

العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية

(دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية)

د. عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود
قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية

(دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية)

د. عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ قبول البحث: ١٥/٤/١٤٣٧هـ

تاريخ استلام البحث: ٣٠/٧/١٤٣٥هـ

ملخص الدراسة:

إن مصطلح "القيادة الافتراضية" يعني الإدارة والإشراف على فريق عمل يضم مجموعة من العاملين ينتمون إلى منظمة واحدة أو يتبعون خطة عمل واحدة وطبيعة عملهم في أماكن مختلفة أو أوقات مختلفة. كما تعتبر القيادة الإلكترونية من مسميات "القيادة الافتراضية" وهي العمليات القيادية التي تتم عبر وسائط الإنترنت وأدوات التواصل عبر الشبكة الإلكترونية بين القائد وأفراد فريق العمل.

ويعد عامل التدريب لفريق العمل على الوظائف الإشرافية من أهم النقاط، حيث أن كل فريق عمل يحتاج تعلم كيفية تنفيذ المهام وتحديد معايير الأداء وتبسيط إجراءات العمل وتعلم مهارات الإتصال وحل الصراعات وصنع واتخاذ القرارات وإدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت. كما تعتبر من أهم التحديات التي تواجه قيادة فرق العمل الافتراضية الإختلاف في الثقافات بين العاملين، كما يعتبر أيضاً ضعف التواصل الاجتماعي من أهم سلبات العمل الافتراضي.

• أبرز التحديات التي تواجه قادة فرق العمل الافتراضية:

١- بناء الثقة. ٢- صعوبات التواصل والاتصال. ٣- التنوع الثقافي.

٤- تعقد عملية تبادل المعلومات والبيانات.

• مجتمع وعينة الدراسة البحثية: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالغرفة التجارية الصناعية بمدينة الرياض وبإلحاق عددهم ٧٠٠ موظف، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية لتشمل ٣٠٠ فرد، وقد تم توزيع الاستبانة (استطلاع الآراء) بطريقة عشوائية.

وقد بنيت استبانة البحث على محورين:

- المحور الأول: البيانات والمعلومات الديموغرافية العامة عن أفراد العينة وهم العاملين بالغرفة التجارية الصناعية بمدينة الرياض.

- المحور الثاني: فقرات الإستبانة الموجهة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الافتراضية - فرق العمل الافتراضية - الأسلوب القيادي الافتراضي.

الأسلوب القيادي التقليدي - فرق العمل التقليدية - القادة الافتراضيين.



الفصل الأول

الإطار العام للبحث

١- المقدمة

حظي موضوع القيادة باهتمام الفكر العالمي منذ القدم، وامتد هذا الاهتمام للعلوم الإدارية، فقدم الأدب الإداري الكثير من النتاجات البحثية والفكرية والنظريات التي أسهمت في ