناسبة للاتصال التي لا تؤدي إلى سوء الفهم، لا يمكن بناء الثقة في ليلة وضحاها، إنها تتطلب جهداً مستمراً وتبادلاً اجتماعياً ينمّي ويطوّر الثقة في البيئة الافتراضية. يجب إدارة الجوانب الاجتماعية والتقنية والمعرفية بحيث يمكن إنشاء فريق افتراضي يتمتع بجودة أداء والتزام وتعاون، وبالتالي النفسية، عندما يشعر الأعضاء بالارتياح، فإنهم لن يواجهوا تهديدات شخصية أو اجتماعية، أو تهديدات لهويتهم خاصة عند طلب المساعدة أو الاعتراف بالأخطاء، يمكن التصدي لتحديات الفرق الافتراضية من خلال تحسين التكنولوجيا أو تحديها. أو من خلال إيجاد طرق جديدة لتنظيم العمل والمهام وجعل هذه التحديات فرصاً للتكيّف والاستجابة والتطوّر.

في الختام، يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تساعد في فتح الصندوق الأسود للقيادة في الفرق الافتراضية، وتشير المناقشة إلى وجود فجوات معرفية مهمّة تنتظر أن يتم سدّها من خلال الدراسات المستقبلية، التي هدفها توسيع مجال المعرفة وفتح خيوط جدّي.

التوصيات: توصيات انبثقت من هذه الدراسة:

بما يتعلق بأسئلة الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة والتحليل العميق لواقع ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المدارة ذاتياً في شرق القدس نقدم التوصيات التالية:

أولاً: تطوير برامج تدريب وتطوير مستمرة لقادة الفرق الافتراضية في المدارس لتطوير مهاراتهم في إدارة الفرق وتعزيز التفاعلات الاجتماعية في بيئة افتراضية. وينبغي تصميم برامج تدريب

مخصّصة للمعلمين والمرشدين والمركّزين التربويين لتعزيز مهمتهم للتدريبات الفردية والجماعية التي تواجههم أثناء العمل في فرق افتراضية.

ثانياً: تحسين بيئة التكنولوجيا، ينبغي للمدارس المدارة ذاتياً توفير بنية تحتية تكنولوجية قوية وموارد للفرق الافتراضية، مثل البرمجيات والأجهزة المناسبة. بالإضافة يجب تعزيز أمان وحماية البيانات لضمان سلامة المعلومات والبيانات الحسّاسة.

ثالثاً: تعزيز التفاعل والتواصل، يجب تشجيع أفراد الفريق على تعزيز التواصل الفعّال والتفاعل الاجتماعي داخل الفرق الافتراضية. ويمكن استخدام وسائل التواصل الحديثة والتقنيات لتعزيز االتفاعل وبناء علاقات أقوى بين أعضاء الفريق.

رابعاً: تعزيز الثقة والتعاون، ينبغي تشجيع الأعضاء على بناء الثقة المتبادلة وتعزيز روح التعاون داخل الفرق الافتراضية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعطاء الأعضاء المزيد من الفرص للتعرف على بعضهم البعض والتفاعل خارج سياق العمل.

خامساً: مراقبة وتقييم الأداء، ينبغي تطبيق نظام لمراقبة وتقييم أداء الفرق الافتراضية بانتظام لضمان تحسين مستمر، بالإضافة يجب أن تتضمن هذه العمليات تقديم ملاحظات بنّاءة لأعضاء الفرق لمساعدتهم على تطوير أدائهم.

سادساً: تعزيز البحث والابتكار، ينبغي تشجيع المدارس على دعم البحث والابتكار في مجال الفرق الافتراضية لاستكشاف الفرص والتحديات وحل المشكلات التي قد تواجههم.

سابعاً: مشاركة النتائج والتجارب، يجب على المدارس مشاركة النتائج والتجارب الناجحة مع المؤسسات الأخرى والجهات ذات الصلة لتعزيز التعاون وتبادل الخبرات.

توصيات لأبحاث مستقبلية:

– يفضّل توجيه الدراسات نحو كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الرقمي لتعزيز تفاعل وتعلم الفرق الافتراضية.

– دراسة تأثير الواقع الافتراضي والواقع المعزّز في قيادة الفرق الافتراضية وتحفيز التعلم وتعزيز التفاعلات الاجتماعية.

– يفضّل دراسة تأثير العوامل النفسية والاجتماعية مثل التفاعلات الاجتماعية والثقة بين الأعضاء.

– يمكن توجيه البحث نحو كيفية تحسين إدارة المهام وتنظيم العمل في الفرق الافتراضية وما هي الأساليب والأدوات الفعّالة.

– يفضّل دراسة تأثير التعلم عبر الأجهزة المحمولة والتقنيات المتنقلة على تجربة الفرق الافتراضية وما إذا كانت تساهم في تعزيز التفاعلات الاجتماعية والتعلم الناجح.

– يمكن توجيه البحث نحو التنبؤ بمستقبل التعلم الافتراضي وكيفية تشكيله وتوجيهه لتحقيق أقصى استفادة للفرق الافتراضية.

– دراسة تأثير أنماط القيادة مثل القيادة بالأخلاق، القيادة الخادمة، قيادة التغيير على فعالية الفرق الافتراضية.

– دراسة الفرق الافتراضية في مستقبل التعليم في ظل الأزمات والكوارث: تصور وتوجهات.

مقترحات الدراسة:

– توظيف الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة، ينبغي استكشاف كيف يمكن استخدام التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات لتحسين تجربة الفرق الافتراضية ومساعدة القادة في اتخاذ القرارات الأفضل.

– تعزيز الاستدامة والمرونة، يجب تطوير استراتيجيات لزيادة استدامة الفرق الافتراضية وتعزيز مرونتها لمواجهة التحديات المستقبلية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

ابن عيسى، قواسم (2014). الاتصال القيادي ودوره في تنمية المؤسسات، **مجلة الحكمة**، ع24، ص238 – ص217.

أبو النصر، مدحت (2018). نموذج جودة الخدمة من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية، ***مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية***، 30 (1)، 1 – 16.

أبو خطوة، السيد (2018). مبادئ تصميم المقررات الالكترونية المشتقة من نظريات التعلم وتطبيقاتها التعليمية، **المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية**، (1)، 11-58. تم الاسترجاع بتاريخ 3 – 2- 2023 من موقع الكتروني:

https://www.alnrjs.com/693252.html

آل مسعود، عبد العزيز(2020). العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضي، **مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية**، ع 49، 203- 264.

جمعية الموارد البشرية (2021). تم الاسترجاع بتاريخ 5 – 1 – 2023 من موقع الكتروني https://www.harda-sa.org

الحبيب، هيفاء، والمعيوف، صلاح (2021). فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية (مراجعة للأدبيات وتوصيات للبحث والممارسة، **المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات**، 45(4)، 1 – 41.

آل شعلان، عون، وأل شعلان (2018). نورة ، **مقدمة في الإدارة التربوية**، المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطويل، هاني،(2019)، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

بدر، فلنتينا، (2014). **الإدارة التربوية في ظل التطورات المعاصرة**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بطاح، أحمد، والطعاني، حسن (2016)، ط1، **الإدارة التربوية رؤية معاصرة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسان، حسن، والعجمي، محمد (2013). **الإدارة التربوية**، عمان: دار المسيرة، ط3، الأردن.

حماد، محمد (2021). أثر القيادة الالكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية دراسة ميدانية على شركة مصر للتامين، **المجلة العلمية للبحوث التجارية** (جامعة المنوفية)، 42 (3)، 177-205.

خريسات، أيمن (2017). ***درجة تطبيق التعليم الالكتروني في الجامعات الأردنية، المعيقات، وحلول مقترحة، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.*** بحث منشور، شارك في مؤتمر التعليم المدمج ،الجامعة السعودية الإلكترونية، الرياض. ضمن الفترة من: 21-2017/11/23.

خريسات، أيمن (2018). الواقع التطبيقي للحاكميّة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي، من وجهة نظر الهيئة الإدارية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، *38*(2)؛ ص 95 – 113.

خريسات، أيمن (2018). الواقع التطبيقي للحاكميّة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي، من وجهة نظر الهيئة الإدارية، ***مجلة اتحاد الجامعات العربية***، *38*(2)؛ ص 95 – 113.

خريسات، أيمن (2019). **التعليم الالكتروني في الجامعات الأُردنية: واقع التطبيق والمعيقات من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس**. بحث شارك ضمن فعاليات مؤتمر "

التعليم العالي في الوطن العربي في عالم متغير" الذي نظمته جمعية الأكاديميين الأردنيين بالتعاون مع جامعة اليرموك, ضمن الفترة من: 22 – 23 /10 / 2019م.

خريسات، أيمن و السيسي، أريج (2021). **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية المعاصرة**، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خريسات، أيمن (2022). **معيقات تطبيق عملية التعليم عن بُعد في المدارس من وجهة نظر الإداريين، ورقة بحثية شاركت ضمن المؤتمر العاشر "مستقبل العلوم الاجتماعية والانسانية: الواقع والتحديات"**، الذي عقد في دبي، الامارات العربية المتحدة، ضمن الفترة من15– 17 /3 / 2022. الخلوقي، اريس، (2021). **الإدارة التربوية من صنع القرار إلى انتاج الجودة**، ماس، المغرب.

عبد الوهاب، عبد الوهاب (2002). أسلوب مجموعة النقاش البؤرية واستخداماته في البحث الاجتماعي، ***حوليات كلية الآداب***، جامعة عين شمس، مج (30)، 1 – 45.

العبيد، أفنان، والشايع، حصة (2020). **تكنولوجيا التعليم الأسس والتطبيقات**، ط3، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض.

زكريا، سيف (2011). **توظيف التعاون الالكتروني وتقاناته لبناء فرق العمل الافتراضية**، جامعة الموصل، رسالة ماجستير، العراق.

الزهراتي، صالح (2011). **واقع استخدام أسلوب إدارة الفريق لديري المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية.

السامراني، طارق (2017)، **الإدارة التربوية بين النظرية والتطبيق**، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سعيد، يحيى (2021). **الصدق والثبات في البحث العلمي، دراسة للاستشارات والدراسات والترجمة**، تم الاسترجاع بتاريخ 7 – 4– 2023 من موقع الكتروني:

https://drasah.com/Description.aspx?id=3760

شريفي، خيرة (2017). **دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشرية**، جامعة المدينة، رسالة ماجستير، السعودية.

شميعة، مصطفى (2018)، **الإدارة التربوية من منظور تدريبي جديد**، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

طارش، محمد (2020)، **الإدارة التربوية التطويرية**، دار العلا للنشر والتوزيع، دبي، دولة الإمارات.

العجمي, محمد (2019). الإدارة الذاتية للمدرسة. **موسوعة مقالات مهارات النجاح، مساهمة فعالة في بناء مجتمع المعرفة**، موقع الكتروني: تم الاسترجاع بتاريخ 3 – 8– 2023

https://annajah.net

العنزي، محمد (2021)، **الإدارة التربوية والابداع الإداري**، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العدوان، ديانا، (2021). **الإدارة التربوية**، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عصبة، اسراء (2019). **إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان**، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، الأردن.

عيداروس، أحمد، (2015). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، **مجلة كية التربية**، 26 (101)، 75 – 176.

الغامدي، علي (2015). ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 16 (4)، 441 – 478.

غبون، رامي (2012). **أثر تطبيق التدريب الافتراضي على جودة التدريب لدى ديوان الموظفين العام في قطاع غزة**، الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير، غزة.

القرآن الكريم، سورة المائدة.

القرعان، سالم و خريسات، أيمن (2022). **المهارات الحياتية اللازمة لمرحلة الطفولة**, ط1, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

الكبيسي، وهيب (2010). **القياس النفسي بين التنظير والتطبيق**، بغداد، مصر مرتضى للكتاب.

النوايسة، رياض،(2006). **أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة**، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

المراجع الأجنبية

Abarca, V; Sanchez, P; Camacho, M. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. ***Origenal Research***, *12*, 1-14.

Abarca, V; Palos-Sanchez, P; Rus-Arias, A. (2020). Working virtual Teams: Asystematic Literature. ***Review and a Bibliometic Analysis***, *IEEE ACCESS*, Vol (8), . Digital Object Identifier 10.1109/ACCESS.2020.3023546, 168923-168940.

Abuja, J. (2010). Astudy of virtuality impact on team performance. ***IUP Journal of Management Research***, *9*(5), 27-56.

Afflerbach, T. (2020). ***Hybrid Virtual Teams in shared services Organizations Practices to overcome the Cooperation Problem Spring.*** Berlin, Germany.

Agarwal, S., Ferdousi, S., John, M., Nalven, A., & StanI, T. (2020). Effective Leadership in virtual Teams during the Covid-19 Pandemic. ***Engeneering and Technology Management***, 2298, 1-25.

Ahmed, R., & Azmi Bin Mohammad, N. (2016). Exploring the relationship between multi-dimensional top management support and project success: An international study. ***Engineering Management Journal***, *28*(1), 54–67.

Akid. I. (2023). The challenges of Digital Leadership-a critical Analysis in Times of Disruptive changes, ***Digital Management in Pandemic and post-Pandemic Times***, 117 – 129.

Ala-kortesmaa, S; Muñoz, C. (2023). Eurpean Journal of open, ***Distance and E-Learning***, *25*(1), 49 – 61.

Alsharov, M; Gregg, D; Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. ***Information & Management***, *54*(4), 479-490.

Altschuller, Shoshana, and Raquel Beneunan-Fich. (2010). Trust, performance, and the communication process in ad hoc decision-making virtual teams. ***Journal of Computer-Mediated Communication*** 16, 27–47.

Anna, G. (2020)***. Team members perspectives on communication after the ttransition to virtual teams due to the COVID-19 outbreak,*** Thesis, Cars Tad University, Sweden.

Armstrong, D. J., & Cole, P. (2002). ***Managing distances and differences in geographically distributed work groups***. In Distributed work (pp. 167–186). Cambridge, MA: MIT Press.

Arredal, A; Pihl, J; Börjesson, A. (2021). ***Becoming a virtual team under rapid conditions: Leadership and collaboration through change. An exploratory case study of the change to virtual work settings as a consequence of Covid-19***, School of Business, Society & Engineering. Malraladen University, Thesis, Sweden.

Attieha, L., & Zouhairy, O. (2021). An Evaluation of how educators in virtual Teams perceive charismatic Leadership During the Covid-19 Crisis. ***International Journal of organizational Leadership***, *10*(2), 155-170.

Aubert, Benoit A., and Barbara L. Kelsey. (2003). Further understanding of trust and performance in virtual teams. ***Small Group Research*** 34,575–619.

Backhaus, K. and Heiner, K. (2014).The effects of group-level and individual contributions on business simulation team performance, ***Organization Management Journal,*** 11(3), 172-179.

Bain, M. (2020). ***Digital Trust: How team Leaders view trust in global virtual Teams***, *Auckland University of Technology, Thesis.*

Barnwell, D., Nedrick, S., Rudolph, E., Sesay, M., & Wellen, W. (2014). Leadership of international and virtual project teams. ***Inter-national Journal of Global Business***, *7*(2), 1–8.

Bartol, K., & Hill, S. (2018). Five Ways to Improve Communication in Virtual Teams. ***MIT Sloan Management Review***. 60(1), 1-7. Available at: https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-to-im-prove-communication-in-virtual teams

Batirlik, S; Gencer; Akkucuk, U. (2022). Development in multinational companies, ***Sustainability***, *14*(138), 1 – 20.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. ***Group & Organization Management***, *27*(1), 14–49.

Bell, R., & Elkins, S. (2004). A balance scorecard for leaders: Implications of the Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria***, S.A.M Advanced Management Journal,*** 69(1), 12-17.

Ben Sedrine, S; Bouderbala, A; Nasraoui, H. (2021). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles, ***Journal of Management Development***, *40*(5), 365-388. Available at: https://doi.org/10.1108/JMD-10-2018-0289

Benetyte, D. (2013). Building and sustaining trust in virtual te organizational context. ***Region Formation and Development Studies Volume***, *10*(10). 1-13.

Bergiel, B; Bergiel, E; Balsmeier, P. (2010). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. ***Management Research News***, *31*(2), 99-110.

Bergiet, B., Bergiel, Erich, B. and Balsmeier, Phillip, W. (2008), "Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages", ***Management Research News***, 31(2), 99-110.

Berger, C.R., & Calabrese, R. J. (1986). Some explorations in interaction and beyond toward a developmental theory of interpersonal communication**,** ***Human Communication Research***, 1(2), 99-112.

Berger, C. R., Roloff, M. E., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2010). ***The handbook of communication science*** (Second edition. ed.): Sage.

Boneva, B., & Kraut, R. (2002). E-mail, gender, and personal relationships. In B. Wellman & C. Haythornthwaite (Eds.), ***The Internet in Everyday lLfe*** (pp. 372–403). Blackwell Publishers Ltd.

Bradner, E., Mark, G., & Hertel, T. D. (2005). Team size and technology fit: Participation, awareness, and rapport in distributed teams. ***IEEE Transactions on Professional Communication***, 48(1), 68–77.

Breuer, C; Huffmerier, J; Hibben, F; Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual Teams, ***Human Relations***, *73* (1), 3 – 34.

Browne, W., Dreitlein, S., Ha, M., Manzoni, J., & Mere, A. (2016). Two key success factors for global project team leadership: Communications and human resource management. ***Journal of Information Technology & Economic Development***, *7* (2), 40 – 48.

Bryant, S. M., Albring, S. M., & Murthy, U. (2009). The effects of reward structure, media richness and gender on virtual teams. ***International Journal of Accounting Information Systems***, *10*(4), 190–213.

Brynjolfsson, e; Horton, J; Ozimek, A; Rock, D; Sharma, G; TuYe, H. (2020). ***COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data*** . National Bureau of Economic Research.

Burgoon, J. K. (1978). A communication model of personal space violations: Explication and an initial test. ***Human Communication Research***, *4*(2), 129-142. Doi:10.1111/j.1468-2958.1978.tb00603.x

Burgoon, J. K., & Hale, J. L. (1988). Nonverbal expectancy violations: model elaboration and application to immediacy behaviors**.** ***Communication Monographs***, *55*(1), 58-79. Doi: 10.1080/03637758809376158

Cascio, W. (2000). "Managing a virtual workplace", ***Academy of Management Executive,*** *14*(3), 81-101.

Casey, V. (2010). Developing trust in virtual software development teams. ***Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research***, *5*(2), 41-58.

Casey, V., & Richardson, I. (2006). ***Project management within virtual software teams***. In 2006 IEEE International Conference on Global Software Engineering (ICGSE'06) (pp. 33–42). Florianopolis, Brazil: IEEE.

Cenere, P. (2015). ***Communication skills for business professional*** . Cambridge University Press: Port Melbourne.

Charteris, J., Berman, J., & Page, A. (2021). Virtual team professional learning and development for practitioners in education. ***Professional Development in Education***, *47*(4), 638-650.

Chamakiotis, P. (2021). ***Time to reimagine how we lead virtual teams during and post-Covid-19.*** The Choice by ESCP. Retrieved from https://thechoice.escp.eu/choose-to-lead/time-to-reimagine-how-we-lead-virtual-teams-during-and-post-covid-19/

Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. A *Academy of Management Journal*, *48*(1), 101–116. Available at:

https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993147

Chidambaram, L. (1997). Relational development in computer-supported groups.

MIS Quarterly, *20*(2), 143–165.

Cohen, S.G. & Gibson, C.B (2003). In the beginning: introduction and framework. In C.B. Gibson & S.C. Cohen (Eds.), ***Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness,*** 1-13, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Costa, P; Graça, A. M; Santos, C. F. D;Marques-Quinteiro, P; Rico, R. (2021). Teamworking virtually: business as usual? ***European Journal of Work and Organizational Psychology,*** *30*(5), 619–623. Available at: https://doi.org/10.1080/1359432x.2021.1936503

Coovert, M.D., Miller, E.E.P. and Bennett, W. (2017), "Assessing trust and effectiveness in virtual teams: latent growth curve and latent change score models", ***Social Sciences,*** *6* (3), 87, doi: 10.3390/socsci6030087.

Cramton, C. D. & Webber, S.S. (2005). Relationships among geographic dispersion, team processes, and effectiveness in software development work teams. ***Journal of Business Research,*** *58, 758-765.*

Crisp, C.B. and Jarvenpaa, S.L. (2013), "Swift trust in global virtual teams: trusting beliefs and normative actions", ***Journal of Personnel Psychology***, *12* (1), 45-56.

Daher, W. (2021). Inquiry and uncertainly of Thinking Education with Technology, ***Journal of Educational Thought,*** 54(3), 277-294.

Daher, W; Hamdan, R; Ashour, W. (2021). The Role of the E-Learning Departments in Controlling the Quality of Electronic Assessments in Palestinian Universities during the COVID-19 Pandemic, ***Sustainbility***, *13*(1221), 2-12.

Darics, E., & Gatti, M. C. (2019). Talking a team into being in online workplace collaborations: The discourse of virtual work. ***Discourse Studies***, *21*(3), 237–257. Available at: https://doi.org/10.1177/1461445619829240

David, G. (2019). Principle: A Multiple study on the challenge and Leadership practices of virtual school principals, ***La Feta College of Education Organizational Leadership Department***, University of La Verne, Pro Quest Dissertation Publishing.

Debrand, C. C., & Johnson, J. J. (2008). Gender differences in e-mail and instant messaging: A study of undergraduate business information systems students. ***Journal of Computer Information Systems,*** *48*(3), 20–30. Avialable at: https://doi.org/10.1080/08874417.2008.11646018

De Jong, B.A., Dirks, K.T. and Gillespie, N. (2016), "Trust and team performance: a meta-analysis of main effects, moderators, and covariates", ***The Journal of Applied Psychology,*** *101* (8), 1134-1150.

Demirian, E. (2023). ***Artifical Intelligence superteams Augmentation strategies: Increasing Performance of High-Funtioning virtual Team Members Via Human Machine Teaming Enhancements***, Doctor Thesis, Melbourne, Florida, Florida Institute of Technology.

DeRosa, D., Hantula, D., Kock, N., & D"Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. ***Human Resourse Management***, *43*(2-3), 219-232.

Dessler, G. (2001). ***Management: Leading People and Organizations in the 21 st Century***. Upper Saddle River: NJ: Prentice-Hall.

Dixon, N. (2017). Learning together and working apart: Routines for organizational learning in virtual teams. ***The Learning Organization***, *24*(3), 138-149.

Donia, M., O'Neill, T.A. and Brutus, S. (2015), ""Peer feedback increases team member performance, confidence and work outcomes: a longitudinal study", ***Academy of Management Annual Meeting Proceedings,*** 2015 (1), 12560-12580.
Available at: https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.21

Downes, S. (2008). Places to GO: Connectivisim & Connective knowledge, ***Innovate: Journal of Online Education***, 5(1/6), 1-8.

Dragusha, C, (2012). ***Managing Virtual Teams Guidelines to effective Leadership***, Saimaa University of Applied Sciences, Thesis,

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2001). ***Mastering virtual teams***. San Francisco: Joss

Duarte, D., & Snyder, N. (2006). ***Mastering virtual teams: Strategies, tools and techniques that succeed*** (3 ed.). San Francisco: CA: Jossey-Bass.

DuFrene, D., & Lehman, C. (2016). ***Managing Virtual Teams***, (second ed ed.). Business Expert Press**.** ***Dynamic, structural and intergroup aspects***. Philadelphia: Psychology Press.

Ebert, C. (2018). 50 years of software engineering: Progress and perils. ***IEEE Software***, *35*(5), 94–101.

Ebrahim,N, A., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual teams: A Literature review. ***Australian Journal of Basic and Applied Sciences***, *3*(3), 2653-2669.

Edkaidek, F. (2022). The reality of virtual teams' Performance in the new Kafr' Aqab School during the Covid-19 Pandemic (Case study), ***Journal of Positive School Psychology,*** 6 (4), 8758- 8777.

Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values and goals. ***Annual Review Psychology***, *53*, 109-132.

Edmondson, A.C., Dillon, J.R., & Roloff, K.S. (2007). Three perspectives on team learning. ***Academy of Management Annals***, *1*(1), 269-314.

Ekeh, P. (1976). Social Exchange Theory: Two Traditions, ***Social Forces***, *55*(1), 199-200.

Elo, S.; Kääriäinen, M.; Kanste, O.; Pölkki, T.; Utriainen, K.; Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. ***SAGE Open***, *4*, 2158244014522633.

Eurofound. (2020). Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation, Change and prospects in the EU series. Publications Office the European Union. face and virtual teams. ***Human relations***, *00*(0), 1-32.

Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context, ***Organizational Dynamics***, *50*(1), 100777. Available at:

https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100777

Ferrell, J., & Kline, K. (2018). Facilitating Trust and Communication in Virtual Teams. ***People & Strategy***, *41*(2), 30–35.

Flood, F. (2019). Leadership in the Virtual, Freelance, and Virtual Workforce Era. Global Encyclopedia of Public Administraction, 1-5. Available at:

https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-31816-5_3825-1

Foddy, M., Smithson, M., Schneider, S., & Hogg, M. (1999***). Resolving social dilemmas: Dynamic structural, and intergroup Aspects***, Taylor & Francis, United States America.

Furst, S.A., Reeves, M., Rosen, B. and Blackburn, R.S. (2004), "Managing the life cycle of virtual teams", ***Academy of Management Perspectives***, *18*(2), 6–20.

Gallego, J.S; Ortiz-Marcos,I; Romero Ruiz, J. (2021). Main challenges during project planning when working with virtual teams, ***Technological Forecasting & Social change,*** *162*. 1 – 1.

Gaudecker,H, M; von, Holler, R; Janys, L; Siflinger, B; Zimpemann, C. (2020). ***Labour supply in the early stages of the COVID-19 Pandemic: Empirical evidence on hours, home office, and expectations***. IZA Discusion Papers (13158).

Geister, S; Konradt, U; Hertel, G, (2006). Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. ***Small Group Research***, *37* (5), 459 – 489.

Gibson, C. and Cohen, S.G. (2003), ***Creating conditions for effective virtual teams: Creating conditions for virtual team effectiveness, The Jossey-Bass business & management series,*** 1st ed., Jossey-Bass Pfeiffer; John Wiley, San Francisco, Calif., Chichester

Gibson,C, B., & Cohen,S, G. (2003). ***Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness***. John Wiley & Sons.

Giere, R. (2017). **Models in Science**, Stanford Encyecopedia of philosphy. Available at: https://www.education.vic.gov.au/

Gignac, F. (2005). ***Building Successful Virtual Teams***. Artech House.

Guba, E. G. Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. **Handbook of Qualitative Research,** *2*(163–194), 105.

Goel, R; Game, A; Verget, A. (2023). Attachment and work. Engagement in virtual Collaborative Job Cafting, ***Small Group Research***, *54*(3), 311 – 334.

Gonzalez-Anta, B; Orengo, V; Zornoza, A; Penarroja, V; Gamero, N. (2021). Sustainable Virtual Teams: Promoting Well-Being through Affect Management Training and Openness to Experience Configurations**,** ***Sustaibility***, *13* (3491), 1-22.

Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. ***Business Horizons***, *50*(4), 325–333. Available at: Doi:10.1016/j.bushor.2007.02.005

Greimel, N; Kanbach, D; Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformation leadership: An integrative literature review and avenues for further research, ***Journal off Innovation & Knowledge***, *8*, 1 – 11.

Griffin, E. A., Ledbetter, A., & Sparks, G. G. (2015). ***A first look at communication theory***. 9thedition. New York: McGraw-Hill Education.

Haines, R. (2014), "Group development in virtual teams: An experimental reexamination", ***Computers in Human Behavior***, 39, 213–222.

Hallerud, M; Ovre, S. (2021). ***Globalization and Diversity: How leader's cultural intelligence amplifies perceived group inclusion, team creativity, and team performance in multicultural Teams***, BI Norwegian Business School, Master Thesis.

Harter, J. (2020). ***How coronavirus will change the "Next Normal" Workplace. Gallup. Inc*.** Retrieved from: ttps://www.gallup.com/workplace/309620/coronavirus-change-next-normal-workplace.aspx.

Hashim, K., Hashim, K. F., & Tan, F. B. (2015). The mediating role of trust and commitment on members' continuous knowledge sharing intention: A commitment-trust theory perspective. ***International journal of information management,*** *35*(2), 145-151. Doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2014.11.001

Henken, P. (2022). **AQuick Introduction to virtual Training**. **.** Retrieved from:

Corp.kaltura.com/blog/ virtual-training/.

Henttonen, K, B., & K. (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology- mediated relational communication. ***Strategic Change***, *14*(2), 107 - 119.

Herrmann, A. and Heitmann, M. (2006) Providing More or Providing Less? Accounting for Cultural Differences in Consumers Preference for Variety. ***International Marketing Review***, 23, 7-24. Available at: https://doi.org/10.1108/026513306106462 78

Hertal, J., & Geyer, P. (2014). ***Virtual Leadership and Team Work***. Technische Hochschule Ingolstadt.

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: a review of current empirical research. ***Human Resource Management Review***, *15*, 69-95.

Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams**.** ***European Journal of Work and Organizational*** Psychology, *13*(1), 1–28.

Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. ***Personnel Psychology***, *69*(1), 159–198. Avialable at: https://doi.org/10.1111/peps.12108

Hinds, P. J., D. E. Bailey. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. ***Organ. Sci***. 14(6) 615–632.

Hinds, P. J., M. Mortensen. (2005). Understanding conflict in geo-graphically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. ***Organ. Sci.*** *16*(3) 290–307.

Hoch, E., & Kozlowski, W. (2014). Leading virtual teams: hierachical leadership, structural supports, and shared team leadership. ***Journal of Applied Psychology***, *99*(3), 390-403.

Hoefling, T. (2012). Working virtually: Managing people for suc-cessful virtual teams and organizations. Sterling, VA: Stylus Publishing, LLC. Retrieved from: https://books.google.com/books?id=1aqpCwAAQBAJ&lr=&source=gbs_navlinks_s.

Hoegl, M., & Proserpio, L. (2004). Team member proximity and teamwork in innovative projects. ***Research Policy***, *33*(8), 1153–1165.

Hollingshead, A. B. (2001). Cognitive interdependence and convergent expectations in transactive memory. *J.* ***Personality Soc. Psych***. 81(6) 1080–1089

Holmlund, T., & Lindqvist, O. (2015). ***Virtual Team Management & Organiational Identification-A Mixed Method Study***. Umea School of Business and economics.

Holsti, O.R. (1969). ***Content Analysis for the Social Sciences and Humanities***. Reading, MA: Addison-Wesley

Horwitz, f; Bravington, D; Silvis, U. (2006). The promise of virtual teams: Identifying key factors in effectiveness and faiure. ***Journal of European Industrial Training***, *30*(6), 472-494. Available at: https://doi.org/10.1108/03090590610688843 Accessed: 5 April 2021.

Hsieh HF, Shannon SE. Three approaches to qualitative content analysis. Qual Health Res 2005; 15, 1277–88

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.

Hunsaker, P. L., & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: A leader's guide. *Team Performance Management:* ***An International Journal***, *14*(1/2), 86–101.

Avaiable at: https://doi.org/10.1108/13527590810860221

Hunt, J., Osborn, R., & Schermerhorn, J. (2000). ***Organization behavior***. New York: NY: John Wily & Sons.

Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. and Jundt, D. (2005), "Teams in organizations: from input-process-output models to IMOI models", ***Annual Review of Psychology***, 56, 517-543

Jaakson, K., Reino, A. and McClenaghan, P.B. (2019), "The space between – linking trust with individual and team performance in virtual teams", ***Team Performance Management***,. 25 (1/2), 30-46. Available at:

https://doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0024

Jarle Gressgård, L. (2011), "Virtual team collaboration and innovation in organizations", ***Team Performance Management***, 17 (1/2), 102-119.

Available at: https://doi.org/10.1108/13527591111114738

Jarvenpaa, S. L., & Keating, E. (2011). Hallowed grounds: The role of cultural values, practices, and institutions in TMS in an offshored complex engineering services project. ***IEEE Transactions on Engineering Management***, 58(4), 786–798.

Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. ***Organization Science,*** *20*(1), 240–252.

Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (2006). Leadership style, anonym-ity, and the discussion of an ethical issue in an electronic context. ***International Journal of e-Collaboration,*** *2*(2), 1–26. Available at: https://doi. org/10.4018/978-1-59904-937-3.ch040

Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. ***Journal of Management Information Systems***, *18*(3), 7–40.

Available at: https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045697

Kier, L. (2020). ***Using Virtual Commmunication To Powerfully connect companies and Employees.*** *Forbes*. Retrieved from: https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/07/16/using-virtual-communication-to-powerfully-connect-companies-employees/?sh=685dc068308b.

Kiesler, S. & Cummings, J.N. (2002). What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research. P. J. Hinds, S. Kiesler, (eds.) ***Distributed Work***. MIT Press, Cambridge, MA 57-82.

Kilcullen, M; Feitosa, J; Salas, E. (2021). Insights From the Virtual Team Science:

Rapid Deployment During COVID-19. Human Factors: ***The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society***,*64*(8), 1429-1440. 001872082199167

Available at: . https://doi.org/10.1177/0018720821991678

Kirkman, B., Rosen, B., Tesluk, P., & Gibson, C. (2004). The impact of team empowerment on virtual leam performance: The moderating role of face to face interaction. ***Academy of Management Journal,*** *47*(2), 175-192.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. ***Academy of Management Executive,*** *16*(3), 67–79. Available at: https://doi.org/10.5465/AME.2002.8540322

Krehl, E, H; Büttgen, M. (2022). Uncovering the complexities of virtual leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study, ***German Journal of Human Resource Management***: Zeitschrift Für Personalforschung, 239700222210836

Avaiable at: https://doi.org/10.1177/23970022221083697

Klonek, F., Kanse, L., & Wee, S. (2021). Did the Covid-19 lock-Down Make us Better at working in virtual teams? ***Small Group Research***, *00*(0), 1-22.

Knapp, R.J. (2016). ***The effects of psychological safety, team efficacy, and transactive memory system*** **(**Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses Database (ProQuest No. 10141958).

Kock, N. (2004). The Psychobiological model: Towards a new theory of computer mediated communication based on Darwinian. ***Organization Science***, *15*(3), 327-348.

Kock, N. (2008b). E-Collaboration and e-commerce in virtual worlds: The potential of second life and world of warcraft**.** ***International Journal of e-Collaboration***, *4*(3), 1-13.

Konrad, A. (2017). Atlassian acquires popular team productivity app Trello for $425 million. Retrieved from: https://www.forbes.com/

Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. ***European Journal of Work and Organizational Psychology***, *12*, 61-79.

Kozlowski, S., & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. ***Psychological Science in the Public Interest***, *7*(3), 77-124.

Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., & Hertel, G. (2016). What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. **H*uman Performance***, 29(2), 123–142.

Laitinen, K., & Valo, M. (2018). Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. *International Journal of* ***Human-Computer Studies***, *111*, 12–22. Avaialable at: https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2017.10.012

Lawton-Misra, N; Pretorius, T. (2021). Leading with heart: academic leadership during the COVID-19 crisis. ***South African Journal of Psychology***, *51*(2), 205–214. Available at: https://doi.org/10.1177/0081246321992979

Leadership Circle. (2022). ***How COVID has Influenced Leadership***. Retrieved from https://leadershipcircle.com/how-has-covid-influenced-leadership/

Lechner, A; Mortlock, J. (2021). How to create psychological safety in virtual teams, ***Organizational Dynamics***, 1-10.

Lee, M. (2014). ***Leading Virtual Project Teams, Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21st Century Organizations*** (1st ed.). CRC Press.

Ledbetter, A. M. (2008). Chronemic cues and sex differences in relational e-mail: Perceiving immediacy and supportive message quality. ***Social Science Computer Review,*** *26*(4), 466–482. Avialable at: https://doi.org/10.1177/0894439308314812

Levi, D. (2011). ***Group dynamic of teams***. Thousand Oaks, CA: Sage.

Liao, C.(2017). Leadership in virtual teams: Amultilevel perspective, ***Human Resource Mansgement Review,*** 27(4). 648 – 659.

Lilian,S, C. (2014). Virtual Teams: Opportunities and challenges for e-leaders. ***Procedia- Social and Behavioral Sciences***, *110*, 1251-1261.

Lin, C., Standing, C., & Liu, Y.-C. (2008). A model to develop effective virtual teams. ***Decision Support Systems***, 45(4), 1031–1045. Doi:10.1016/j.dss.2008.04.002

Lincoln YS, Guba EG**.** ***Naturalistic inquiry***. Beverly Hills, CA: SAGE Publications; 1985.

Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). ***Virtual teams***. New York: John Wiley.

Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). ***Virtual Teams: People working Across Boundaries with Technology*** (2nd ed.). New York: NY: John Wiley & Sons.

Lippert, H; Dulewicz, V. (2018). Aprofile of high-performing virtual teams, ***Team Performance Management: An International Journal,*** *24*(3/4), 169-185.

Lopez, A. (2021). ***What is a virtual team? Definition & examples***. Retrieved from: https://www.projectmanager.com/blog/what-is-a-virtual-team.

Lowden, R. J., & Hostetter, C. (2012). Access, utility, imperfection: The impact of videoconferencing on perceptions of social presence. ***Computers in Human Behavior***, *28*(2), 377–383. Avialable at: https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.10.007

Lu, L. (2015). Building trust and cohesion in virtual teams: the developmental approach, ***Effectiveness: People and Performance***, *2*(1), 55 – 72.

Lumseyfai, J, (2019). A Four – Pillared Holistic model for improving Performance Engineering virtual Project Teams, ***Engineering Management Journal***, *00*,(00), 1 – 13.

Mabon, A. (2017). ***A systematic literature Review to identify best practices for communication in virtual Teams***. Indiana: Purdue University: thesis.

Marcos, M. (2018). ***The Effect of Trust on the adaptability of virtual teams***, thesis, Universidade Catolica Portuguesa:

Martínez-Moreno, E., González-Navarro, P., Zornoza, A. and Ripoll, P. (2009), "Relationship, task and process conflicts on team performance: The moderating role of communication media", ***International Journal of Conflict Management,*** *20* (3), 251-268. Available at: https://doi.org/10.1108/10444060910974876

Martins, L., & Gilson, L. (2004). Virtual Teams: What Do we know and where do we go from here? ***Journal of Mnagement,*** *30*(6), 805-835.

Maznevski, M., & Chudoba, K. (2010). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. ***Organization science***, *11*(5), 473-492.

Mayer, C; Sivatheerthan, T; Mutze-Niewohner, S; Nitsch, V. (2022). ***Team performance Management An International Journal,*** *29*(1/2), 90 – 112.

Mehtab, K., Rehman, A., Ishfaq, S., & Jamil, R. (2017). Virtual Leadership: AReview Paper. ***Mediterranean Journal of Social Sciences***, *8*(4/1), 183-193.

McKnight, D.,& Cummings, L., & Chervany, N. (1998). Initial Trust formation in new organizational relationships, ***Academy of Management Review***, *23* (3), 473-490.

McGrath, J.E. (1984). ***Groups, Interaction and performance***, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

Mennecke, B. E., Triplett, J. L., Hassall, L. M., & Conde, Z. J. (2010). Embodied Social Presence Theory.***Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences***, 1-10.doi: 10.1109/HICSS.2010.179.

Meslec, N., & Curδeu, P. L. (2015). Are balanced groups better? Belbin roles in collaborative learning groups. ***Learning and Individual Differences***, *39*, 81-88.

Messenger,J, C; Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. ***New Technology, Work and Employment***, *31*(3), 195- 208.

Mirza, M & Khurshid, K. (2020). Impact of Vark Learning Model at Tertiary Level Education, ***International Journal of Educational and Pedagogical Sciences***, *14*(5), 354-361.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. ***Journal of Marketing***, *58*(3), 20-38.

Morris, S. (2008). Virtual team working: Making it happen. ***Industrial & Commercial Training***, *40*(3), 129-133.Mortensen, M., P. J. Hinds. 2001. Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *Internat. J. Conflict Manage-ment 12*(3) 212–238.

Mortensen, M., P. J. Hinds. 2001. Conflict and shared identity in geographically distributed teams. ***Internat. J. Conflict Management*** *12*(3) 212–238.

Muethel, M., Gehrlein, S., & Hoegl, M. (2012). Socio-demographic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: Implications for human

resource management. ***Human Resource Management,*** *45*(4), 525–548. Avialable at: https://doi.org/10.1002/hrm

Mukherjee, D., Lahiri, S., Mukherjee, D., & Billug, T. (2012). Leading virtual teams: how to social, cognitive, and behavioral capabilities matter? ***Management Decision,*** *50*(2), 273-290.

Muller, R., Geraldi, J., & Turner, J. R. (2012). Relationships between Leadership and success in Different Types of Project complexities. ***IEEE Transactions on Engineering Management,*** *59*(1), 77–90.

Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2021). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs. ***The Leadership & Organiza-tion Development Journal,*** *41*(4), 551-566. https://doi/10.1108/LODJ-01-2019-0035

Nalven, A;John, M; Ferdousi, S; Agarwal, S; Stahl, T; Weber, C. (2022). Effective Leadership in Virtual Teams during the COVID-19 Pandemic. ***2022 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*** (PICMET). Available at: https://doi.org/10.23919/picmet53225.2022.9882606

Nandhakumar, J., & Baskerville, R. (2006). Durability of online leamworking: Patterns of trust. ***Information Technology & People***, *19*(4), 371-389

Cambridge, Nalven, A., John, M., Ferdousi, S., Agarwal, S., Stahl, T., & Weber, C. (2022). Effective Leadership in Virtual Teams during the COVID-19 Pandemic. ***2022 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET).*** Available at: https://doi.org/10.23919/picmet53225.2022.9882606

Newman, S., Ford, R., & Marshall, G. (2020). Virtual Team Leader comminication: Employee Perception and Organizational Reality. ***International Journal of Business Communication,*** *57*(4), 452-473.

Ojala, O. (2020). ***Leadership and Trust in Global Virtual Teams***, Bachelor's Thesis, Jamk, Jyväskylä: Jamk University of Applied Sciences.

O'Leary, M. B. & Cummings, J.N. (2007). The spatial, temporal, and configurationally characteristics of geographic dispersion in teams. ***MIS Quarterly,*** *32*(3) 433-452.

O'Leary, M. B., & Mortensen, M. (2010). Go (con) figure: Subgroups, imbalance, and isolates in geographically dispersed teams. ***Organization Science***, *21*(1), 115–131.

Obisi, C (2011). Employee Performance Appraisal and its implication for Individual and organizational Growth, ***Australian Journal of Business and management Research,*** *1* (1), 92 – 97.

Orlikowski, W. 2000. Using technology and constituting struc-tures: A practice lens for studying technology in organizations. ***Organ. Sci***. *11*(4) 404–429.

Olson, G. M., & Olson, J. S. (2001). Distance matters. ***Human Computer Interacti****on*, *15*, 139-179.

Ong, S. K., Yuan, M. L., & Nee, A. Y. C. (2008). Augmented reality applications in manufacturing: A survey. ***International Journal of Production Research***, *6*(10), 2707–2742. Doi:10.1080/00207540601064773

Owens, D., & Khazanchi, D. (2018). Exploring the impact of technology capabilities on trust in virtual teams. ***American Journal of Business (Emerald Group Publishing Limited***, *33*(4), 157–178. Avaiable at: https://doi.org/10.1108/AJB-04-2017-0008

Oztemel, E., & Gursev, S. (2020). Literature review of Industry 4.0 and related technologies. ***Journal of Intelligent Manufaturing****, 31*(1), 127-182.

Paul, R., Drake,J, R., & Liang, H. (2016). Global virtual team performance: The effect of coordinatio effectiveness, trust, and team cohesion. ***IEEE Transactions on Professional Communication****, 59*(3), 186-202.

Paul, S., Seetharaman, P., Samarah, I., & Mykytyn, P. P. (2004). Impact of heterogeneity and collaborative conflict management style on the performance of synchronous global virtual teams. ***Information & Management***, *41*(3), 303–321. doi:10.1016/S0378-7206(03)00076-4

Payne,H, J. (2005). Reconceptualizing Social Skills in Organizations: Exploring the Relationship between Communication Competence, Job Performance. And Supervisory Roes. ***Journal of Leadership & Orgaizational Studies***, *11*(2), 63-77.

Pazos, P. (2012). Conflict management and effectiveness in virtual teams, ***Team Performance Management***, 18 (7/8), 2012, 401-417 Emerald Group Publishing Limited 1352-7592DOI 10.1108/13527591211281138

Penarroja, V; Orengo, V; Zornoza, A; Sánchez; Ripoll, (2015). How team feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model, ***Computers in Human Behavior,*** 48, 9–16**.**

Piaget, J. (1964). Part I: Cognitive development in children: Piaget development and learning, ***Journal of Research in Science Teaching,*** *2*(3), 176-186. Doi: 10.1002/tea, 366002036.

Piccoli, G; Powell, A; Ives, B. (2004). Virtual teams: team control strucure, work processes, and team effectiveness. *Inf.* ***Technol. People****, 17*, 359- 379.

Poletti, T. (2017, October 23). ***Atlas Sian hits $10 billion market cap, and keeps on going - Market Watch***. Retrieved from: https://www.marketwatch.com/story/atlassian-stock-drops-25-after-earnings-potentially-wiping-away-more-than-10-billion-in-valuation-11667508154

Polzer, J. T., Crisp, B., Jarvenpaa, S.L. & Kim, J.W. (2006). Extending the fault line concept to geographically dispersed teams: How collocated

subgroups can impair group functioning. ***Academy Management Journal,*** *49*(4) 679-692.

Porr, D. (2016), "Changes in individual student contribution to group projects before and after a peer review", ***Academy of Business Research Journal***, 3, 32-47

Post, C. (2015). When is female leadership an advantage? Coordination requirement, team cohesion and team interaction norms. ***Journal of Organizational Behavior****, 36* (8), 1153-1175.

Powell, A., Galvin, J., & Piccoli, G. (2006). Antecedents to team member commitment from near and far. ***Information Technology & People****, 19*(4), 299-322.

Purdy, J. M., P. Nye, P. V. Balakrishnan. (2000). The impact of communication media on negotiation outcomes. ***International journal of Conflict management****, 11(2),* 162–187.

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. ***The Leadership Quarterly***, *20*(3), 343–357.

Prokofyev, I. (2023). ***Developing e-leadership competencies model for effectively managing Global virtual Teams***, Thesis, South-Eastern Finland, University of Applied sciences.

Qureshi, S., & Vogel, D. (2006). Adaptiveness in virtual teams: Organizational challenges and research directions. ***Group Decision and Negotiation****, 10*(1), 27-46.

Qureshi, S., Liu, M., & Voget, D. (2010). The effects of electronic collaboration in distributed project management. ***Group Decision and Negotiation***, *15*(1), 55–75.

Rane, A,.(2021). ***How to Effectively Manage Virtual Teams Created Due to COVID-19?***, Theses, University Honors College, Portland State University.

Richter, A. (2020). Locked-down digital work. ***International Journal of Information Management***, *55*, 1-3.

Robert, L; You, S. (2018). Are You Satisfied Yet? Shared Leadership, Individual Trust, Autonomy, and Satisfaction in Virtual Teams, ***Journal of the Association for Information Science and Technology***, *69*(4):503–513, DOI: 10.1002/asi.23983

Rosen FD, Attree EA, Brooks BM, Parslow DM, Penn PR. (2006). Training in virtual environments: transfer to real world tasks and equivalence to real task training. ***Ergonomics***, *43*,494–511.

Roter D, Larson S. The Roter. (2002). interaction analysis system (RIAS): utility and flexibility for analysis of medical interactions. ***Patient Educ Couns***, *46*,243–51.

Rousseau, V., Aubé, C. and Tremblay, S. (2013). Team coaching and innovation in work teams: An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms, ***Leadership & Organization Development Journal,*** 34, (4), 344-364. Avaiable at: https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2011-0073

Rysavy, M. D. T., & Michalak, R. (2020). Working from Home: How We Managed Our Team Remotely with Technology. ***Journal of Library Administration***, *60*(5), 532–542. Available at: https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1760569

Saad, E.A., Agogué, M. (2023). Creativity in virtual teams: Systematic review, synthesis and research agenda. ***Creativity and Innovation Management***, *32*(1), 117–140. Available at: https://doi.org/10.1111/caim.12540

Shuffler, M. L., Kramer, W. S; Burke, C. S. (2016). teamleadership: Leadership for today's multicultural, virtual, and distributed teams. ***Critical Issues in Cross Cultural Management***, 1–14.Available at:

https://doi.org/10.1007/978-3-319-42166-7_1

Shmidt, G. (2014). Vurtual *Leadership*: An Important Leadership Context**.** ***Industial and Organization Psychology***, *7*(2), 182-187.

Schilling J.(2006). On the pragmatics of qualitative assessments. Designing the process for content analysis. Eur J Psychol Assess; 22, 28–37.

Schneider, B., Smith, D. B., & Goldstein, H. W. (1992). Attraction-selection-attrition: Toward a person-environment psychology oforganizations. In B. Walsh, K. H. Craik, & R. H. Price (Eds.), ***Person-environment psychology: New directions and perspectives***, (2nd ed.).

SeidI, D., & Whittington, R. (2020). How Crisis Reveals the Structures of Practices. ***Journal of M ansgement Studies***, *58*(1), 240-244.

Shavga, M. (2023). ***Working in Global virtual Teams: Analyzing leadership styles and conflicts through scriptwriting***, Bachelor's Thesis, Jamk, University of Applied science, Finland.

Siemens, G. (2005). Connectivisim: A Learning theory for the digital age, ***International Journal of Instructional Technology and Distance Learning***, *2*(1), 1-9. Retrieved from: https://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/connectivism.pdf

Smith, P. G., & Mraz, S. (2001). Communication holds global teams together. Machine Design, ***Society for Human Resource Management***. 26, 70–74.

Smith, S & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review, ***SN Applied sciences***, *2*(1096), 1 – 33.

Song, H. G., Restivo, M., Van De Rijt, A., Scarlatos, L., Tonjes, D., & Orlov, A. (2015). The hidden gender effect in online collaboration: An experimental study of team performance under anonymity**. *Computers in Human Behavior***, *50*, 274–282. Available at: https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.04.013

Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. ***Organization Science,*** *10*, 758-776.

Stranzinger, D. (2023). ***Best Practice Approaches For leading virtual Teams Aguieline for leaders of virtual Teams,*** Master's Thesis, Johannes Kepler Universitat Linz, Austria.

Stratone, M. (2019). The Human Capital Dimension within the Organizational Equation. Gliding Between Virtual and Traditional Teams. ***Management Dynamics in the Knowledge Economy***, *7*(4), 447–467.

Stull, C.E. (2008). ***A study of the perceived learning experiences of cross-functional teams working in a global technology company*** (Doctoral dissertation). Retrieved from Pro Quest Dissertations & Thesis Database (UMI No. 3327094).

Tan, C.K., T., R., Teoh, A.P. and Cheah, J.-H. (2019), "Factors influencing virtual team performance in Malaysia", ***Kybernete****s*, 48(9), 2065-2092. Available at: https://doi.org/10.1108/K-01-2018-0031

Tavoletti, E., Stephens, R.D. and Dong, L. (2019). The impact of peer evaluation on team effort, productivity, motivation and performance in global virtual teams, ***Team Performance Management,*** *25* (5/6), 334-347. Available at: https://doi.org/10.1108/TPM-03-2019-0025

Thambusamy, R. X., & Bekirogullari, Z. (2020). Virtual leadership in small businesses during the COVID-19 pandemic: Challenges and possibilities.

European Journal of Social & Behavioural Sciences, *25*(3), 179-190. Available at:

https://doi.org/10.15405/ ejsbs.281

Turesky, E.F., Smith, C.D. and Turesky, T.K. (2020), "A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support", ***Organization Management Journal*** 17 (4/5), 185-206. Available at: https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2019-0798

Turner, J. R., & Müller, R. (2012). The project manager's leader-ship style as a success factor on projects: A literature review. ***Project Management Journal***, *36*(2), 49–61.

Urbanova, H& Linhartova, L. (2012). Ensuring knowledge continuity and elimination of employee turnover in organization in the Czech Republic, Central European Review of Entomic Issues, ***EKONOMIKA REVUE***, (15), 95 – 106

VARK"copyright" (1998) held by Neil D. ***Fleming, Christchurch, New Zeeland and Charles C. Bonwell, Green Mountain Falls***, Colorado 80819, (719), 684-9261. Araived at: https://slideplayer.com/slide/8431175/

Vinaja, R. (2003). ***Major Challenges in Multi-Cultural Virtual Teams***. University of TexasPan American.

Von Bertalanffy, L. (1968). ***General system Theory***, Braziller: NewYork.

Walther, Joseph B. (1992). Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction—A Relational Perspective. ***Communication Research***, 19, 52–90. Available at:

https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1997.tb00400.x

Wald, P.M. (2021***), "Virtuelle führung – mit neuen medien führen" [virtual leadership – leading with new media?"],*** in Rybnikova, I. and Lang, R.

(Eds), Aktuelle Führungstheorien Und -Konzepte, Springer Gabler, Wiesbaden, 385-431, doi: 10.1007/978-3-658-35543-2_13

Watanuki, H, Moraes, R. (2022). Trust in virtual Teams: Asystematic review of information systems Literature, ***Journal of Information systems and Technollogy Management,****19,* 1-18.

Wilson, J. M., Fletcher, T. D., Pescosolido, T., & Major, D. A. (2021). Extraversion and Leadership Emergence: Differences in Virtual and Face-to-Face Teams. ***Small Group Research,*** *52*(5), 535–564.

Available at: https://doi.org/10.1177/1046496420986620

Wilson, J., Crisp, C. B., & Mortensen, M. (2013). Extending construal-level theory to distributed groups: understanding the effect of virtuality, ***Organization science***, *24*(2), 319-644.

Williams, L., Abdi, H. (2010). Fisher's Least significant difference (LSD) Test, ***Encyclopedia Research design***, 1-6.

Wellman, N. (2022). ***Leading Virtual Teams: The Trust Paradox - Ned Wellman. Medium***. Available at: https://medium.com/@ned.wellman/leading-virtual-teams-the-trust-paradox-131a385d003f

Ximena, M. (2023). ***Advancing Research on virtual collaboration***, Universital Ramon LLULL. Doctoral Thesis.

Yazici, H. J. (2011). Significance of organizational culture in perceived project and business performance. ***Engineering Management Journal***, *23*(2), 20–29.

Yoon, S. (2006). Two group develoment patterns of virtual learning teams. *Quarterly* ***Review of Distance Education***, *7*(3), 297-312.

Zaugg, H., & Davies,R, S. (2013). Communication skills to develop trusting relationship on global virtual engineering capstone teams. ***European Journal of Engineering Education,*** *38*(2), 228-233.

Zhang Y, Wildemuth BM. (2009). ***Qualitative analysis of content. In: Wildemuth B, editor. Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library.*** Portland: Book News.

Zhang, Y., Zhao, R. and Yu, X. (2023), "Enhancing virtual team performance via high-quality interpersonal relationships: effects of authentic leadership", ***International Journal of Manpower,*** *43* (4), 982-1000. Available at: https://doi.org/10.1108/IJM-08-2020-0378

Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? ***Organizational Dynamics***, 31(4), 339–351.doi:10.1016/S0090-2616(02)00132-8

Zilkiqi, A., & Tsolias, P. (2020). ***Leaders Perception of Virtual communication-Leadership and communication mediated through technology,*** **Linnaeus University**, Swedn, Thesis.

Zimmermann, A. (2011). Interpersonal relationships in trans-national, virtual teams: Towards a configurationally perspective. ***International Journal of Management Reviews***, *13*(1), 59–78.

Zucca, M; Ashraf, s; khan, S; Khan, M; Qayum, F, (2021). Gender approach to virtual teams management, **Elementary Education Online**, *120* (4), 1351-1357.

الملاحق

الملحق (1)

الخطابات الرسمية

Arab American University
Faculty of Graduate Studies

الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

2022-3-14

الى من يهمه الامر،

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الامريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالبة فاتنه "محمد راتب"نمر انكيلك والتي تحمل الرقم الجامعي 201912755 هي طالب دكتوراه في الجامعة العربية الامريكية في برنامج الإدارة التربوية، وتعمل على إعداد أطروحة الدكتوراه بعنوان:

" تحديات قيادة الفرق الافتراضية ومهاراتها في المؤسسات التطبيقية في شرقي القدس واستراتيجية مقترحة للتطوير" تحت إشراف الأستاذ الدكتور وجيه شاهر، نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة، وقد أعطيت هذه الرسالة بناءً على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د.نوار قطب

عميد كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات العليا
FACULTY OF GRADUATE STUDIES

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

التاريخ:

الجامعة العربية الأمريكية
ARAB AMERICAN UNIVERSITY

لمن يهمه الأمر

"تسهيل مهمة بحثية"

الرجاء من حضرتكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة: فاتنه "محمد راتب" نمر ادكيدك من الجامعة العربية الأمريكية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد أطروحة دكتوراة بعنوان **واقع ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس (أنموذج مقترح للتطوير)**

ملاحظات:

* تتضمن الدراسة إجراء مقابلات على عينة الدراسة من مديري ومعلمي (طواقم الرياضيات) في المدارس المدارة ذاتياً التابعة لوزارة المعارف شرق القدس.

* تتضمن الدراسة توزيع استبانات على عينة الدراسة في المدارس المدارة ذاتياً التابعة إلى وزارة المعارف.

* سيتم تطبيق أدوات الدراسة عبر النماذج المحوسبة والتواصل الوجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام

السيد خلدون هادية

مفتش مدارس المعارف

نسخة: التوقيع:

خلدون هادية

مديري المدارس المدارة ذاتيا في شرق القدس
د. وجيه الضاهر المشرف على الدراسة

Tel (+970-527773215) E-mail fatina541975@yahoo.com/ fatina@schoolka.net/

بسم الله الرحمن الرحيم



إلى الدكتور ..... المحترم

الموضوع: تحكيم استبانة

نهديكم أطيب التحيات .....

حضرة الاستاذ الدكتور / ة : ..... الفاضل / ة :

لقد صممت هذه الاستبانة كأحد أدوات بحث أطروحة الدكتوراه تحت عنوان "**واقع ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس (أنموذج مقترح للتطوير)**"، وبإشراف الدكتور وجيه الضاهر والتي تعد جزءاً من الدراسة العملية لأطروحة دكتوراة.

والفرق الافتراضية هي عبارة عن إنه مجموعة من الأفراد المهرة الذين يشكلون طواقم المواضيع التعليمية في المدرسة يتواصلون الكترونيا مثل فريق الرياضيات الافتراضي، فريق اللغة العربية الافتراضي، فريق اللغة الانجليزية الافتراضي، فريق التربية الإسلامية والاجتماعيات والعلوم الافتراضي. وكونكم من الاساتذة الخبراء في مجال الدراسة نرجو منكم تحكيم هذه الأداة من ناحية انتماء الفقرات ووضوحها وذلك بالتعديل أو الحذف أو الإضافة أو ما ترونه مناسبًا، راجيين التفضل بالاطلاع وإبداء الرأي والملاحظات التي حتماً ستكون ذات قيمة عالية وموضع اعتزاز وتقدير لدى المشرف والباحثة. علمًا أن البيانات سوف تعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط راجين تعاونكم في الإجابة على فقرات هه الاستبانة بدقة وموضوعية.

مع فائق الاحترام

الباحثة: فاتنة ادكيدك

المشرف: وجيه الضاهر

الجامعة العربية الأمريكية

اسم المحكم	اللقب الجامعي	الكلية	التخصص العلمي	القسم	الجامعة
البريد الكتروني: **رقم الجوال:** **أي ملاحظات أو اقتراحات تودون اضافتها:**					

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة العربية الأمريكية
عمادة الدراسات العليا
المدير/ المعلم الفاضل حفظك الله
حفظك الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة استبانة

تقوم الباحثة بإجراء أطروحة دكتوراة بعنوان "**واقع ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس (أنموذج مقترح للتطوير)**" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في قسم الإدارة التربوية – الجامعة العربية الأمريكية. وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة مكونة من (70) فقرة موزعة على (9) مجالات. القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني خاص بمجالات الاستبانة.

والفرق الافتراضية هي عبارة عن إنه مجموعة من الأفراد المهرة الذين يشكلون طواقم المواضيع التعليمية في المدرسة يتواصلون الكترونيا مثل فريق الرياضيات الافتراضي، فريق اللغة العربية الافتراضي، فريق اللغة الانجليزية الافتراضي، فريق التربية الإسلامية والاجتماعيات والعلوم الافتراضي.

لذى يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة التي سيكون لها بالغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج، وأحيطكم علماً بأن كل ما تدلون به من آراء وبيانات ستكون موضع اهتمام الباحثة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

اتطلع شاكرة لتجاوبكم معي وتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة، متمنية أن تتم قراءة فقراتها بعناية ووضع إشارة (صح) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم عليها، وأن تكون اجابتكم موضوعية معبّرة عن الواقع الحالي لبلوغ الأهداف العلمية.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير.....

الباحثة/ فاتنه "محمد راتب" نمر ادكيدك

المشرف/ الدكتور وجيه الضاهر

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة العربية الأمريكية
ARAB AMERICAN UNIVERSITY

الموضوع: تحكيم نموذج (V-IPOE)

نهديكم أطيب التحيات .....

حضرة الاستاذ الدكتور / ة : ..... الفاضل / ة :

بالنظر لما تتمتعون به من كفاية علمية وخبرة عملية، أرفق لكم النموذج المقترح الخاص بدراسة **" واقع ممارسة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق القدس (أنموذج مقترح للتطوير) ".**

بإشراف الدكتور وجيه الضاهر والذي تعد جزءاً من الدراسة العملية لأطروحة دكتوراة.

راجيين التفضل بالاطلاع وإبداء الرأي والملاحظات التي حتماً ستكون ذات قيمة عالية وموضع اعتزاز وتقدير لدى المشرف والباحثة.

مع خالص شكرنا وتقديرنا

الباحثة: فاتنه "محمد راتب" نمر ادكيدك

الجامعة العربية الأمريكية

قسم إدارة تربوية

المشرف: وجيه الضاهر

الجامعة العربية الامريكية

الملحق (2)

أسماء السادة المحكمين على أداة الدراسة والأنموذج المقترح

اسم المحكّم	المنصب
الدكتور كامل أبو كتلو	أستاذ مساعد في جامعة الخليل
الدكتور كمال مخامرة	أستاذ مشارك في جامعة الخليل
الدكتور أيمن عبد المجيد	أستاذ مشارك في جامعة بيرزيت
الدكتورة فتحية نصرو	أستاذة مشاركة في جامعة بيرزيت
الدكتور أيمن خريسات	أستاذ مشارك في جامعة اليرموك
الدكتور موسى صلاح الدين	مدير المرفأ الفلسطيني للإرشاد والتوجيه
الدكتورة كريمة المدهون	محاضرة في جامعة القدس
الدكتورة تهاني المدهون	باحثة في المركز الفلسطيني للبحوث
الدكتور هشام التميمي	باحث في المركز الفلسطيني للبحوث
الدكتور ميشيل الصائغ	خبير وباحث في العلوم الاجتماعية
الدكتور خالد السمان	مسؤول فروع الشؤون الاجتماعية شرق القدس ومحاضر جامعي
الدكتورة غادة أبو ربيع	محاضرة في جامعة القدس
الدكتورة ليانا جابر	مديرة مدرسة بيت حنينا الشاملة
الدكتور أمجد الأفغاني	مدير عام المجمع العلمي للأبحاث

الملحق (3) الصورة النهائية للاستبانة

الجزء الأول: المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية

الرقم	المتغير	نوع المتغير
	المدرسة	1. اسم المدرسة:
		2. عنوان المدرسة:
3	الجنس	O ذكر O أنثى
4	العمر	O أقل من 25 O أكثر من 30 سنة O ما بين 25 – 34 O ما بين 35-39 O 40 فما فوق
5	التحصيل العلمي	O الشهادة الثانوية O الدبلوم المتوسط O البكالوريوس O دراسات عليا
6	مكان الإقامة	O مخيم. O قرية. O مدينة.
7	العنوان الشخصي	O كفر عقب. O بيت حنينا. O شعفاط. O واد الجوز. O الطور. O العيساوية. O راس العامود. O سلوان. O جبل المكبر. O صور باهر. O بيت صفافا. O البلدة القديمة O غير ذلك
8	الدور في المدرسة	O مدير عام. O مدير فرع. O نائب مدير. O مشرف تربوي. O معلم/ة. O طاقم إداري O سكرتاريا. O موظف خدمات وصيانة O غير ذلك
9	طبيعة الدوام	O كلي. O جزئي
10	سنوات الخبرة في المشاركة في الفرق الافتراضية	O أقل من سنة O 1 – 2. O 3 – 4. O 5 سنوات فأكثر
11	سنوات الخبرة في قيادة الفرق الافتراضية	O أقل من سنة O 1 – 2 O 3 – 4 O 5 سنوات فأكثر
12	نوع القائد	O افتراضي O تقليدي
13	الدرجة في نظام أفق جديد "المعارف"	O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7 O 8 O 9
14	هل تلقيت تدريب على قيادة الفرق الافتراضية	O نعم O لا
15	عدد اجهزة الحاسوب المستخدمة في المدرسة: (.....) جهاز	
16	مدى فعالية خدمات الإنترنت في المدرسة	O عالية O متوسطة O متدنية
17	يوجد مركز حاسوب في المدرسة	O نعم O لا
18	أنظمة العمل والمهام في المدرسة محوسبة	O بشكل كامل O بشكل جزئي O بشكل متدني
19	تشارك الإدارة في عمل الفرق الافتراضية في المدرسة	O بشكل كامل O بشكل جزئي O بشكل متدني
20	يشارك جميع المعلمين في عمل الفرق الافتراضية في المدرسة	O بشكل كامل O بشكل جزئي O بشكل متدني

الجزء الثاني: المجالات المتعلقة بمحاور الدراسة:

1. المجال الأول: " مهارة قائد وأعضاء الفريق الافتراضي"

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	محايد	معارض بدرجة متدنية	معارض بدرجة متوسطة	معارض بدرجة كبيرة
21	يتمتع أعضاء الفريق الافتراضي في المدرسة بمهارات تؤهله العمل تحت الضغط بكفاءة وفاعلية.							
22	يتمتع قائد الفريق الافتراضي برؤية استراتيجية.							
23	يتمتع قائد الفريق الافتراضي بسياسات واضحة.							
24	يتمتع قائد الفريق الافتراضي بمهارات قيادية.							
25	يتيح قائد الفريق المجال أمام أعضاء فريقه للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم.							
26	يوازن قائد الفريق الافتراضي بين المرونة والحسم.							

2. المجال الثاني "الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي"

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	محايد	معارض بدرجة متدنية	معارض بدرجة متوسطة	معارض بدرجة كبيرة
27	يثق قائد الفريق الافتراضي بقدرة فريقه على أداء واجبات ومهام أعمالهم.							
28	يثق أعضاء الفريق الافتراضي بقدرة قائدهم على توجيههم لتحقيق							

	النجاح في واجباتهم ومهامهم.							
29	يثق أعضاء الفريق بقدرتهم على أداء الواجبات والمهام المطلوبة منهم.							
30	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من قلة الثقة بين بعض الزملاء.							
31	يوظف قائد الفريق الافتراضي قدراته ومهاراته لتعزيز الثقة بين أعضاء فريقه الافتراضي.							

3. المجال الثالث " تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي"

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	محايد	معارض بدرجة متدنية	معارض بدرجة متوسطة	معارض بدرجة كبيرة
32	هناك وضوح في الواجبات والمهام المناطة بأعضاء الفريق الافتراضي.							
33	يتمتع الفريق الافتراضي برؤية استراتيجية تتعلق بأهمية العمل الافتراضي.							
34	تتوفر لدى قيادة الفريق الافتراضي طرق وأساليب مبتكرة لتنفيذ مهامهم وتوجيه الفريق في حال تعرضهم لأحداث غير متوقعة.							
35	تتمتع قيادة الفريق الافتراضي بوضوح الأهداف المطلوبة والمرغوبة.							
36	هناك وضوح في صلاحيات وسلطات قيادة الفريق الافتراضي.							

37	تقوم قيادة الفريق الافتراضي بفحص مدى تقدم الأعضاء.							

4. المجال الرابع "التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي"

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	محايد	معارض بدرجة متدنية	معارض بدرجة متوسطة	معارض بدرجة كبيرة
38	هناك تفاعل مهني بين أعضاء الفريق الافتراضي يؤثر إيجاباً على توزيع الأدوار بينهم.							
39	يميل أعضاء الفريق الافتراضي للتشاور والاستفادة من خبرات بعضهم.							
40	يميل أعضاء الفريق الافتراضي إلى التعامل بتفهم مع الاختلاف بالآراء							
41	يقوم قائد الفريق بتشجيع الروابط الايجابية بين أعضاء الفريق الافتراضي.							
42	تشجع قيادة الفريق الافتراضي الأعضاء مساعدة بعضهم من خلال تبادل الخبرات.							

5. المجال الخامس "التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية اللازمة لعمل الفريق الافتراضي"

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	محايد	معارض بدرجة متدنية	معارض بدرجة متوسطة	معارض بدرجة كبيرة
43	يتوفر في المدرسة مختبر حاسوب بتجهيزات حديثة كافية							

	يستخدمه فريق العمل الافتراضي.							
44	يتوفر لدى فريق العمل الافتراضي اجهزة حاسوب حديثة PC.							
45	يتوفر لدى فريق العمل الافتراضي اجهزة لاب توب حديثة.							
46	يتوفر لدى فريق العمل الافتراضي خط إنترنت سريع بحجم تحميل وتنزيل يناسب متطلبات سرعة ودقة أدائهم.							
47	يتوفر لدى فريق العمل الافتراضي جهاز عرض بروجكتور Projector							

6. المجال السادس" وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي باحتياجات التدريب "

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	محايد	معارض بدرجة متدنية	معارض بدرجة متوسطة	معارض بدرجة كبيرة
48	يتسم قائد الفريق الافتراضي بالوعي والاهتمام الكبير ببرامج التدريب الخاصة بعمل فريقه.							
49	يُجري قائد الفريق الافتراضي الاختبارات اللازمة قبل وبعد عملية التدريب للتحقق من جودة التعلم الناجم عن التدريب.							
50	يهتم قائد الفريق الافتراضي بتوفير كافة تجهيزات وأدوات التدريب اللازمة لفريقه.							
51	يهتم قائد الفريق الافتراضي برأي فريقه							

	حول جودة التدريب من خلال نماذج التقييم الذاتي ونموذج تقييم التدريب الجماعي.							
52	هناك تنوع في الوسائل المستخدمة في عملية تقييم التدريب مثل الملاحظة، قصص النجاح، تسجيل المخرجات، مقارنة الأداء، سجلات العمل، المقابلة، المتابعة، خطة العمل.							
53	يهتم قائد الفريق الافتراضي بجودة وحداثة المناهج المستخدمة في التدريب.							
54	يتوفر لدى قائد الفريق الافتراضي نماذج حديثة لتقييم أداء المدربين.							

7. المجال السابع "التحديات الإدارية التي يواجهها الفريق الافتراضي"

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	محايد	معارض بدرجة متدنية	معارض بدرجة متوسطة	معارض بدرجة كبيرة
55	تعاني قيادة الفريق الافتراضي من معوقات الانجاز وتقديم تصورات عملية للتغلب عليها.							
56	يعاني قائد الفريق الافتراضي في وضع الخطط بالتعاون مع فريقه.							
57	يعاني قائد الفريق الافتراضي على مواظبته في تطوير الذات لدى أعضاء الفريق.							
58	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من قلة							

	المعلومات المتعلقة بالجلسات.							
59	لا تنجح عمليات تفويض السلطات التي تمارسها قيادة الفريق الافتراضي.							

8. المجال الثامن "التحديات الاجتماعية التي يواجهها الفريق الافتراضي"

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	محايد	معارض بدرجة متدنية	معارض بدرجة متوسطة	معارض بدرجة كبيرة
60	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من قلة التفاعل الاجتماعي.							
61	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من ضعف التحفيز من قبل القائد.							
62	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من ضعف الوعي الثقافي بأهمية الفرق الافتراضية.							
63	يسود سوء الفهم أحيانا بين أعضاء الفريق الافتراضي خلال الجلسات الافتراضية.							
64	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من صعوبات بالتواصل مع قائد الفريق.							
65	تنشر ثقافة عدم جدوى العمل الافتراضي في المدارس بين أعضاء الفريق الافتراضي.							

9. المجال التاسع " التحديات الفنية التي يواجهها الفريق الافتراضي

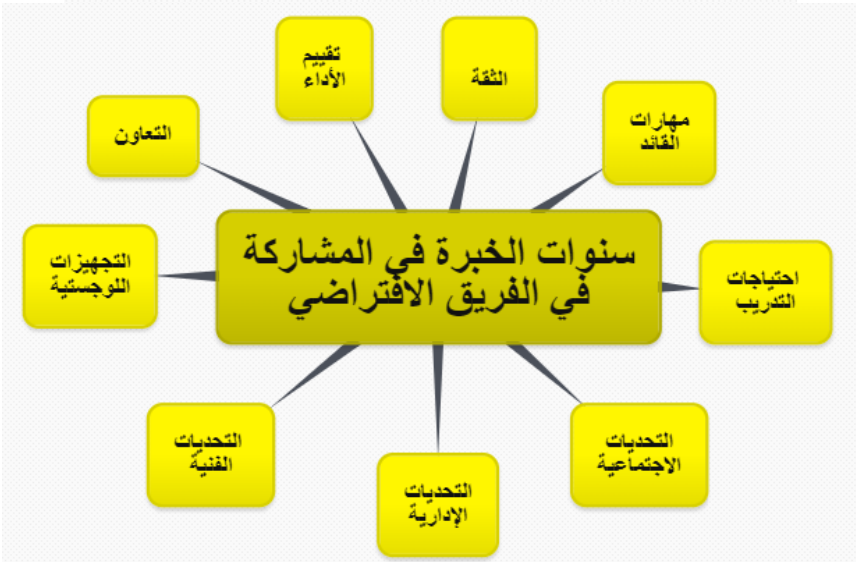
الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	محايد	معارض بدرجة متدنية	معارض بدرجة متوسطة	معارض بدرجة كبيرة
66	تعاني قيادة الفريق الافتراضي من صعوبات في التواصل مع أعضاء فريقهم.							
67	يعاني الفريق الافتراضي في المدرسة من ضعف البنية التحتية لشبكات الإنترنت.							
68	يعاني الفريق الافتراضي في المدرسة من نقص الأجهزة التقنية الحديثة.							
69	يعاني أعضاء الفريق الافتراضي من صعوبات فنية وتقنية تحدث أثناء الجلسات.							
70	قليلة هي الأدوات التي تمتلكها قيادة الفريق الافتراضي والتي تمكنها من التواصل مع أعضاء الفريق.							

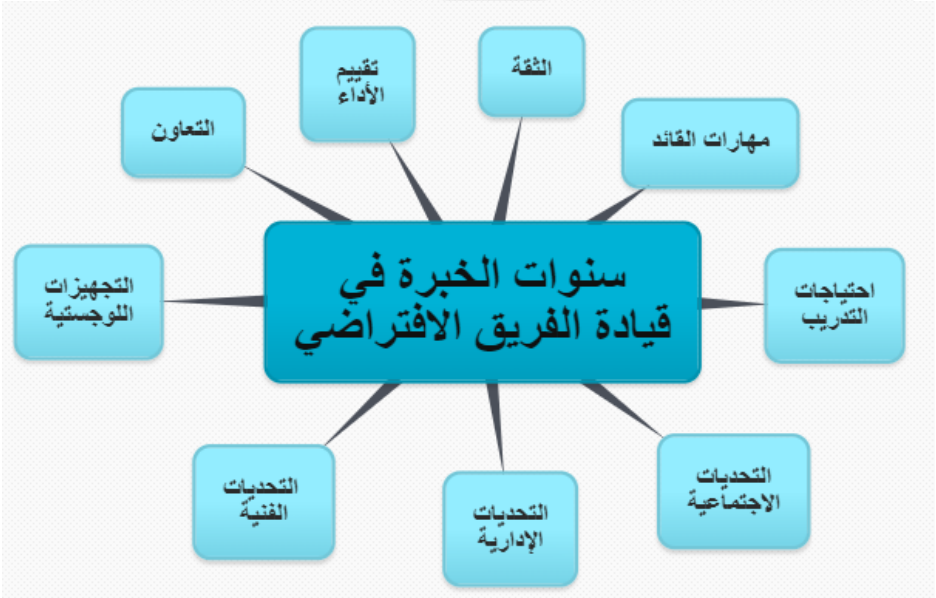
شاكرين لكم حسن تعاونكم

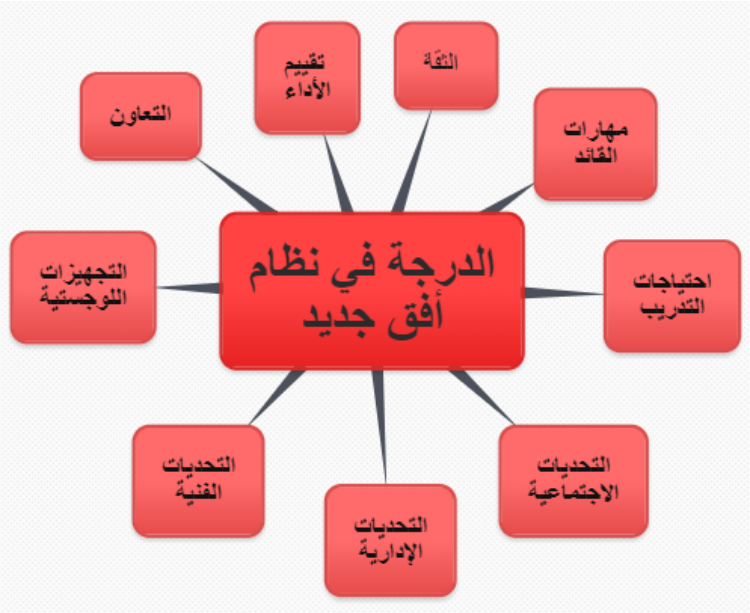
الباحثة: فاتنه ادكيدك

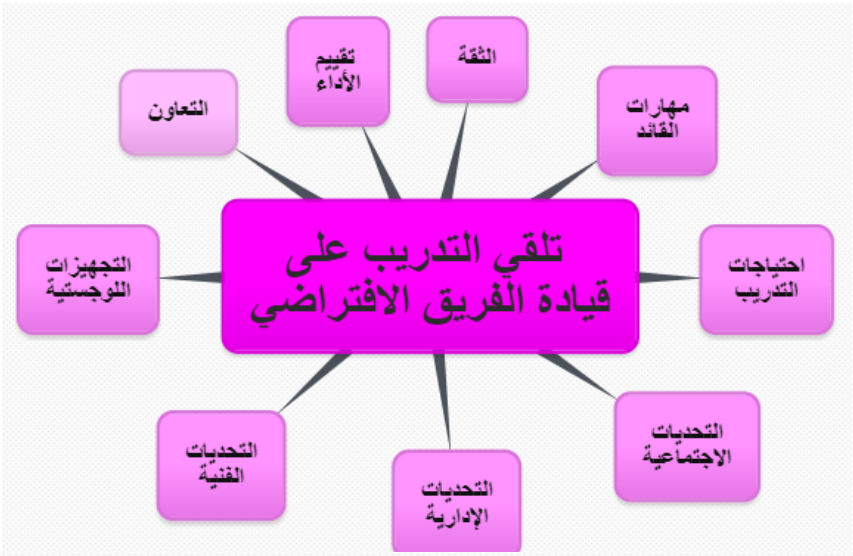
الملحق (4) فرضيات الدراسة








الدرجة في نظام أفق جديد
تقييم الأداء
الثقة
التعاون
مهارات القائد
التجهيزات اللوجستية
احتياجات التدريب
التحديات الفنية
التحديات الإدارية
التحديات الاجتماعية


تلقي التدريب على قيادة الفريق الافتراضي
تقييم الأداء
الثقة
التعاون
مهارات القائد
التجهيزات اللوجستية
احتياجات التدريب
التحديات الفنية
التحديات الإدارية
التحديات الاجتماعية


الجنس
تقييم الأداء
الثقة
التعاون
مهارة القائد
التجهيزات اللوجستية
احتياجات التدريب
التحديات الفنية
التحديات الإدارية
التحديات الاجتماعية

الملحق (5)

جداول تفصيلية لعينة الدراسة حسب العينة الطبقية العنقودية العشوائية متعددة المراحل

المناطق واسم المفتش وعدد المدرس والمديرين والمرشدين والمعلمين ومعلمي الرياضيات وعدد الفرق الافتراضية

المنطقة الوسطى الشمالية (أ) (اسم المفتش: نور الخطيب) عدد المدارس = 5 عدد المعلمين = 183 عدد معلمي الرياضيات مع المركّز = 31 عدد المديرين = 5 عدد مرشدي الرياضيات = 1 عدد المركزين التربويين = 5 عدد مركزي الحاسوب = 5 عدد المجتمع= 47 عدد العينة= 47 عدد الفرق= 5 (2 بنين + 1 بنات + 2 مختلطة) عدد مديري المقابلات= 2 مدير+ 3 مديرات عدد الأعضاء للمقابلات= 5	**المنطقة الوسطى (ب) (اسم المفتش: عنان القاسم)** عدد المدارس = 14 عدد المعلمين = 570 عدد معلمي الرياضيات مع المركّز = 70 عدد المديرين = 10 عدد مرشدي الرياضيات = 3 عدد المركزين التربويين= 10 عدد مركزي الحاسوب= 10 عدد المجتمع= 135 عدد العينة= 103 عدد الفرق= 10 (4 بنين + 3 بنات + 3 مختلطة) عدد مديري المقابلات= 7 مدير+ 3 مديرات عدد الأعضاء للمقابلات= 10
المنطقة الشرقية (ج)(اسم المفتش: خلدون هادية) عدد المدارس = 8 عدد المعلمين = 363 عدد معلمي الرياضيات مع المركز = 57 عدد المديرين = 7 عدد مرشدي الرياضيات = 1 عدد المركزين التربويين = 7 عدد مركزي الحاسوب = 7 عدد المجتمع= 81 عدد العينة= 68 عدد الفرق= 7 (2 بنين + 1 بنات + 2 مختلطة) عدد مديري المقابلات= 1 مدير+ 6 مديرات عدد الأعضاء للمقابلات= 7	**المنطقة الجنوبية (د) (اسم المفتش: شروق عديلة)** عدد المدارس = 21 عدد المعلمين = 737 عدد معلمي الرياضيات مع المركز = 130 عدد المديرين = 14 عدد مرشدي الرياضيات = 2 عدد المركزين التربويين= 14 عدد مركزي الحاسوب = 14 عدد المجتمع= 187 عدد العينة= 131 عدد الفرق= 14 (5 بنين + 8 بنات + 1 مختلطة) عدد مديري المقابلات= 6 مدير+ 8 مديرات عدد الأعضاء للمقابلات= 14

عينة الدراسة بشكل تفصيلي

الرقم	اسم المدرسة	العنوان	المفتش	الصف	المنهج	اسم المدير المديرة	عدد الطلاب	عدد المعلمين	عدد معلمي الرياضيات
1	الفانار المختلطة	بيت حنينا	نور الخطيب	1 – 6	بيجروت	سماح عثمان	344	22	5
2	بيت حنينا الابتدائية بنات	بيت حنينا	نور الخطيب	1 – 6	بيجروت + توجيهي	حنان أبو دلو	621	42	7
3	بين حنينا الابتدائية بنين	بيت حنينا	نور الخطيب	1 – 6	بيجروت + توجيهي	رضا أبو دلو	514	39	6
4	البيروني	مخيم شعفاط	نور الخطيب	1 – 6	بيجروت + توجيهي	صلاح محيسن	672	48	7
5	الفا المختلطة	بيت حنينا	نور الخطيب	1 – 8	بيجروت + توجيهي	اكرام ابراهيم	472	32	6
6	العلا الابتدائية المختلطة	وادي الجوز	عنان القاسم	1 – 8	بيجروت	صلاح عيد	365	30	7
7	الوادي الابتدائية المختلطة	وادي الجوز	عنان القاسم	1 – 8	بيجروت	سعاد دعاس	180	32	7
8	العمرية الاعدادية للبنين	البلدة القديمة	عنان القاسم	1 – 9	بيجروت + توجيهي	عبد الوهاب عيسى	248	36	7
9	المالوية الابتدائية للبنات	البلدة القديمة	عنان القاسم	1 – 8	بيجروت + توجيهي	مراد حمودة	306	24	5
10	أشبال القدس المختلطة	الطور	عنان القاسم	1 – 6	بيجروت	محمد هربوك	201	20	4
11	الطور الاعدادية للبنات	الطور	عنان القاسم	1 – 9	توجيهي	منال الفتياني	610	54	9
12	الطور الابتدائية للبنين أ	الطور	عنان القاسم	1 – 8	توجيهي	خالد راشد	682	44	8
13	الطور الابتدائية للبنين ب	الطور	عنان القاسم	1 – 6	توجيهي	وائل أبو الهوى	603	38	5
14	الطليعة للبنين	الطور	عنان القاسم	1 – 6	توجيهي	مفيد أبو غوش	531	40	7
15	العيسوية الابتدائية للبنات	العيسوية	عنان القاسم	1 – 6	توجيهي	عفاف قضماني	708	55	7

16	العيسوية الابتدائية للبنين	العيسوية	عنان القاسم	1 – 6	توجيهي	عبد زيدان	701	50	8
17	بيت صفافا الابتدائية مختلطة ب	بيت صفافا	عنان القاسم	1 – 6	بيجروت	ايمان عليان	550	45	7
18	بيت صفافا الابتدائية أ مختلطة	بيت صفافا	عنان القاسم	1 - 6	بيجروت	حاتم سلمان	720	50	8
19	حوار شرفات مختلطة	بيت صفافا	عنان القاسم	1 – 8	بيجروت	منال دراوشة	650	47	7
20	ارتقاء الابتدائية للغات بنين	شعفاط	خلدون هادية	1 – 6	بيجروت	ملكة طربية عزام	653	35	6
21	شعفاط الابتدائية للبنين أ	شعفاط	خلدون هادية	1 – 6	بيجروت + توجيهي	محمد أمارة	577	48	7
22	شعفاط الابتدائية للبنات ب	شعفاط	خلدون هادية	1 – 6	بيجروت + توجيهي	ميسون حلاق	663	54	7
23	السفراء الابتدائية للبنين ب	شعفاط	خلدون هادية	1 – 8	بيجروت	ربى أبو دية	644	55	7
24	شعفاط الاعدادية للبنات	شعفاط	خلدون هادية	1 – 9	توجيهي	سوزان خطيب	529	39	6
25	كفر عقب الابتدائية ب	كفر عقب	خلدون هادية	1 – 6	توجيهي	ثورة خلايلة	397	27	4
26	كفر عقب الابتدائية للبنين	كفر عقب	خلدون هادية	1 – 9	توجيهي	أسامة طوطح	719	52	8
27	كفر عقب الجديدة للبنات	كفر عقب	خلدون هادية	1 – 8	توجيهي	أماني نجم	612	53	7
28	سلوان الابتدائية الجديدة بنين	راس العامود	شروق عديلة	1 – 6	توجيهي	يحيى نابلسي	550	44	7
29	سلوان الإعدادية للبنين	راس العامود	شروق عديلة	1 – 6	توجيهي	سامر الغول	615	40	7
30	سلوان الابتدائية المختلطة	سلوان	شروق عديلة	1 – 6	توجيهي	جواد ابو خلف	387	25	5

31	سلوان الابتدائية للبنات	سلوان	شروق عديلة	1 – 6	توجيهي	حسيبة دولة	620	41	8
32	سلوان الإعدادية للبنات	سلوان	شروق عديلة	1 – 8	بيجروت + توجيهي	فاطمة فتيحة	650	40	8
33	أحمد سامح بنين	ابو طور	شروق عديلة	1 – 6	بيجروت + توجيهي	وسيم الرشق	514	38	6
34	الثوري الابتدائية للبنات	ابو طور	شروق عديلة	1 – 6	توجيهي	سعاد العباسي	512	35	6
35	السواحرة الابتدائية للبنين أ	جبل المكبر	شروق عديلة	1 - 6	توجيهي	أسامة السرخي	460	33	8
36	الصلعة الابتدائية للبنات	جبل المكبر	شروق عديلة	1 – 6	توجيهي	مها شحادة	621	42	7
37	الصلعة للبنين	جبل المكبر	شروق عديلة	1 – 6	توجيهي	أديب نصر	588	40	8
38	زهرة المدائن بنات	جبل المكبر	شروق عديلة	1 – 6	توجيهي	بشاير نيروخ	300	25	4
39	الفاروق الابتدائية للبنات	جبل المكبر	شروق عديلة	1 – 6	توجيهي	نادية عويضة	306	24	4
40	السواحرة الابتدائية للبنات	جبل المكبر	شروق عديلة	1 – 6	توجيهي	رنا شعار	300	24	4
41	السواحرة الابتدائية للبنين ب	جبل المكبر	شروق عديلة	1 – 6	توجيهي	مها سليمان	302	24	4
42	صور باهر الابتدائية للبنين	صور باهر	شروق عديلة	1 – 6	بيجروت + توجيهي	دعاء قاسم	620	42	5
43	صور باهر الاعدادية للبنات	صور باهر	شروق عديلة	1 – 6	بيجروت + توجيهي	عارف أبو حامد	520	40	6
44	صور باهر الابتدائية للبنات	صور باهر	شروق عديلة	1 – 6	توجيهي	هنادي يعيش	284	24	5
45	ام طوبا الاعدادية للبنات	ام طوبا	شروق عديلة	1 – 9	بيجروت + توجيهي	محمد أبو طير	680	49	5

46	ام طوبا الاعدادية للبنين	ام طوبا	شروق عديلة	1 – 8	بيجروت + توجيهي	وليد أو وليد	630	46	5
47	أبو حامد الغزالي المختلطة	ام ليسون	شروق عديلة	1 – 9	بيجروت + توجيهي	شيرين ابراهيم	615	41	6
48	البيان المختلطة	ام ليسون	شروق عديلة	1 – 6	بيجروت	جهاد حلاق	275	21	3
	المجموع	48 (20 بنين +17بنات +11مختلطة)	4 (2 ذكور + 2 إناث)		بيجروت= 10 توجيهي= 24 بيجروت+ توجيهي= 14	48	24821	1853	299

اجمالي عدد الفرق الافتراضية

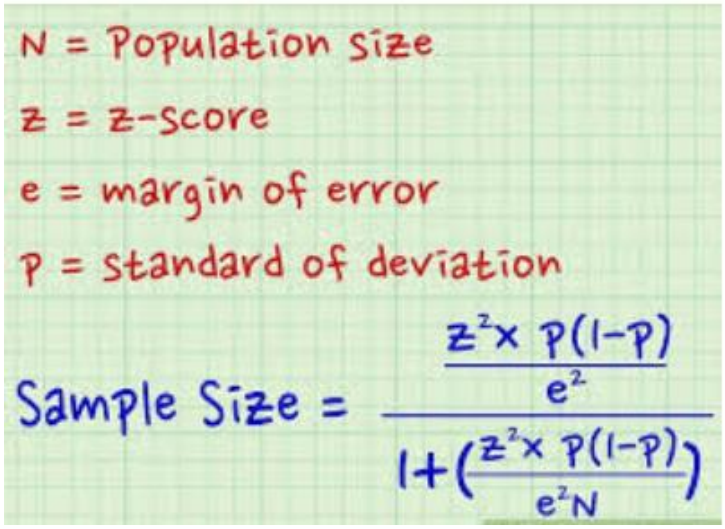
الرقم	اسم المدرسة	رمز العينة	عدد المعلمين	جنس المدير	المرشدين	المركزين التربويين	مركزي الحاسوب	عدد المديرين	عنوان المدرسة	مجموع العينة
1	سلوان الإعدادية بنين	د	7	ذكر					سلوان	
2	سلوان بنات	د	8	أنثى					سلوان	
3	الثوري بنات	د	6	أنثى					الثوري	
4	السواحرة بنين	د	8	ذكر					السواحرة	
5	الصلعة بنات	د	8	أنثى					الصلعة	
6	الصلعة بنين	د	8	ذكر					الصلعة	
7	زهرة المدائن بنات	د	4	أنثى					جبل المكبر	
8	الفاروق بنات	د	4	أنثى					جبل المكبر	
9	السواحرة بنات	د	4	أنثى					السواحرة	
10	صورباهر بنين	د	8	أنثى					صور باهر	

11	صورباهر الإعدادية	د	7	أنثى				صور باهر		
12	صورباهر الابتدائية	د	5	أنثى				صور باهر		
13	ام طوبا بنين	د	7	ذكر				ام طوبا		
14	البيان مختلطة	د	3	ذكر				امليسون		
	المجموع منطقة د		87		2	14	14	14		131
15	ارتقاء بنين أ	ج	4	ذكر				شعفاط		
16	شعفاط بنين أ	ج	11	ذكر				شعفاط		
17	شعفاط بنات أ	ج	7	أنثى				شعفاط		
18	السفراء	ج	8	أنثى				شعفاط		
19	شعفاط الإعدادية بنات	ج	6	أنثى				شعفاط		
20	كفر عقب المختلطة أ	ج	4	أنثى				كفر عقب		
21	كفر عقب بنات	ج	6	أنثى				كفر عقب		
	المجموع منطقة ج		46		1	7	7	7		68
22	الوادي مختلطة	ب	7	أنثى				كفر عقب		
23	العمرية	ب	7	ذكر				البلدة القديمة		
24	المالوية	ب	5	ذكر				البلدة القديمة		
25	الطور للبنات	ب	9	أنثى				الطور		
26	الطور الابتدائية بنين	ب	5	ذكر				الطور		
27	الطلائع بنين	ب	7	ذكر				الطور		
28	العيساوية بنين	ب	8	ذكر				العيساوية		
29	بيت صفافا مختلطة ب	ب	7	أنثى				بيت صفافا		

30	بيت صفافا مختلطة أ	ب	8	ذكر					بيت صفافا	
31	حوار شرفات مختلطة	ب	7	أنثى					شرفات	
	المجموع منطقة ب		70		3	10	10	10		103
32	الفانار المختلطة	أ	5	ذكر					بيت حنينا	
33	بيت حنينا بنات	أ	7	أنثى					بيت حنينا	
34	بيت حنينا بنين	أ	6	ذكر					بيت حنينا	
35	البيروني ذكور	أ	7	أنثى					بيت حنينا	
36	ألفا المختلطة	أ	6	أنثى					بيت حنينا	
	المجموع منطقة أ		31		1	5	5	5		47
	المجموع الكلي		234		7	36	36	36		349

الملحق (6)

طريقة احتساب حجم العينة يدوياً وباستخدام برنامج حاسوبي



$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5(1-0.5)}{0.025^2} \Big/ 1 + \frac{(1.96)^2 \times 0.5(1-0.5)}{(0.025^2)\,(450)}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.000625} \Big/ 1 + 3.4148$$

$$n = \frac{1536.64}{4.4148}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.25}{0.000625} \Big/ 1 + \frac{3.8416 \times 0.25}{0.28125}$$

$$n = 349$$

https://blog.remesh.ai/how-to-calculate-sample-size

Raosoft®

What margin of error can you accept? 5% is a common choice	2.5 %
What confidence level do you need? Typical choices are 90%, 95%, or 99%	95 %
What is the population size? If you don't know, use 20000	450
What is the response distribution? Leave this as 50%	50 %
Your recommended sample size is	349

الملحق (7) قائمة الأسئلة المقترحة للمقابلات والمجموعة البؤرية

أسئلة المقابلات

(1) ما هو واقع مهارة قائد وأعضاء الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق منطقة القدس؟

(2) ما هو واقع الثقة بين قائد وأعضاء الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق منطقة القدس؟

(3) ما هو واقع تقييم أداء قائد وأعضاء الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق منطقة القدس؟

(4) ما هو واقع التعاون وتبادل الخبرات داخل الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق منطقة القدس؟

5) ما هو واقع ممارسة قيادة الفرق الافتراضية لموضوع الرياضيات في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق منطقة القدس ومدى كفاية التجهيزات اللوجستية والبنية التحتية اللازمة لعمل الفريق الافتراضي؟

(6) ما هو واقع مدى وعي قائد وأعضاء الفريق الافتراضي باحتياجات التدريب في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق منطقة القدس؟

(7) ما هو واقع التحديات الإدارية التي يواجهها الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق منطقة القدس؟

(8) ما هو واقع التحديات الاجتماعية التي يواجهها الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق منطقة القدس؟

(9) ما هو واقع التحديات الفنية التقنية التي يواجهها الفريق الافتراضي في قيادة الفرق الافتراضية في المدارس المُدارة ذاتياً في شرق منطقة القدس؟

أسئلة المجموعة البؤرية

السؤال الأول: ما هو أفضل أنواع أشكال الاتصال في الفرق الافتراضية؟ ما رأيك في الدردشة (واتس، شات عبر منصة الزوم) كنوع من أنواع اشكال الاتصال في الفرق الافتراضية؟

السؤال الثاني: حسب تفكيرك ما هو دور الرقابة الفردية القائمة على العضاء من قبل قائد الفريق الافتراضي بالنسبة لأداء الفريق الافتراضي؟

السؤال الثالث: إلى أي نوع من القيادة تحتاج الفرق الافتراضية؟ القيادة السلطوية؟ لقيادة الديموقراطية؟ القيادة التي تركز على التفاعل الاجتماعي العاطفي؟

السؤال الرابع: ما رأيك بالتنوع الثقافي داخل الفرق الافتراضية؟ وكيف يؤثر عليها؟ ولماذا؟

السؤال الخامس: أية توصيات أخرى لديكم، أو اقتراحات تودون تقديمها؟ أية أمور تودّون قولها قبل الانتهاء من الجلسة؟

الملحق (8)

بروتوكول المقابلة

شكراً مرة أخرى على تخصيص بعض الوقت لإجراء هذه المقابلة. الغرض من هذا المشروع البحثي هو التعرف على تجربتك في العمل ضمن فرق افتراضية في موضوع الرياضيات. أنا مهتمة حقاً أن أسمع منك عن تجربتك المباشرة بأكبر قدر ممكن من التفاصيل التي يمكنك تقديمها. مقابلة اليوم لن تستمر أكثر من ساعة واحدة. نشكرك مرة أخرى على إكمال الأستبانة ما قبل الاستطلاع وعلى تقديم نموذج الموافقة الكتابية المستنيرة، الذي تلقيته.

سيتم إخفاء هوية جميع البيانات التي أجمعها في النصوص والتقرير النهائي، وسيتم تدمير تسجيلات المقابلات فور إنشاء النصوص. لحماية خصوصيتك، سيتم تخزين جميع البيانات على محرك أقراص ثابت مشفّر ومحمي بكلمة مرور ولا يتم نسخه احتياطياً على السحابة. وأخيراً، لن أقدم لصاحب العمل النتائج، إلا إذا طلبت مني ذلك رسمياً. هل لي أن أطلب منك اسماً مستعاراً يمكنني استخدامه في النصوص والتقرير المكتوب؟ شكراً لك.

سأشاركك النص والتحليل الأولي للمقابلة معك. هل يمكنك تزويدي بعنوان بريد إلكتروني آمن لهذا الغرض؟ شكرًا لك. أخيراً، هل لي أن أطلب إذنك لتسجيل الصوت والفيديو لهذه المقابلة؟ [إذا قال نعم]. سأحتاج أن أسألك مرة أخرى بمجرد أن أبدأ التسجيل.

حسنًا، لنبدأ. أولاً، شكراً لك على تقديم نموذج الموافقة الكتابية المستنيرة، الذي تلقيته. هل لي أن أطلب إذنك بتسجيل الصوت والفيديو لهذه المقابلة؟ شكراً لك.

الملحق (9) التحليل الإحصائي لمعامل الثبات بالنسبة للمقابلات والمجموعة البؤرية

التحليل اليدوي لمقياس كوينز كابا لثبات المقابلات



المقيّم (1)	المقيّم (2)
+	+
−	+
+	−
+	+
−	−
+	+
+	+
+	+
+	+

المقيّم (1) \ المقيّم (2)	+	−	المجموع
+	6	0	6
−	2	1	3
المجموع	8	1	9

$$p_e = \frac{6}{9} \cdot \frac{8}{9} + \frac{3}{9} \cdot \frac{1}{9}$$

$$0.7 \cdot 0.9 + 0.3 \cdot 0.1$$

$$0.63 + 0.03 = 0.6$$

$$p_o = \frac{7}{9} = 0.8$$

نفرض فرضية صفرية: لايوجد اتفاق بين المقيمين

H_0: K = 0

فرضية بديلة: يوجد اتفاق بين المقيّمين

H_1: K = 0

Cohen's Kappa:

$$\kappa = \frac{p_o - p_e}{1 - p_e}$$

p_o: الاتفاق الملاحظ

p_e: الاتفاق بالصدفة

$$\kappa = \frac{p_o - p_e}{1 - p_e} = (0.8 - 0.6) / (1 - 0.6) = 0.5 \longrightarrow$$ معتدل

قيمة K	الدرجة
K≤0	عدم وجود اتفاق (خلاف كبير بين المقيمين)
K=0.01 – 0.20	ضعيف
K = 0.21 – 0.40	مقبول
K = 0.41 – 0.60	معتدل
K = 0.61 – 0.80	جوهري وقوي
K = 0.81 – 1.00	اتفاق مثالي كامل

نحسب الخطأ المعياري:

$$S_E(K) = \sqrt{P_0(1-P_0) / N(1-P_e)^2}$$

$$= 0.2$$

نحـ ـ ، قيمة لإيجاد المساحة الزائية وتفقارنها

$$Z = K / S_E (K) = 0.5 / 0.2 = 2.5$$

بما أن قيمة Z أكبر من قيمة Z الجدولية (1.96)

القرار: نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد اتفاق

إذن يوجد اتفاق بين المقيّمين.

Fleiss kappa

−	+	المقيم (3)	المقيم (2)	المقيم (1)	المجالات
0	3	+	+	+	1
0	3	+	+	+	2
3	0	−	−	−	3
0	3	+	+	+	4
2	1	−	−	+	5
3	0	−	−	−	6
2	1	−	−	+	7
1	2	+	+	−	8
1	2	−	+	+	
12	15				
12 / 27	15 / 27				

$$p_e = \sum p_j^2 = (0.19)^2 + (031)^2 = 0.50$$

$$p_0 = \frac{1}{N \cdot n \cdot (n-1)} \left(\sum_{i=1}^{N} \sum_{j=1}^{k} n_{ij}^2 - N \cdot n \right)$$

$$p_0 = \frac{1}{N \cdot n \cdot (n-1)} \left(\sum_{i=1}^{N} \sum_{j=1}^{k} n_{ij}^2 - N \cdot n \right)$$

$\frac{1}{3 \cdot (3-1)} = 0.02$ (9)

$0^2 + 3^2 + \cdots 1^2 + 2^2 = 65$

$9 \cdot 3 = 27$

$p_0 = (0.02) \cdot (65-27) = 0.76$

$$\kappa = \frac{p_o - p_e}{1 - p_e} = (0.76\text{-}0.50) / (1\text{-}0.50) = 0.52$$ معتدل

الخطأ المعياري:

$$S_E(K) = \sqrt{P_0(1-P_0) / N(1-P_e)^2}$$

$$= 0.2$$

نحسب قيمة **z** لإيجاد المساحة الزائية وتفقارنها

$$Z = K / S_E(K) = 0.52 / 0.2 = 2.6$$

بما أن قيمة Z أكبر من قيمة Z الجدولية (1.96)

القرار: نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد اتفاق

إذن يوجد اتفاق بين المقيّمين.

معامل هولستي للمجموعة البؤرية

الجدول (23) معامل الاتفاق هولستي			
	المقيم الأول	المقيم الثاني	الاتفاق
الاتصال	1	1	1
الرقابة الفردية	0	1	0
القيادة	1	1	1
التنوع الثقافي	1	1	1
فئات أخرى	1	1	1
المجموع	4	5	4

$$PA_o = A/n$$

$$PA_o = 2A/(N1+N2)$$

$$'A_o = 2A/(N1+N2)$$

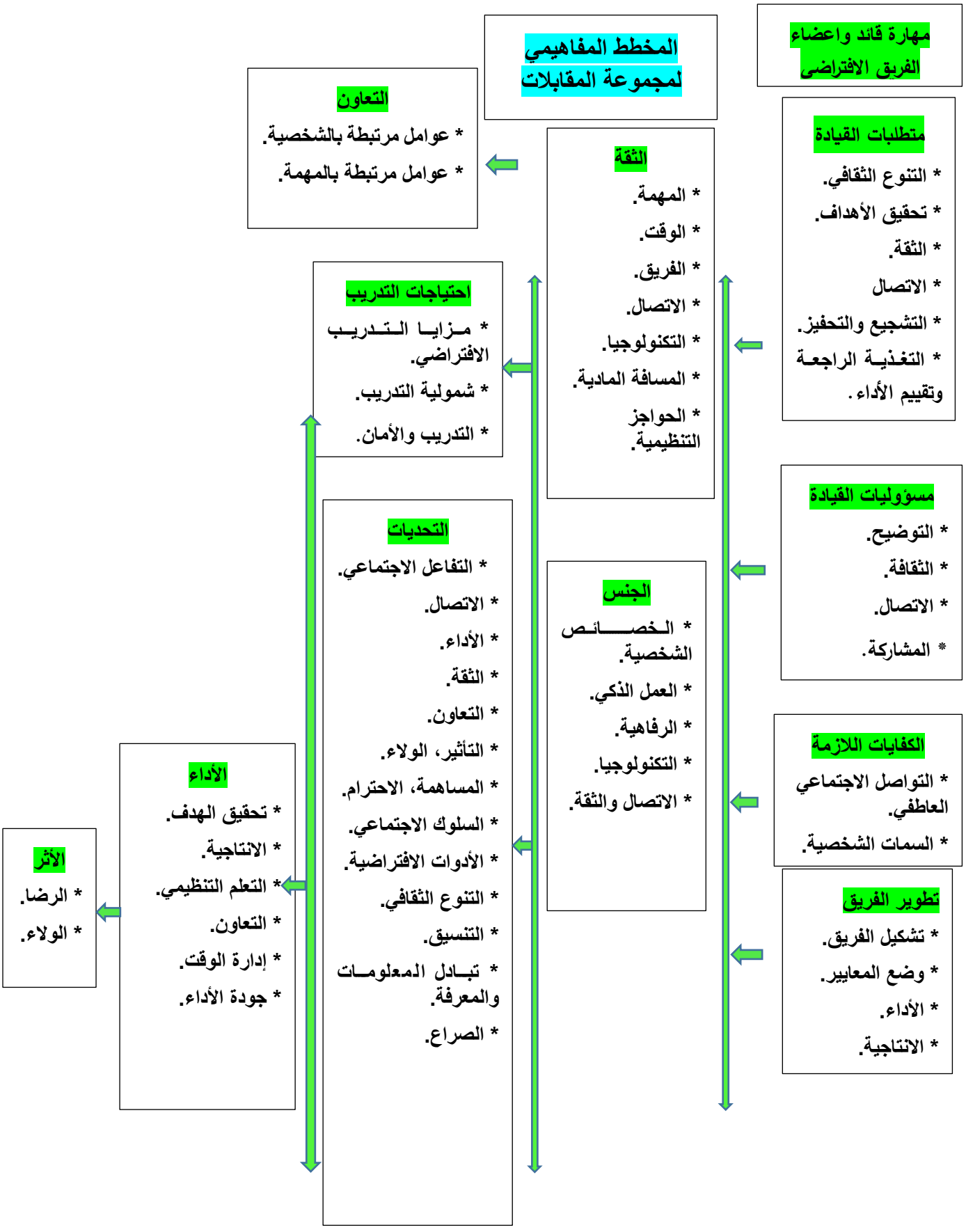
$$= (2.4)/9$$

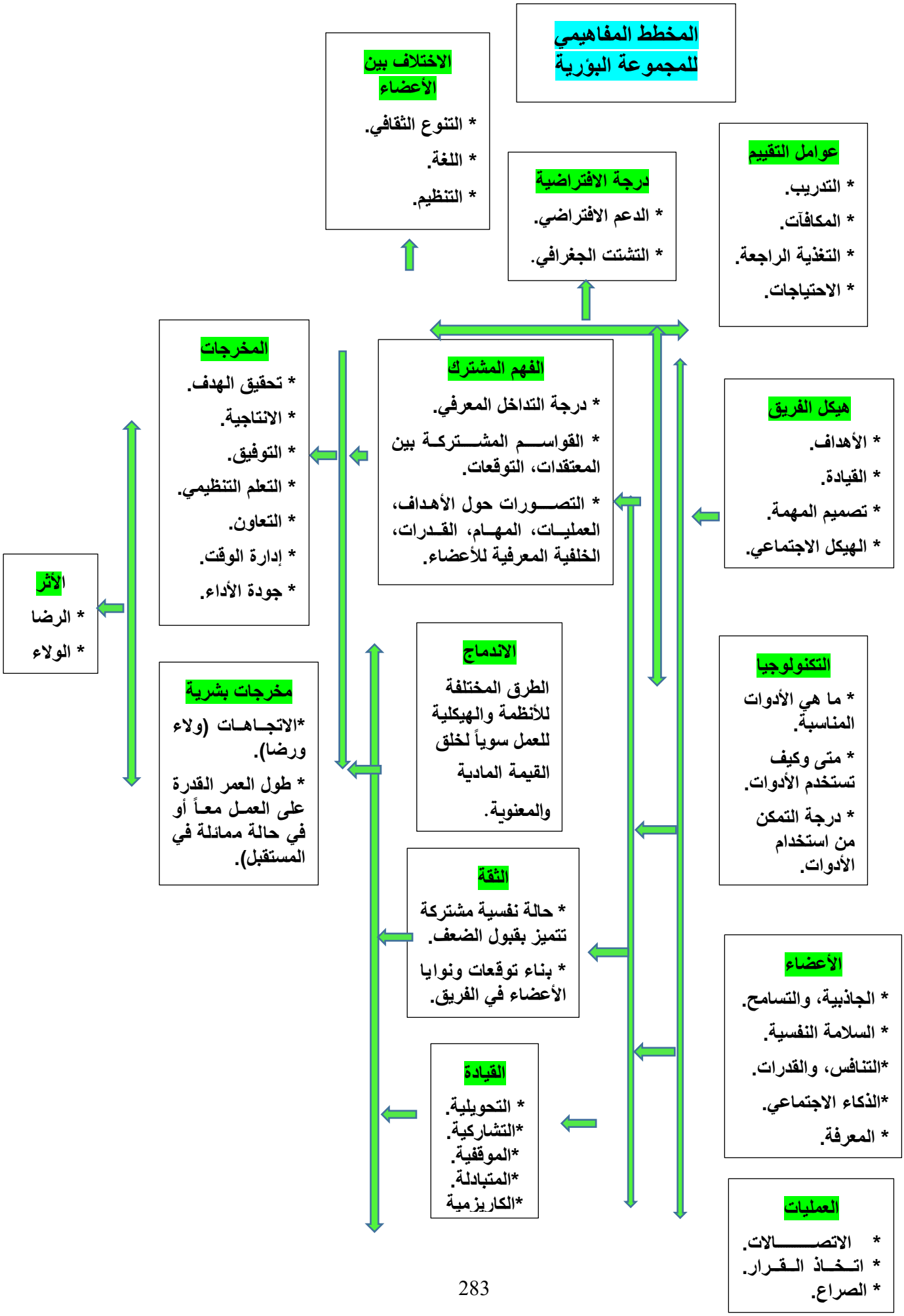
$$= 0.89 \longrightarrow$$

بما أن القيمة أكبر من 0.85

إذن يوجد اتفاق

الملحق (10) المخططات المفاهيمية للمقابلات والمجموعة البؤرية



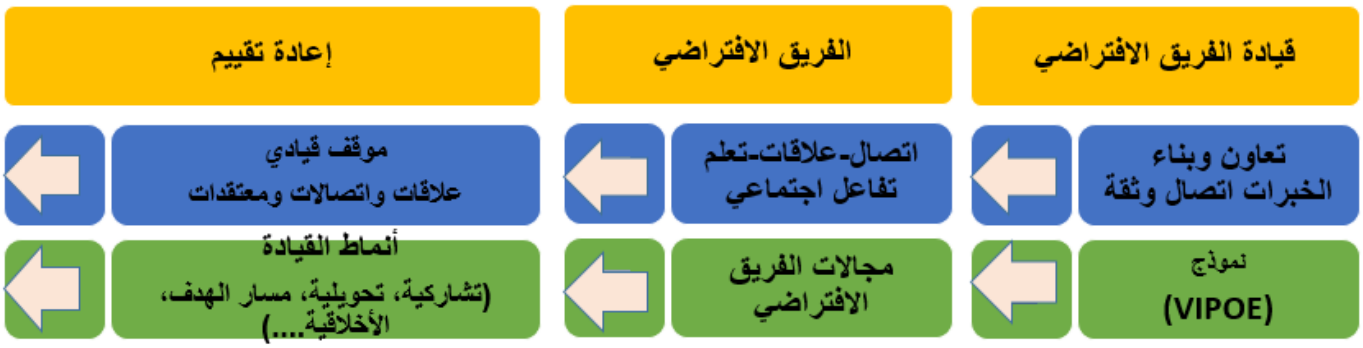

المخطط المفاهيمي للمجموعة البؤرية
الاختلاف بين الأعضاء
* التنوع الثقافي.
* اللغة.
* التنظيم.
درجة الافتراضية
* الدعم الافتراضي.
* التشتت الجغرافي.
عوامل التقييم
* التدريب.
* المكافآت.
* التغذية الراجعة.
* الاحتياجات.
المخرجات
* تحقيق الهدف.
* الانتاجية.
* التوفيق.
* التعلم التنظيمي.
* التعاون.
* إدارة الوقت.
* جودة الأداء.
الفهم المشترك
* درجة التداخل المعرفي.
* القواسم المشتركة بين المعتقدات، التوقعات.
* التصورات حول الأهداف، العمليات، المهام، القدرات، الخلفية المعرفية للأعضاء.
هيكل الفريق
* الأهداف.
* القيادة.
* تصميم المهمة.
* الهيكل الاجتماعي.
الأثر
* الرضا
* الولاء
مخرجات بشرية
*الاتجاهات (ولاء ورضا).
* طول العمر القدرة على العمل معاً أو في حالة مماثلة في المستقبل).
الاندماج
الطرق المختلفة للأنظمة والهيكلية للعمل سوياً لخلق القيمة المادية والمعنوية.
التكنولوجيا
* ما هي الأدوات المناسبة.
* متى وكيف تستخدم الأدوات.
* درجة التمكن من استخدام الأدوات.
الثقة
* حالة نفسية مشتركة تتميز بقبول الضعف.
* بناء توقعات ونوايا الأعضاء في الفريق.
الأعضاء
* الجاذبية، والتسامح.
* السلامة النفسية.
*التنافس، والقدرات.
*الذكاء الاجتماعي.
* المعرفة.
القيادة
* التحويلية.
*التشاركية.
*الموقفية.
*المتبادلة.
*الكاريزمية
العمليات
* الاتصالات.
* اتخاذ القرار.
* الصراع.

الملحق (11) تطور فلسفي استبصاري لنمط قيادة الفريق الافتراضي

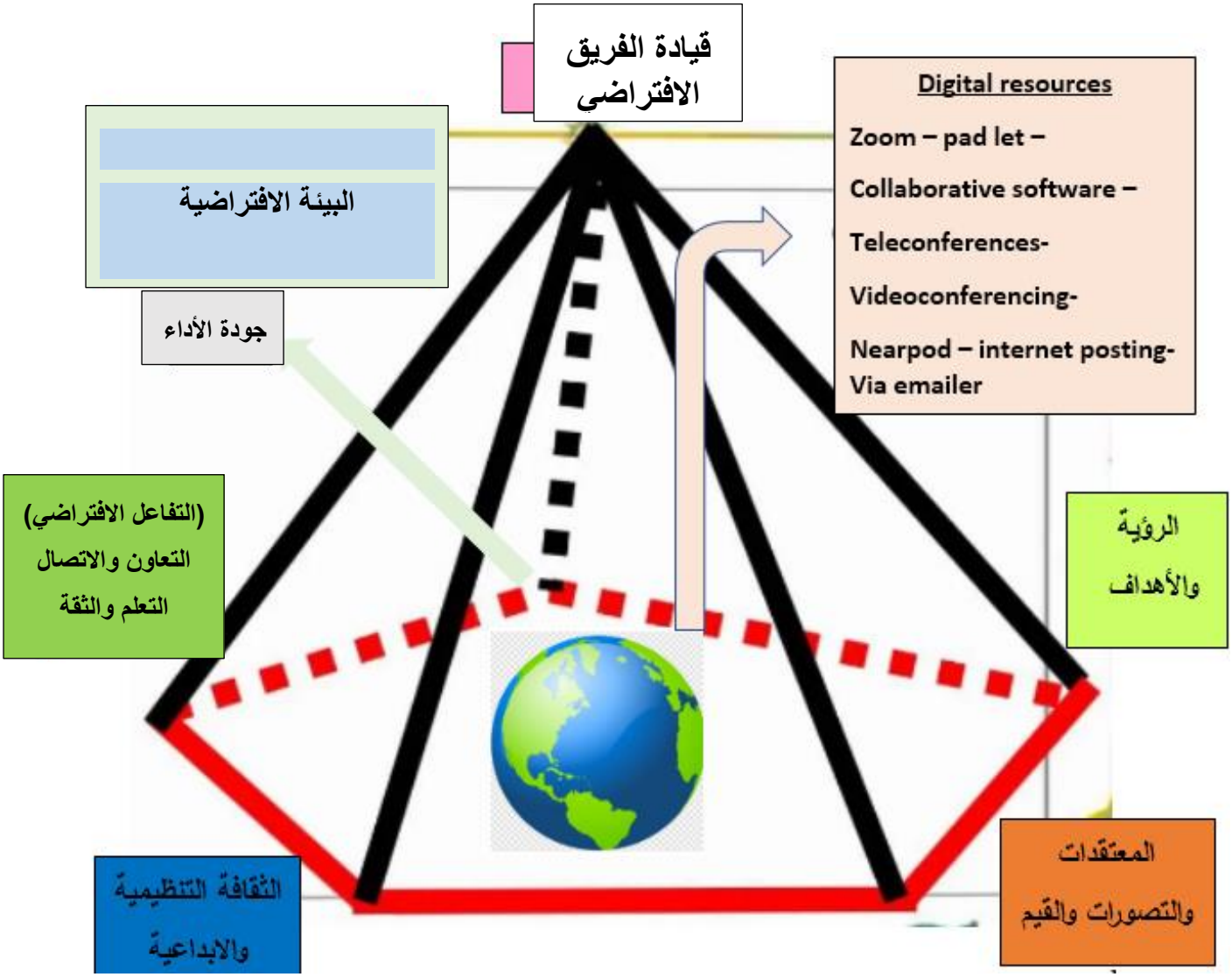
(الاعتماد على نتائج أدوات الدراسة)



الشـكل (44) تطور فلسـفي اسـتبصـاري لنمط قيادة الفريق (إعداد الباحثة)

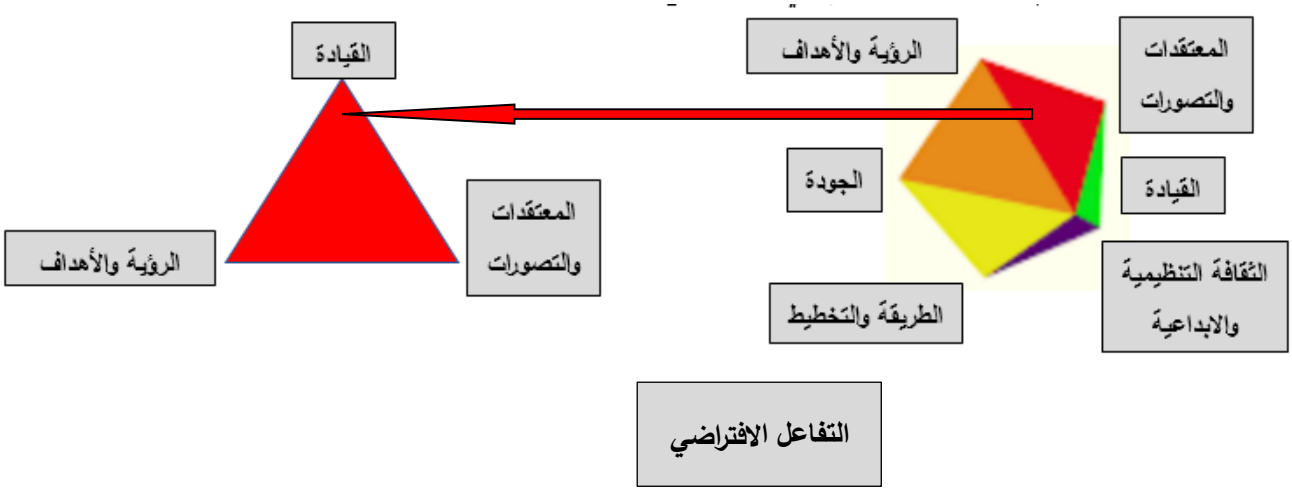


نموذج سداسي السطوح لقيادة الفريق الافتراضي



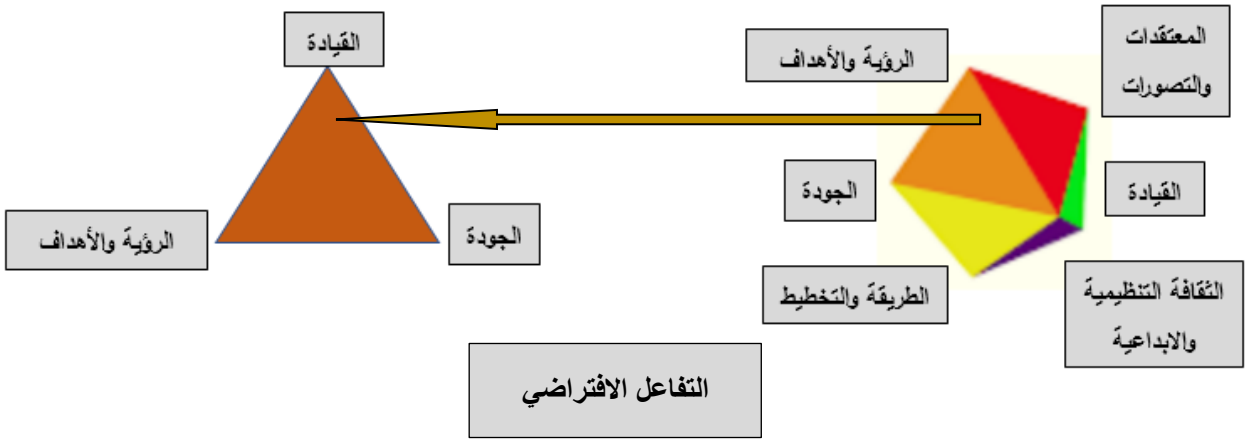
يمثل كل وجه من الوجوه المثلثية لسداسي الوجوه منظوراً خاصاً لتفاعل كل من المحاور الثلاثة مع بعضها البعض. المثلث القيادي هو أساس النموذج يصور المثلث (القيادة–الرؤية والأهداف–

المعتقدات والتصورات) إن المعتقدات والقيم هي سبب نجاح قيادة الفريق الافتراضي بوجود قيادة تحويلية، تشاركية، وقيادة بالأهداف. تتخيل قيادة الفريق الافتراضي بالأهداف أين يجب أن يكون الفريق الافتراضي على المدى البعيد ونقل هذه الرؤية بأشكال عديدة بالآخرين وتحفيز الأعضاء على المشاركة والارتباط بهذه الرؤية وأخيراً تنظيم الموارد والعمليات من أجل الوصول إلى القيم.



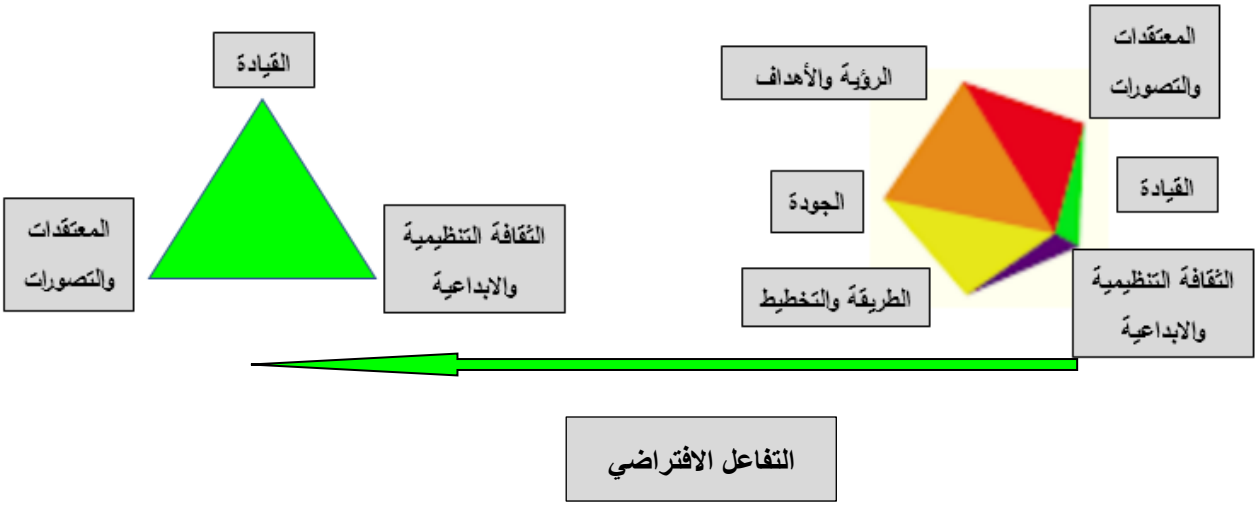
(المثلث الأحمر: يمثل القيادة-المعتقدات والتصورات-الرؤية والأهداف)

أما فيما يتعلق بهذه الزاوية الثلاثية في المثلث (القيادة – الرؤية والأهداف – الجودة) فأفضل وصف لدور قيادة الفريق الافتراضي أنها منسقة لديها هدف لجودة الأداء، وأهمية بناء رؤية الفريق للحصول على المخرجات المطلوبة منه وبالتالي الحصول على الجودة بشكل صحيح. هنا يلزم القيادة التحويلية، والتشاركية، والقيادة بالأهداف، والقيادة بالتأثير.



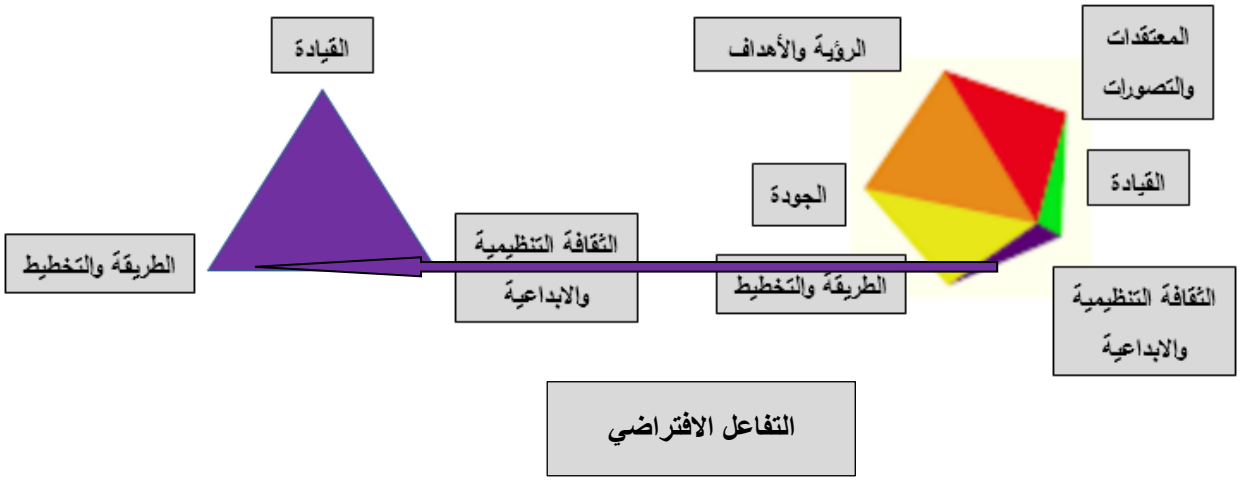
(المثلث البني يمثل: القيادة – الجودة – الرؤية والأهداف)

أما فيما يتعلق بهذه الزاوية الثلاثية في المثلث (القيادة – المعتقدات والتصورات– الثقافة التنظيمية والابداعية) فأفضل وصف لدور قيادة الفريق الافتراضي هي البيئة الافتراضية النشطة لإجراء التعلم، وبناء الثقة، والاتصال الالكتروني التنظيمي. يتأثر الأعضاء بالموضوع من حيث معتقداتهم حول عملية نجاح الفريق، يحاول القائد بناء ثقافة الابداع وبالتالي يبني ثقافة تنظيمية في الفريق. بلزم هنا القيادة التحويلية الملهمة، و القيادة الخادمة، و القيادة الوظيفية (الحاجة الى نجاح الفريق



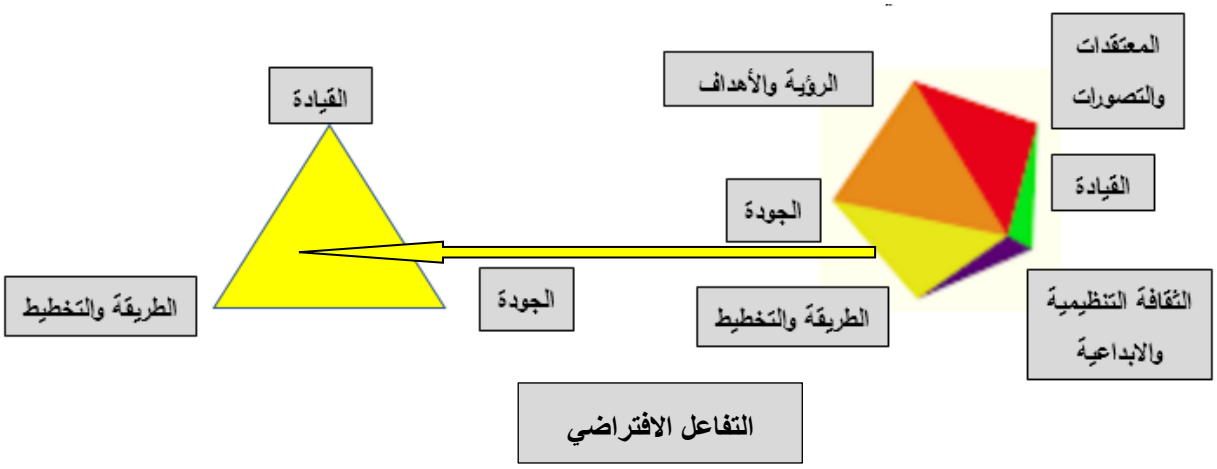
(المثلث الأخضر يمثل: القيادة–الثقافة التنظيمية والابداعية–المعتقدات والتصورات)

أما فيما يتعلق بهذه الزاوية الثلاثية في المثلث (القيادة – الثقافة التنظيمية والابداعية – التفاعل الافتراضي) فأفضل وصف لدور البيئة الافتراضية النشطة لانجاح الفريق الافتراضي: يتأثر الأعضاء بالتفاعل الافتراضي من حيث معتقداتهم وقيمهم (تفاعل اجتماعي عاطفي معرفي). يعتقد قائد الفريق الافتراضي بوجود طاقات كامنة ابداعياً في الأعضاء وهو يجمع بين بناء العلاقات الاجتماعي لتحقيق أهداف الفريق وأهداف الأعضاء في ذات الوقت، يلزم القيادة التحويلية، والتبادلية (القيادة المرتكزة على المبادئ).



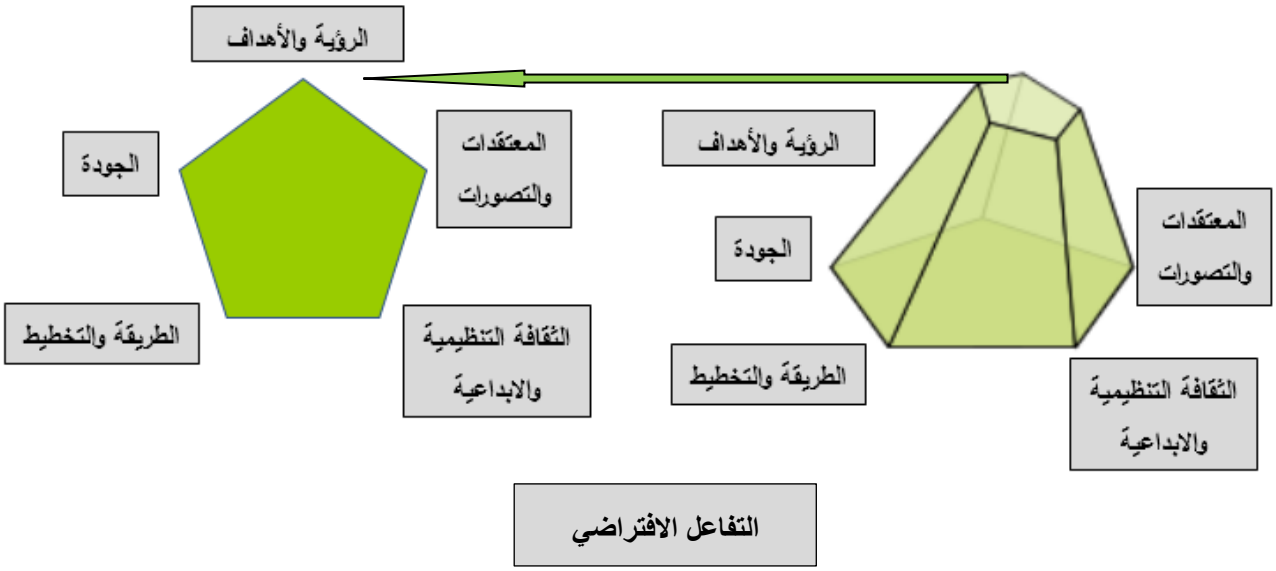
(المثلث الليلكي يمثل: القيادة – الثقافة التنظيمية والابداعية – التفاعل الافتراضي)

أما فيما يتعلق بهذه الزاوية الثلاثية في المثلث (القيادة – الجودة – التفاعل الافتراضي) فأفضل وصف لدور القيادة دور القائد في تخطيط مهام الفريق الافتراضي وتنفيذه وتقويمه واتخاذ القرار للحصول على جودة المخرجات. يلزم القيادة الإبداعية، والتحويلية، والديمقراطية (الثقة بالأعضاء، والحرية في مناقشة المهام واتخاذ القرارات والاستفادة من أفكارهم في العمل).



(المثلث الأصفر يمثل: القيادة -الجودة – الطريقة والتخطيط)

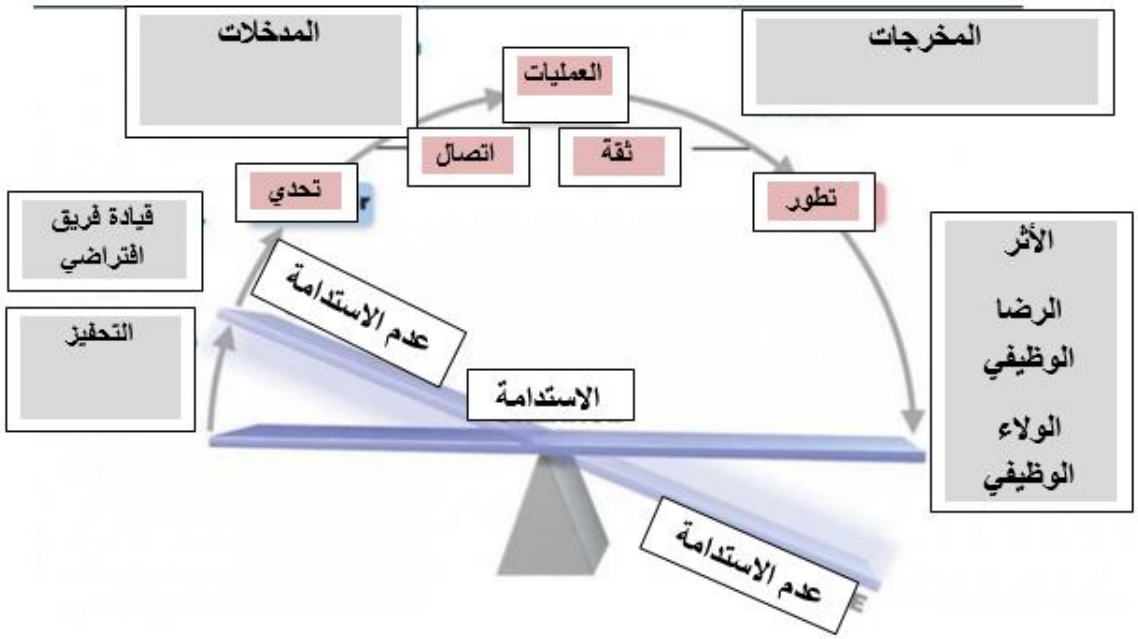
أما فيما يتعلق بهذه الزاوية في الهرم الخماسي الناقص (الرؤية والأهداف – الجودة – التفاعل الافتراضي – المعتقدات والتصورات – الثقافة التنظيمية والابداعية). أو الزاوية الخماسية في المضلع الخماسي فهنا لا يوجد قيادة وإنما **إدارة** فقط تحقيق أهداف وإجراءات.



(المضلع الأخضر يمثل: الرؤية والأهداف – الجودة – الطريقة والتخطيط – المعتقدات والتصورات – الثقافة التنظيمية والابداعية).

الملحق (12)

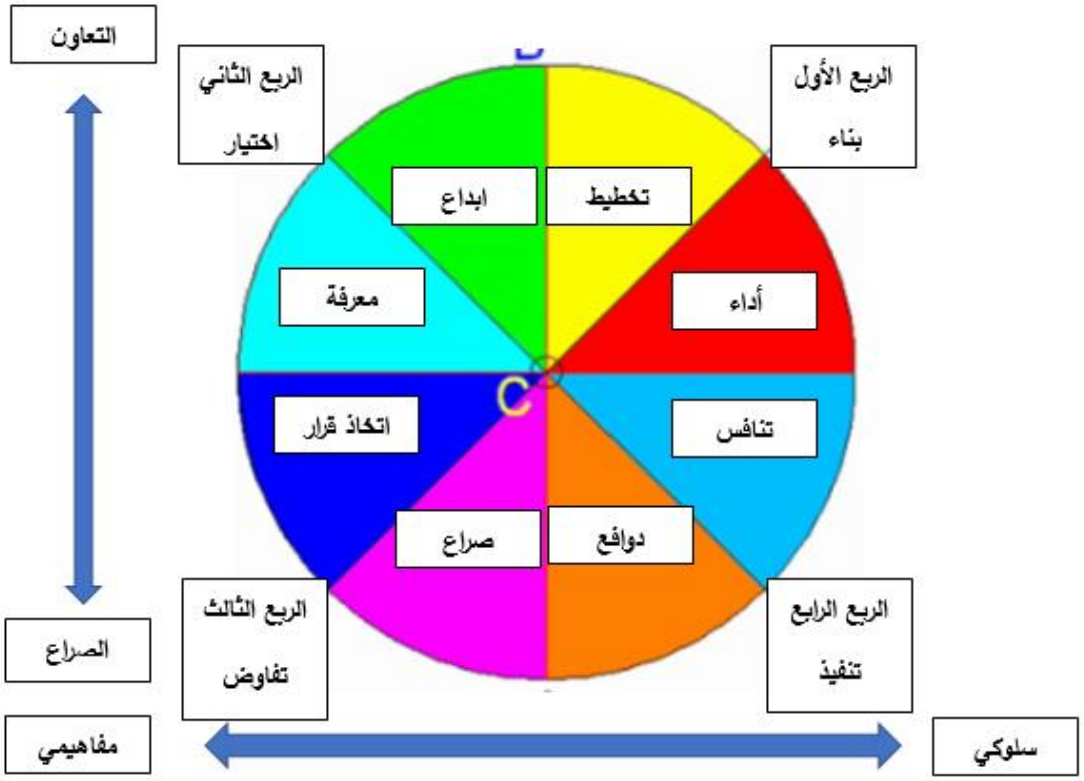
أشكال النموذج المقترح



توازن واستدامة النموذج (إعداد الباحثة)



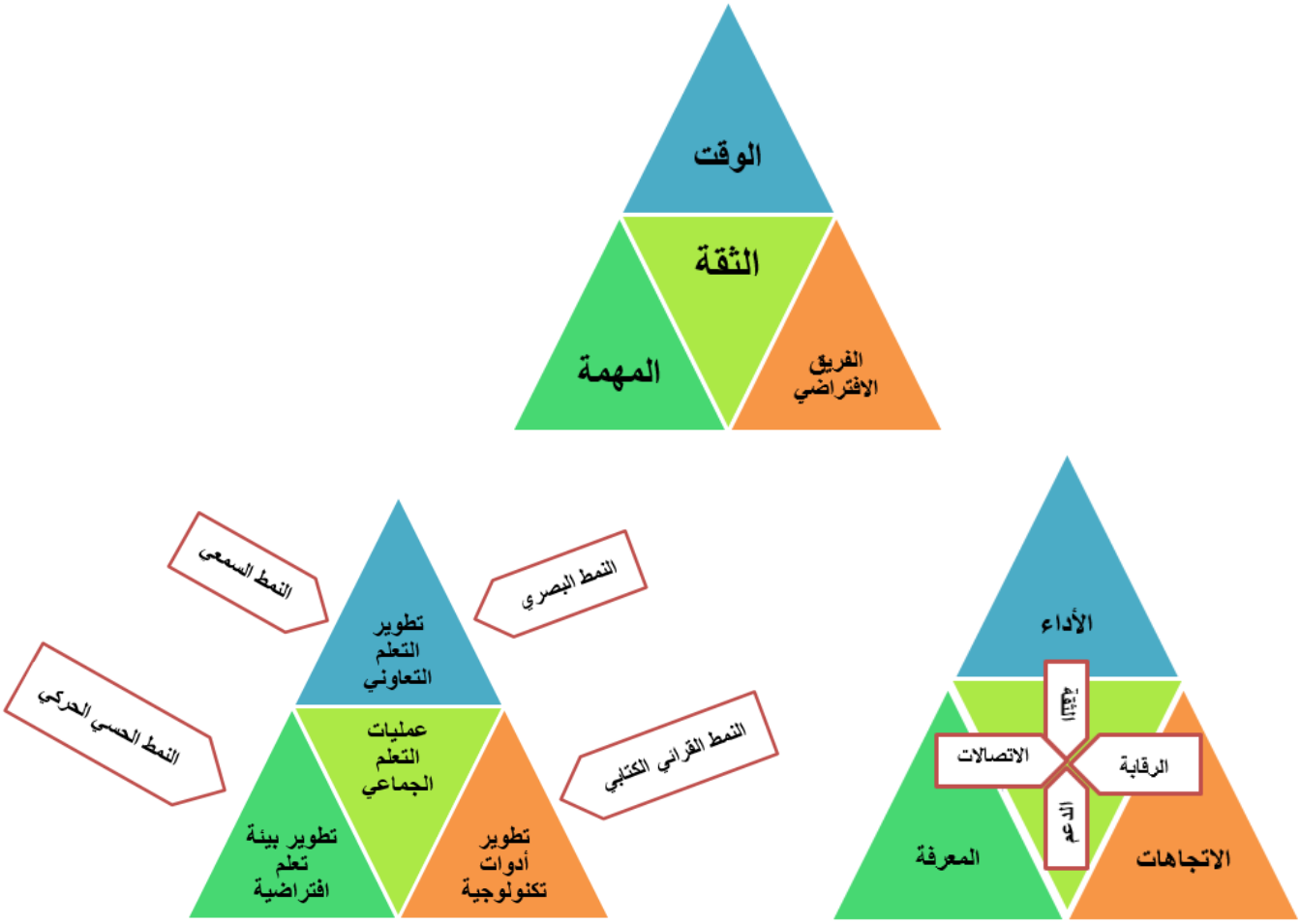
استدامة وصيانة النموذج (إعداد الباحثة)



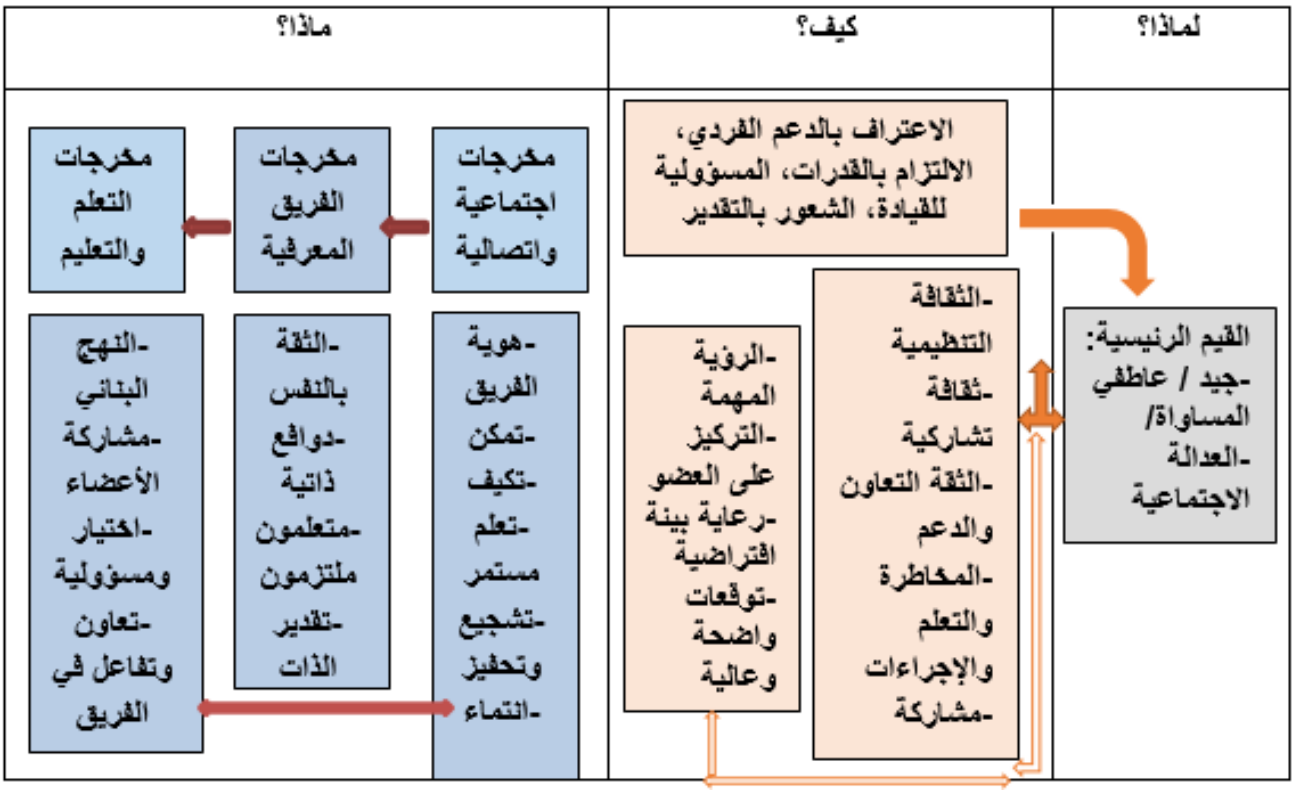
نموذج الدوران الدائري للمهمة في الفريق الافتراضي (إعداد الباحثة بالاعتماد على (Mc Grath's, 1984)



مدخلات النموذج بشكل مفصل (إعداد الباحثة بالاستعانة ب Mennek et al, 2011

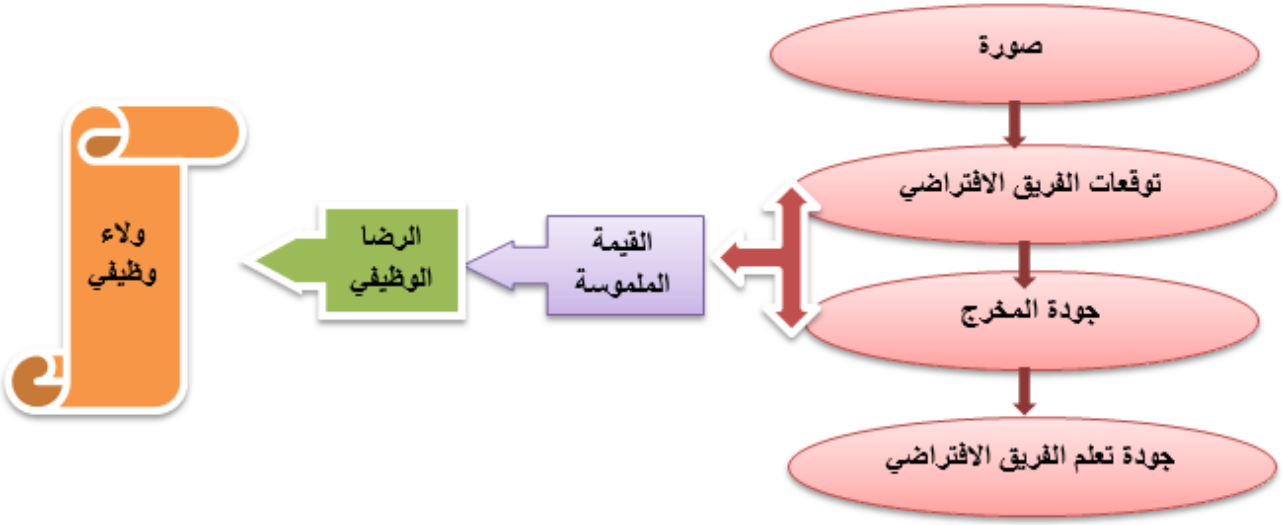


تعلم الفريق من إعداد الباحثة بالاستعانة ب (Vark, 1998; Zaccaro et al, 2008)

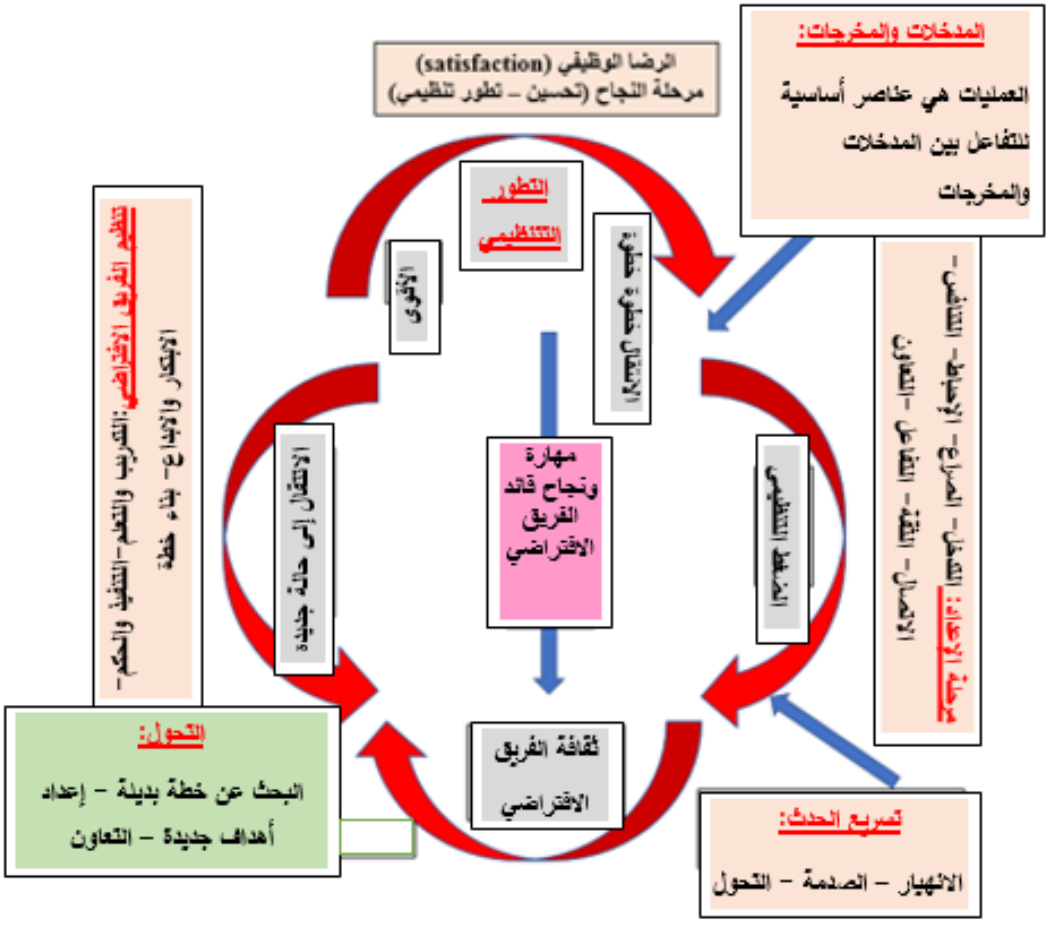


مخرجات النموذج بطريقة مفصلة (إعداد الباحثة)

الأثر بطريقة مفصّلة (إعداد الباحثة)

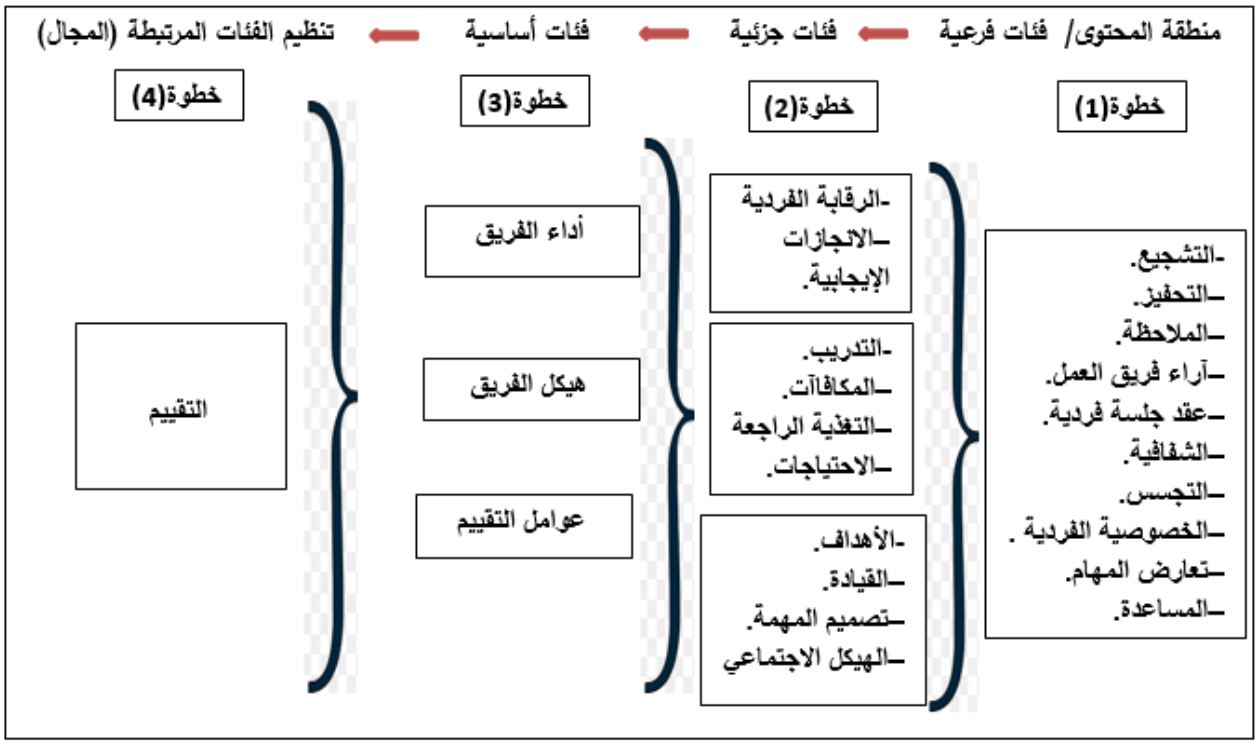


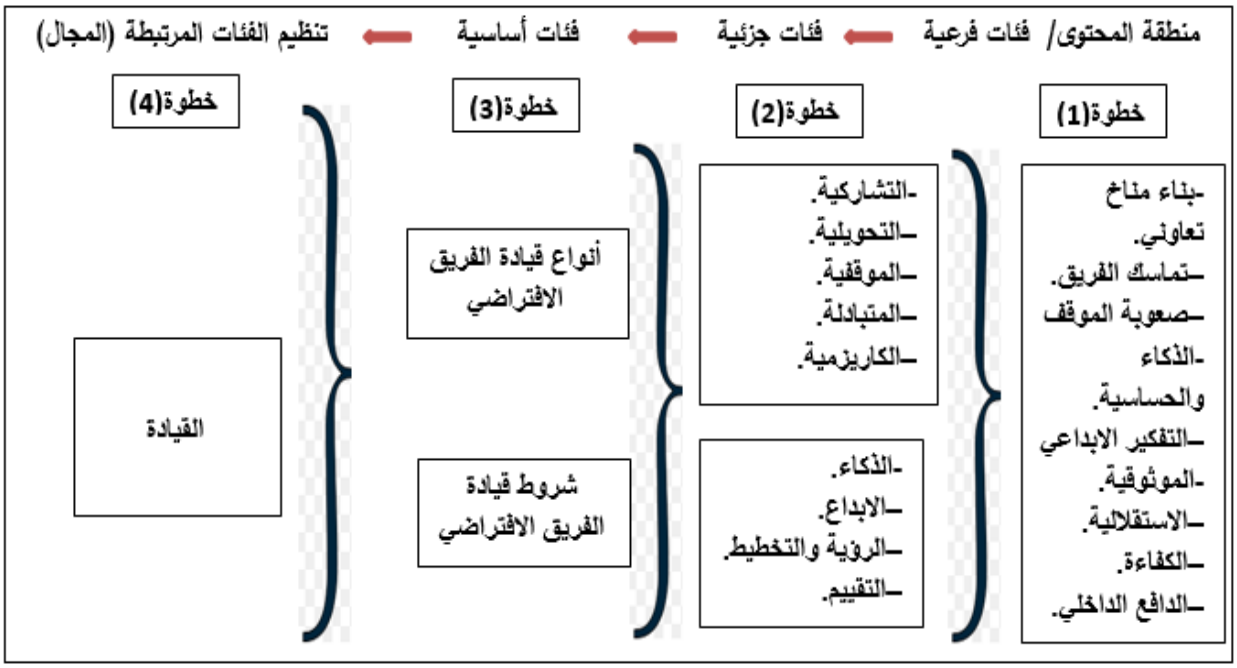
الرضا الوظيفي خلال عمل الفريق الافتراضي (إعداد الباحثة)

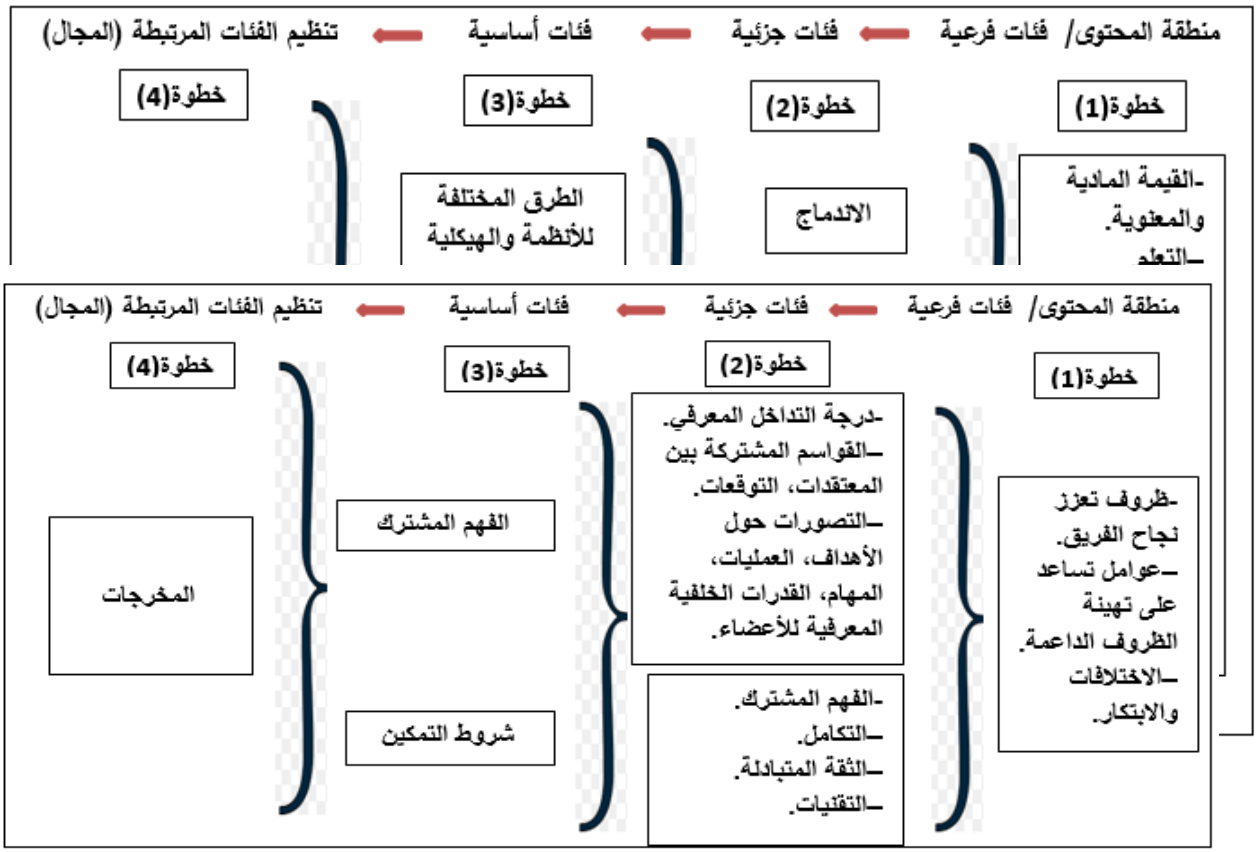


الملحق (13) مخطط الهيكل النهائي لمجموعة ترميز المجموعة البؤرية كما أوصى به ليكولن وجوبا

(Lincoln & Goba & Lincoln, 1994)







_ تلخيص: تم تلخيص منظم لأجزاء طويلة من المعلومات التي لخص بها الخبراء في المجموعة البؤرية

مثال: "لقد قلت كذا وكذا، هل فهمت الأمر بشكل صحيح، أو هل هذا صحيح، هل كنت تنوي أن تقول.

_ التكرار: الحد الأدنى من التعليقات على سبيل المثال يستخدم "حسناً" طوال الوقت.

_ الفهم: فهم المقصود على سبيل المثال: " عفواً لم تكتمل الجملة".

الملحق (14) تحليل نتائج مقابلة المجموعة البؤرية

السؤال الأول				
نص السؤال	البنود الفرعية للمسألة المطروحة	تحليل البنود الفرعية	تحليل ردود الخبراء	مثال
ما هو أفضل أنواع أشكال الاتصال في الفرق الافتراضية؟ ما رأيك في الدردشة (واتس، شات عبر منصة الزوم) كنوع من أنواع اشكال الاتصال في الفرق الافتراضية؟	* التكنولوجيا. * أشكال الاتصال الافتراضي، الدردشة: غرف الدردشة/ آداب الدردشة/ أرشفة الدردشة. أنواع الدردشة: تطبيقات المراسلة الفورية (واتس أب) / تطبيق (جوجل شات) /منصات اجتماعية مثل: Zoom, Microsoft Teams أدوات الدردشة المرئية مثل: Face Time, Google Hangouts التواصل الثنائي عبر الكاميرات مثل: Mobile Robots	اتفقوا بأن هناك أهمية للدردشة حيث تعد طريقة مفيدة لدمج مستويات عالية من التفاعل في تصميم جلسة الفريق (بناء الاتصال والأمان، إنشاء قواعد أساسية لسلوك الفريق، استكشاف وجهات نظر) تباينت الآراء من وجهة نظرهم في مزايا وعيوب الدردشة. اتفقوا بأن تطبيق الشات يسهّل التعاون مع أعضاء الفريق بطريقة منظمة. اتفقوا أن الرسائل النصية هي إحدى أقوى الطرق للوصول إلى جميع أعضاء الفريق وإشراكه. تباينت الآراء في الإجابة على هذا السؤال من وجهة نظرهم حول الدردشة وتطبيق تقنية الزوم. اتفقوا أن مؤتمرات الفيديو يمكن استخدامها كبديل للتواصل وجهاً لوجه، وهي أفضل من الكتابة الاتصالية التفاعلية وتسهّل بناء الثقة والعلاقات.	- يسهّل تطبيق الشات التعاون مع الفريق بطريقة منظّمة سواء في محادثة بين عضوين أو بين جميع الأعضاء في مساحة افتراضية مخصصة. - يمكن مشاركة (الملفات، الجداول، العروض) في مستندات جوجل ومناقشتها في مكان واحد. - إن تطبيق الشات ما يميزها أنها فورية حيث يستجيب القائد فوراً لأسئلة الأعضاء والرد على استفساراتهم مما يساعد على تطوير خطة العمل. - تفضيل أداة الدردشة للتفاعلات الاجتماعية وتقنية الزوم للتعلم، ونقل المعرفة. - تلغي المحادثات الفورية الحواجز بين القائد والأعضاء	"لقد كنت أطرح أسئلة أثناء جلسة الفريق عبر تقنية الزوم وأطلب منهم تسجيل دخول جميع الأجوبة إلى الدردشة في نقطة معينة من الجلسة. يتيح ذلك للعضو رؤية مجموعة الأسئلة والرد وفقاً لذلك. وهذا يوفر مساحة صامتة عاكسة للجميع للمساهمة دون التحدث" "التعليق مباشرة في الدردشة على ما تتم مناقشته في الجلسة قد يكون مشتتاً للبعض، ولكنه قد يوفر أيضاً نقاشاً ثرياً عبر مجموعة كبيرة بطريقة لا يمكن للمحادثة القيام بها".

	والنظم الحديثة مثل: Virtual Worm holes منتديات المناقشة. الهواتف. * ثقافة الحوار: مستوى ثقافة الحوار/ الحضور الاجتماعي. * الاتصال الآمن النفسي * اختيار أداة اتصال مناسبة. * الدردشة الودودة. * عوامل تؤثر على اختيار أداة الاتصال المناسبة. * الخطاب الثري.	تباينت الآراء حول الدردشة بأنها ممكن أن تحدث ازعاج للآخرين، وأن أعضاء الفريق لا يمكنهم رؤية وتحديد ما إذا كان زملائهم متاحين للدردشة أم لا. وأخرين أشاروا وجود مزايا مثل برنامج الدردشة الحيّة مثل الحل شبه الفوري لأي استفسار، توفير الوقت. اتفقوا أن هناك آداب الدردشة الإيجابية داخل الفريق الافتراضي، وان الدردشة الودودة مهمة للقائد اتفقوا على أهمية الحضور الاجتماعي. اتفقوا أن جميع أشكال الاتصال الافتراضي يعزز الثقة. اتفقوا على أن استخدام استراتيجية الحوار لهه تأثير إيجابي مستدام على مدى عمل الفريق. اتفقوا أن اختيار قنوات الاتصال الأكثر ثراءً يحسن تنسيق الفريق وهو أحد أكثر جوانب العمل الجماعي تحدياً. أكدت المجموعة البؤرية أنه في بيئة افتراضية حيث يكون لدى الأعضاء فرص أقل بكتير للاتصال، نظراً لأنه مجرد الرد على رسائل البريد الصوتي أو رسائل البريد الالكتروني لا يضمن استلام الرسالة أو المحتوى. اتفقوا أن الاجتماعات المادية والتواصل وجهاً لوجه من فترة إلى فترة كان من الممكن أن تجعل التعامل مع الصعوبات التي تواجه تبادل المعلومات والمعرفة.	وتسهّل على الطرفين التواصل وحل أي مشكلة طارئة. - يمكن عمل دردشات ثنائية وجماعية. - الدردشة الودودة هي جزء أساسي لقائد الفريق حيث على الجميع اتباع قواعد الدردشة، التركيز على سلوكيات الأعضاء. - أهمية الاتصال الإنساني والتفاعل مع الوسيلة الاتصالية ذاتها وبين الفرد وأطراف العملية الاتصالية. -أهمية الحضور الاجتماعي في عملية الاتصال التفاعلي وذلك بمدى الاهتمام الذي يوليه كل عضو في الفريق بالاتصال عبر الوسيلة المناسبة. -أهمية التواصل الافتراضي كإنشاء روابط نفسية تجمع مجموعة العمل معاً في إعدادات العمل الافتراضية. -الاتصال الآمن النفسي يؤثر على المناخ وتأثيره الإيجابي على أداء الفريق.	" أنا بالتأكيد يمكنني مساعدتك في ذلك. شكراً لك، أنت شخص مميّز". "برايي الزوم للتواصل الرسمي والوتس مكمل عاطفي واجتماعي لكن يجب أن يكون مضبوط بسياسة وأوقات محددة" "الافضلية بين وسائل الاتصال والتواصل في الفرق الافتراضية يعتبر مشروط بحسب الغاية منها او ماهية الهدف منها" "في نهاية اجتماع الفريق الافتراضي غالبًا ما أبقى متصلًا بالإنترنت لمدة 10 – 15 دقيقة للسماح لمن أراد البقاء والدردشة من خلال قضية تم طرحها خلال ورشة العمل. أعتقد أنه يوفر مساحة انتقالية للأعضاء للمساهمة وإعطاء ملاحظات التي لم يشعروا أنهم قادرون

		* اتفقت المجموعة البؤرية على عدة عوامل لاختيار أداة الاتصال المناسبة مثل الخبرة في استخدام الأدوات، هوية أعضاء الفريق، البروتوكول الثقافي، أدوار أعضاء الفريق، المستويات التنظيمية، أنماط استخدام الوسائط.	-أهمية استخدام الاتصال الذي يجمع بين التوجهات العلائقية والمهمة. - أهمية الخطاب الثري الذي يحتوي على معلومات اجتماعية وإشارات غير لفظية.	على مشاركتها في الجلسة".
تعقيب الباحثة على ردود الخبراء على السؤال الأول: ترى الباحثة مما ذكر أعلاه بأنه نستطيع القول بأنه مع ظهور الفرق الافتراضية أصبحت الدردشة الحية الطريقة الأكثر شعبية وتظهر قيمتها الحقيقية في سرعتها، بالمقارنة مع أدوات اتصال أخرى. لا يمكن أن تأتي مزاياه الّا باستخدام آداب المحادثة وبالتالي سيعبّر أعضاء الفريق عن رضا وعدم تشويش مما قد يكون له تأثير على عمل الفريق. تبدو الرسائل القصيرة والدردشة متشابهة، لكنها في الواقع وسائل اتصال مختلفة تماماً ويمكن أن تخدم الفريق الافتراضي، ويعتمد الخيار الأنسب حسب الفريق واحتياجاته. على القائد توحيد أنظمة الاتصال وتحديد أولوياتها. لا يمتلك جميع القادة الصفات اللازمة لآداب المحادثة المناسبة الافتراضية، وعدم وجود إطار عام متفق عليه للاتصال الافتراضي. إلاّ أن العديد من الفرق الافتراضية لا تزال تستخدم البريد الالكتروني والدردشة كقنوات اتصال رئيسية.				

السؤال الثاني				
نص السؤال	البنود الفرعية للمسألة المطروحة	تحليل البند الفرعية	تحليل ردود الخبراء	مثال
حسب تفكيرك ما هو دور الرقابة الفردية القائمة على الأعضاء من قبل قائد الفريق الافتراضي بالنسبة لأداء الفريق الافتراضي؟	* أداء الفريق. * كيفية إجراء الرقابة الفردية. - عقد جلسة فردية. - الملاحظة والرقابة.	عدم رضا المجموعة البؤرية عن مفهوم الرقابة يعني التجسس. واتفقت المجموعة البؤرية بأهمية الرقابة الفردية كعمل التقييمات اللازمة، تحليل العمل، الانجازات، الالتزام بأهداف الفريق.	- دور الرقابة بأسلوب تشجيع المساعدة، وبأسلوب هادئ دون مهاجمة بشكل شخصي من قبل القائد مفيد في تقليل تعارض المهام.	أن دور القائد الافتراضي في متابعة أداء الفريق وليس (رقابة) يجب أن يتطور ليواكب التطور التكنولوجي، فلا يًعقل أن يتابع القائد أداء الفريق الافتراضي بنفس الآلية التي يتابعهم فيه عندما يكون

	- آراء فريق العمل بهذا العضو. * المكافآت الفردية. * الانجازات الإيجابية. * التحفيز (فردي أو جماعي) * تعرض الخصوصية الفردية للانتهاك. * عدم رضا المجموعة على التجسس. * تعارض المهام. * التقييم. * هيكل الفريق.	اتفقوا أن تتم الرقابة بأسلوب تشجيع والمساعدة على التوصل إلى حلول بأسلوب هادئ دون مهاجمة العضو بشكل شخصي من قبل القائد اتفقوا على ضرورة الحفاظ على الشفافية في التعامل مع الزملاء. اتفقت المجموعة البؤرية على أنه هناك عوامل للتقييم مثل التدريب، المكافآت، التغذية الراجعة، الاحتياجات. اتفقت المجموعة البؤرية أن هيكل الفريق له أثر في عملية الرقابة مثل الأهداف، تصميم المهمة، الهيكل الاجتماعي، القيادة. اتفقوا الفريق أن الرقابة الفردية الافتراضية صعبة وتحتاج مهارات وقدرات عالية من القائد. اتفقت المجموعة البؤرية على أهمية وجود برامج الكترونية للتقييمات.	- التقييمات الفردية وسيلة لإبقاء الفريق الافتراضي على المسار الصحيح، ومن الضروري الاستمرار بها طيلة فترة عمل الفريق لكشف أي مشكلة أو خلل في عمل العضو والتصدي لها ووضع الحلول بشكل سريع وفعّال قبل أن تؤثر بشكل سلبي. _ أسلوب الرقابة مفيد في تقليل تعارض المهام، والاحساس الأكبر بالتنظيم وعملية سير العمل السلسل.	التواصل وجاهي، لذا الأصل في مبرمجي البرامج والخبراء في الإدارة التكنولوجية، تصميم برامج لمتابعة الفرق الافتراضية بمنهجية سلسة ومقبولة وغير ضاغطة على الفريق" همة مع التأكيد على نوعية الخطاب إن عملية المراقبة في المجتمعات الافتراضية عملية صعبة وتتطلب مهارات وقدرات عالية من القائد وتنطلب وضع اسس ومعايير لتقييم الاداء وقد يكون من الاولى التركيز على الرقابة الذاتية لكل فرد في المجموعة من خلال تحديد المهام التي عمل على انجازها وتلك التي لم يقم بها او قصر في عملها او تجاوز عنها
تعقيب الباحثة على ردود الخبراء على السؤال الثاني : ومن وجهة نظر الباحثة أن هذه الآراء تتوافق وأدبيات ونتائج الدراسات السابقة بأهمية الرقابة الفردية لتقييم عمل العضو والفريق. يجب على القائد امتلاك مهارات التقييم المناسبة ويجب أن يتطور ليناسب التكنولوجيا. وأيضاً تشير نتائج المجموعة البؤرية إلى أن الاحساس الأكبر بالتنظيم وعملية سير العمل السلس التي يعززها دور القائد هو أكثر فائدة في التخفيف من تعارض العملية، ودور الرقابة مفيد في تقليل تعارض المهام.				

السؤال الثالث				
نص السؤال	البنود الفرعية للمسألة المطروحة	تحليل البنود الفرعية	تحليل ردود الخبراء	مثال
إلى أي نوع من القيادة تحتاج الفرق الافتراضية؟ القيادة السلطوية؟ لقيادة الديموقراطية؟ القيادة التي تركز على التفاعل الاجتماعي العاطفي؟	* القيادة التشاركية. * القيادة التحويلية. * القيادة الموقفية. * الثقة المتبادلة. * القيادة الكاريزمية. * شروط قيادة فريق افتراضي.	-عبر أحد الخبراء في المجموعة البؤرية بأنه هناك مساحة أكبر للقائد التحويلي ليكون له تأثير في الفريق الافتراضي. - اتفقوا أن التسهيلات التي يقدمها القائد التحويلي تساعد في بناء مناخ تعاوني. - اتفقوا إذا كان الموقف أكثر صعوبة فالقيادة الموقفية هي أفضل. - اتفقوا على أن السياق الذي تعمل فيه الفرق الافتراضية قد يتفاعل مع تأثير القيادة. - اتفقوا على تأثير القيادة التحويلية والموقفية على تماسك الفريق والمناخ التعاوني. - اتفقوا أن القائد التحويلي والموقفي يتمتعان بالذكاء والحساسية. - اتفقوا تأثير القيادة على قدرات التفكير الابداعي. - اتفقوا أن القيادة الكاريزمية تلبي احتياجات استقلالية واحتياجات الكفاءة وتحقق الدافع الداخلي لأعضاء الفريق.	- تكون القيادة التحويلية أكثر فائدة في الموقف الذي يعتبر أكثر صعوبة لتنسيق العمل وبناء العلاقات. - إن هناك مساحة أكبر للقائد التحويلي ليكون له تأثير عندما يكون الموقف الذي يواجهه فريق افتراضي أكثر صعوبة. - إن التسهيلات التي يقدمها القائد التحويلي تساعد في بناء مناخ تعاوني بينما عندما يكون ثراء وسائل التفاعل الاجتماعي مرتفعاً قد ينتج المناخ التعاوني دون تسهيل من قبل القيادة. - قيادة الموقف أكثر فائدة عندما يكون الموقف أكثر صعوبة لبناء تماسك المهام على وجه التحديد عندما يقل التواصل الاجتماعي فهي تعزز تماسك المهام. - تسلط القيادة التحويلية الضوء على الفريق ككل وتحفز مناخاً تعاونياً مما يؤدي إلى التركيز على المهمة كمجموعة وليس كأفراد.	لقيادة التي تركز على التفاعل الاجتماعي العاطفي؟ تحتاج كما قال احد الزملاء إلى الثلاثة انواع حسب المسيج وحسب نوع الخطاب باعتقادي انه بحسب المواقف والظروف يتحدد نوع القيادة للفرق الافتراضية" إن عامل النجاح الرئيسي الأول للفريق الافتراضي هو القيادة الفعالة" "وظيفتي هي تذكير أعضاء فريقي الافتراضي لمن يفعل ماذا ومتى؟". " القيادة من خلال التجول في الفضاء الافتراضي"

		- القيادة الفعالة هي عضو حاسم ضروري لبناء فريق افتراضي ناجح. - اتفقوا أن هناك عدة شروط لقيادة فريق افتراضي.	- من خلال المناخ التعاوني تساعد القيادة التحويلية على انجاز المهمة بسرعة وبالتالي تحسين الانتاجية. - تأثير القيادة التحويلية والموقفية على تماسك الفريق والمناخ التعاوني وكيف تتفاعل هذه التأثيرات على خصائص الاتصال، وكلاهما بدوره له تأثير إيجابي على الرضا. - يوصف القائد الموقفي بأنه أكثر موثوقية ويتمتع بتقدير كبير للذات ويكون أكثر تركيزاً على الوظيفة التي يقوم بها. - القائد التحويلي والموقفي كلاهما لديهما سمات ايجابية ويتمتعان بالذكاء والحساسية. - يلبي القادة الكاريزمية احتياجات استقلالية الأعضاء واحتياجات الكفاءة وتحفز سلوك العضو وتعزز الدافع المستقل له. - تؤثر القيادة على قدرات التفكير الابداعي حيث توفير البيئة الآمنة والداعمة تعزز قدرات التفكير الابداعية. يمكن لقيادة الفريق الافتراضي الاستفادة من مرونتها ومعارفها لتحقيق نتائج مذهلة.	"أقوم بالكثير من عمليات الإمساك باليد الافتراضي". " يجب على العضو أن يكون قادراً على اختيار وسيط الاتصال المناسب، يوجهه بشأن استراتيجيات توليد الثقة الالكترونية متلهفاً لتبني التقنيات الجديدة التي تسهل تعاون الفريق الافتراضي". "إن عامل النجاح الرئيسي الأول للفريق الافتراضي هو القيادة الفعّالة" "وظيفتي هي تذكير أعضاء الفريق لمن يفعل؟ ماذ؟ ومتى؟"

			- الشرط الأول لقائد الفريق الافتراضي **هو أن يكون بمثابة نموذج يحتذى به لأعضاء الفريق، أما الشرط الثاني فهو توفير المكافآت والتحفيز للتعرف على الانجازات الفردية والجماعية ومكافآتها.**	

تعقيب الباحثة على ردود الخبراء على السؤال الثالث : ترى الباحثة انه يتوجب على القيادة أن تكون قيادة تحويلية أو موقفية أو تشاركية أو كاريزمية حسب ما تلاقيه مناسب فإذا أراد القائد اتخاذ قرار فالتشاركية مفضلة أذا كان الموقف صعباً فالموقفية هي الخيار الأفضل، أما إذا أرادت التحفيز ووتعزيز الدافع انفسي للعضو فالتحويلية أفضل. شرطان لقيادة الفريق الافتراضي وهما أن يكون بمثابة نموذج يحتذى به لأعضاء الفريق. أما الشرط الثاني فهو توفير المكافآت والتحفيز للتعرف على الانجازات الفردية والجماعية ومكافآتها. القيادة الفعالة هي عضو حاسم ضروري لبناء فريق افتراضي ناجح. يتطلب الأمر مجهوداً هائلاً لإدارة فريق افتراضي والقيام بذلك بشكل جيد. يجب أن يكون قادة جميع الفرق قادرين على لعب دور رئيسي في تحديد مهمة المجموعة، وضع توقعات عالية تشكل ثقافة المجموعة، التدريب والاستشارة وتحفيز أعضاء الفريق. تسهيل الاجتماعات، التوسط في النزاعات، تقييم الأداء والتعرف على انجازات الفريق والجماعة. في بناء فرق افتراضية، يجب معرفة كل من المعرفة والمهارات والقدرات الخاصة اللازمة للقيادة والعمل بشكل افتراضي: المهارات الشخصية والجماعية التي تتطلب أشكالاً جديدة من الاتصال ومشاركة المعلومات، ومهارات التنظيم الذاتي، ومستويات عالية من الراحة مع الأجهزة والبرامج التكنولوجية من أجل إدارة المهام الافتراضية. تزويد الفرق الافتراضية بالتدريب المناسب في كل مرحلة من مراحل تطوير الفريق. هذا يساعد على زيادة فعالية الفريق الافتراضي من الأهمية بمكان مساعدة الفرق الافتراضية على بناء رأس المال الاجتماعي واستخدام التكنولوجيا بفعالية، والتغلب على الاختلافات الثقافية وبناء مجتمعات الممارسة.

السؤال الرابع				
نص السؤال	**البنود الفرعية للمسألة المطروحة**	**تحليل البنود الفرعية**	**تحليل ردود الخبراء**	**مثال**
ما رأيك بالتنوع الثقافي داخل الفرق الافتراضية؟ وكيف يؤثر عليها؟ ولماذا؟	*** الاندماج.** *** الاختلاف عن الأعضاء.**	**-اتفقت المجموعة البؤرية بأنه يجب على أعضاء الفريق الاندماج مع بعضهم البعض لحدوث القيمة المادية**	**- إن التنوع الثقافي يعد من أهم مصادر التأثير السلبي على التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق، ولا يهم في ذلك إن كان التنوع الثقافي**	**"أعتقد التنوع الثقافي يمكن أن يكون ليس عائقًا لدى القائد (المدير) فهو معتاد في عمله على التنوع الثقافي بين الفرق**

	* التعلم. * سمة متناقضة. * القيادة. * الابداع. * التفكير. * المعرفة. * الصراع. * التحديات.	والمعنوية (الطرق المختلفة للأنظمة والهيكيلة للعمل). -اتفقوا أن التنوع الثقافي، اللغة، التنظيم، العمل يؤثر على الفرق الافتراضية. -اتفقت المجموعة البؤرية أن التنوع الثقافي يعد واحد من أهم مصادر التأثير السلبي على التعاون. -اتفقوا بوجوب العمل على جعل التنوع الثقافي سمة إيجابية للفريق. - أقرت المجموعة أنه يمكن أن يساهم التنوع الثقافي في تحقيق النجاح، ولكن يمكن أن يتحول إلى عنصر فشل. - اتفقوا أن عوامل مثل الابداع، التعلم، التفكير، المعرفة مهمة في موضوع التنوع الثقافي. -اتفقت المجموعة أن تحديات التنوع الثقافي بشكل كبير تؤثر على طبيعة سياسة شؤون المدرسة، وتحفيز خلق المعرفة ونشرها، فضلاً عن تعزيز ابداع أعضاء الفريق الافتراضي.	نابع من تنوع قومي والانتماءات أو من التنوع التنظيمي. - التعلم من خلال العمل مع أشخاص مختلفين ثقافياً يمكن من التعلم من بعضنا البعض، وبالتالي كلما كان الزملاء أكثر تنوعاً زادت القدرة على التعلم. - يمكن اعتبار التنوع الثقافي عاملاً لنجاح الفريق عندما يتم قيادة هذا التنوع بشكل فعّال. - قد يصبح التنوع سبباً للصراع وعدم الاتساق مما يؤدي إلى نقل الصور النمطية إلى غير مصلحة الفريق، وسوء الاتصال المرتبط بالتفسير غير الصحيح لمختلف المواقف والأحداث. - إن الوعي والقدرة على التعامل مع التنوع الثقافي، وكذلك القدرة على الاستفادة منه، يضمن تطوير الفريق ويصبح رصيداً في تحقيق ميّزة تنافسية. - تمكن الكفاءات الثقافية المختلفة من التفاهم المتبادل والتعاون الفعّال في فرق افتراضية. - يعزز التنوع الثقافي أيضاً تحديات المعرفة والابتكار. -إن تعزيز تكافؤ الفرص للجميع بغض النظر عن العرق والدين والجنس والعمر يخلق جواً من	مثل التعامل مع تخصصات متعددة (رياضيات، علوم، تربية ... الخ) أما القائد (المعلم) فالتنوع الثقافي في فريقه يُشكل عائقًا لأداء دوره مثل (رياضيات، ومعلم تخصص هندسة) وذلك لاختلاف الخبرة والفئة التي يتعامل معها". "أمر طبيعي في كل مؤسسة فالتنور التكنولوجي يختلف باختلاف الثقافة والبيئة والعمر وسنوات الخبرة. فالمعلم ذوي ال ٣٠ سنة في المدرسة برايي يتسم بالتقليدية فمن الصعب عليه الاندماج بالفرق الافتراضية وأصلا يكاد يكون امي تكنولوجيا في التنوع الثقافي دائما ما يكون هناك اضافة لفكر جديد او معلومة جديدة "التنوع الثقافي بين افراد الفرق الافتراضية مهم في اكتساب الخبرات والمعارف والمهارات الجديدة" " يمكننا أن نلاحظ ابداعاً أكبر في الفرق الافتراضي بسبب التنوع الثقافي". " نتجنب متلازمة التفكير الفردي".

			التفاهم المتبادل للتسامح وقبول القيم المختلفة.	
تعقيب الباحثة على ردود الخبراء على السؤال الرابع : ترى الباحثة ومن خلال عملها كمركزة لفرقة افتراضية في مدارس شرق القدس إنه مما شك فيه بأن الفرق الافتراضية التي تضم أعضاء من ثقافات مختلفة وخلفيات ثقافية متباينة تقوم بتحليل وتفسير ما يردها من رسائل عبر وسائط الاتصال والتواصل سواء تلك المكتوبة أو الشفوية كل بحسب ثقافته الخاصة، مما يخلق نوعاً من التنوع في وجهات النظر والآراء على قضية واحدة أو مهمة محددة بين أعضاء الفريق. وترى الباحثة إنه من الضروري على القادة الافتراضيين أخذ التنوع الثقافي بأنواعه الجغرافي القومي والتنظيمي بنظر الاعتبار عند توجيههم للفرق الافتراضية أو التخطيط لتكوين فرق افتراضية جديدة. من أجل أن يكون لهذا التنوع الثقافي تأثير إيجابي في عمل الفريق فإن المعرفة الثقافية ضرورية، لأنها ستسمح بتطوير حوار مناسب بين الثقافات، وتغيير الوعي الاجتماعي وتجنب الصراعات الاجتماعية. من الضروري تحليل وفهم أسباب حدوث مثل التميّز والتحيّز والصور النمطية بسبب التنوع الثقافي داخل الفريق وهي ردود فعل ضارة وغير مبررة تؤثر على تفاعل وأداء الفريق الافتراضي.				

السؤال الخامس				
نص السؤال	البنود الفرعية للمسألة المطروحة	تحليل البنود الفرعية	تحليل ردود الخبراء	مثال
أية توصيات أخرى لديكم، أو اقتراحات تودون تقديمها؟ أية أمور تودّون قولها قبل الانتهاء من الجلسة؟	* الفهم المشترك * الثقة. * المخرجات. * الافتراضات. * شروط نجاح قائد الفريق الافتراضي.	- اتفقت المجموعة البؤرية في الإجابة على السؤال على خمس افتراضات رئيسية حول كيفية قيادة فريق افتراضي بنجاح. - اتفقت المجموعة البؤرية بأنه هناك شروط تمكينية لعمل الفريق الافتراضي. - اتفقوا أن من شروط تمكين الفريق ما يلي: الفهم المشترك،	- من المرجح أن تكون الفرق أكثر فعالية بوجود ظروف تعزز نجاح الفريق الافتراضي. - وجود عوامل تصميم وتنفيذ والتي تساعد على تهيئة الظروف الداعمة لفعالية ونجاح الفريق الافتراضي. - التصدي للتحديات التي تواجه الفريق الافتراضي بالنظر إلى مجموعة معينة من المدخلات. - تتكون الفرق الافتراضية في كثير من الأحيان من أعضاء مختلفين تماماً عن بعضهم البعض وهذا	"التناقض الموجود بين النتائج هو تناقض منطقي لعدة أسباب منها: - اختلاف الخبرة بين المدير القائد والمعلم القائد. - اختلاف الفئة التي يتعامل معها المدير والمعلم. وجود مساقات معلمة متكملة مع كليات تخريج المعلمين".

	* التدريب. * شروط تمكين الفريق. * احتياجات الفريق الافتراضي. * الاتصال يبني الثقة. * الأداء.	التكامل، الثقة المتكاملة، التكنولوجيا. - اتفقوا بوجوب العمل على تمكين الفريق من أجل جودة المخرجات. - اتفقوا على أن هناك احتياجات للفريق الافتراضي يجب على القائد تلبيتها لنجاح الفريق الافتراضي. - اتفق أغلبية الخبراء أن التشابه في الثقافة بين المرسل والمتلقي يمكن أن يسهّل الاتصال الناجح. - أظهرت المجموعة البؤرية أن تدريب الفرق الافتراضية كثير من الأحيان تركز على اتقان تقنيات أدوات الاتصال يمكن أن يؤدي تدريب أعضاء الفريق الجدد على هذه التقنيات إلى تقليل العديد من مشكلات الاتصال. - اتفقوا على أهمية اختيار الأعضاء الذين لديهم المعرفة والمهارات والخبرة للتعاون بفعالية ويحقق مهمة الفريق. - اتفقوا على أهمية التدريب داخل الفرق الافتراضية. - يوجد هناك أنواع للثقة.	يحول دون الانتاجية وكلما زادت الاختلافات زاد الاحتياج إلى قائد ذو مهارات عالية. - من المرجح إذا زادت الاختلافات أن يحدث الابتكار، يقدم الفريق الافتراضي مزايا الكفاءة أيضاً، ويوفر انتاج حلول عالية الجودة ة ومبتكرة بتكلفة أقل وميّزة تنافسية. - هناك شروط لتمكين الفريق للخروج بجودة أداء مثل الفهم المشترك، التكامل، الثقة المتبادلة، التكنولوجيا. - يحتاجون إلى معرفة ومهارات كافية متعلقة بالمهام، يحتاجون أيضاً إلى امتلاك المهارات للازمة للعمل بشكل تعاوني في البيئة الافتراضية. يحتاجون إلى مهارات جانبية للعمل مع أعضاء مختلفين تماماً عن أنفسهم، يحتاجون إلى تحمل الغموض الناشئ عن عملية الاتصال. - أهمية اختيار الأعضاء الذين لديهم المعرفة والمهارات والخبرة للتعاون بفعالية ويحقق مهمة الفريق. -أن تدريب الفرق الافتراضية كثير من الأحيان تركز على اتقان تقنيات أدوات الاتصال يمكن أن يؤدي تدريب أعضاء الفريق الجدد على هذه التقنيات إلى تقليل العديد من مشكلات الاتصال. - من أنواع الثقة: الثقة في أداء الدور، ثقة النزاهة الأخلاقية، الثقة العاطفية. - يجب ربط مقاييس الأداء بالاستراتيجية العامة للفريق وكذلك بالنتائج المرجوة للفريق	" لكي نبني الثقة يجب التعامل بالعدل والانصاف. "من الصعب تحفيز الناس على السير في الاتجاه الصحيح إذا كنت لا تعرف الاتجاه". "عندما يرى العضو الأشياء بطريقة مماثلة معي، نفس نقاط القوة ونفس الفرص، لذا يمكنني أن أثق به". الثقة المتبادلة أعتقد أيضاً مهمة لتمكين الفريق الافتراضي.أنت بحاجة إلى السؤال: ماذا فعلت بها؟ وكيف يؤثر عليك؟ - التكامل مهم جداً من أجل تمكين الفريق فهو عملية إنشاء طرق يمكن من خلالها بناء القيمة وتطوير الأهداف. يعد تطوير الفهم المشترك في فرق افتراضية عملية ديناميكية وللقادة دور رئيسي في تسهيل هذه العملية. - عندما تكون افتراضياً، هذا يعني أن هناك مخاطر أكبر لبناء الثقة لأنك لا تريد أي شخص بعيداً عن عينيك.

		- اتفقت المجموعة البؤرية على أهمية مخرجات الفريق.		- أعتقد حتى أقود فريق افتراضي بنجاح أن أسجل عدة افتراضات

تعقيب الباحثة على ردود الخبراء على السؤال الرابع : ترى الباحثة إن الاختيار والتدريب وإدارة الأداء تساعد في تطوير شروط نمكينية للفرق الافتراضية. بالإضافة إلى أهمية الوعي الثقافي والحساسية من جانب أعضاء الفريق الافتراضي هذه المهارات ضرورية لخلق فهم مشترك عبر الثقافات وهو شرط تمكين رئيسي على مستوى الفريق، تعد المهارات المتعلقة بالمعايير أمراص بالغ الأهمية لتحديد المستوى الأمثل للتكامل.

ضرورة توجيه التعلم في الفرق الافتراضية، حيث تعمل تقنيات إدارة المعرفة على دمج الابتكار وتحسينه في الفرق الافتراضية، أخيراً نؤكد على أهمية معرفة قائد الفريق الافتراضي ومهاراته وقدراته طرق التقييم التي يوصون بها تساعد هذه الأدوات في تقييم المهارات مثل الحساسية الثقافية والطابع الجانبي الذي يعزز الظروف المواتية للفهم المشترك والتكامل والثقة، في مجال التدريب تغيير اقتراحاتهم المتعلقة بالتكنولوجيا مع التركيز على أهمية مطابقة التكنولوجيا للمهمة. المفتاح الثاني المأخوذ هو أنه يجب تطوير الاختيار والتدريب جنباً إلى جنب مع أنظمة التقييم والمكافآت التي تركز على المهارات والقدرات الخاصة الأكثر صلة بالفرق الافتراضية.

تعتبر مكافأة القدرات متعددة الوظائف أمراً بالغ الأهمية لزيادة التكامل في الفرق الافتراضية التي قد تفتقر ‘لى العلاقات بين الأعضاء والذين يكون عملهم غير مرئي لتعليمهم البعض.

أنواع الثقة: الثقة في أداء الدور، ثقة النزاهة الأخلاقية، الثقة العاطفية.

لإدارة المعرفة في الفرق الافتراضية بالنسبة للفريق الافتراضي يمثل التحدي الأكبر في بناء العلاقات. " الأمر كله متعلق بمساعدة الفريق بأكمله على فهم وجهة نظر للشخص ورؤيتها من منظور مختلف نعم يستغرق الأمر مزيداص من الوقت ولكن ينتهي بك الأمر إلى اتخاذ قرار أفضل وتفاهم أفضل مع الفريق".

التعاون الافتراضي محفوف بالمخاطر المحتمله تشير المقابلة إلى أن التعاون الافتراضي الناجح سيستغرق وقتاص إضافياً مقدما لمواءمة الأولويات وبناء العلاقات واكتساب الفهم المشترك، سيتطلب الأمر أيضاً تذكير مستمر لأعضاء الفريق الافتراضي بأنهم بحاجة ماسة إلى احترام وقت بعضهم البعض وإن الوقت الذي يقضونه في القيام بالعمل بشكل غير متزامن سيجعل الاجتماعات أكثر كفاءة.

التعقيد التكنولوجي: أشار المشاركين بأن استخدام التقنيات المتقدمة تعد أمر شائع نسبياً في الفرق الافتراضية، حيث يفضل معظم أعضاء الفريق الالكتروني كوسيلة أساسية للاتصال.

تنوع واسع النطاق: يجب أن تكون الفرق الافتراضية أكثر تنوعاً.

لكي تكون قائدا ناجحاً، يجب أن تكون واثقاً مقنعاً ومتبئاً لضمان أن الأعضاء سوف يتبعون الأوامر الخاصة بك وهم متأكدون أنك ستنجح كما يجب أن يتحدث بثقة لضمان أن يثق الأعضاء به. من المهم أن يركز القائد على المسؤوليات الرئيسية ويمكن الأعضاء وتفويض المهام لهم. على القائد أن يتمكن من توصيل رسالته بفعالية إلى فريقه "التواصل هو صفة مهمة للقائد".

ABSTRACT

The Reality of virtual teams practice in self-managed schools in East Jerusalem

(Aproposed model for development)

This study aims to explore the essence of life in terms of implementing the virtual teams in self-managed schools in East Jerusalem neighborhoods. In its effort to highlight this reality, the practices and challenges which encounter this unique and innovative process were identified, and a proposed model was presented that aims to develop and improve this unique context. In order to achieve this goal, this study used a quantitative and qualitative method, and a descriptive, analytical, constructivist, and developmental methodology; as a wide variety of tools were used for data collection. These tools included a questionnaire which consists of (70) paragraphs distributed to nine fields, and was placed on a seven-graded scale for answers.

The tools also included the interviews in which (72) individuals participated; including (36) principals, and (36) teachers. The focus group consisted of (15) educational experts, whose validity and reliability were examined. The data collection process was performed in the current academic year; as a sample consisting of (349) individuals was selected using multi-stage random stratified cluster sampling, representing school principals, teachers, leaders of focus groups and counsellors. These individuals were distributed

to (36) virtual teams in the original study population, which includes (450) individuals.

The results clearly showed that virtual leadership plays a major role in confidence-building and enhancing communication within virtual teams. The study also highlights the importance of the leader's role in organizing work and ensuring the smooth functioning of operations; which encourages cooperation and reduces conflicts and challenges.

Equally importantly, the results revealed that female leadership has an outstanding role in enhancing cohesion and learning in virtual teams, as well as the importance of training. According to these valuable conclusions, the researcher presents her recommendations and highlights the importance of providing continuous training opportunities for leaders of virtual teams in schools to develop their skills in managing them and enhancing social interactions in a virtual environment supported by appropriate software and technological tools. It also enhances interaction and communication, and promotes confidence-building and cooperation, as well as performance evaluation, and it enhances research and innovation to explore opportunities and challenges and also to solve the problems that they may encounter.

Keywords: Leadership; Virtual Team; Self-Managed Schools, Challenges; Model.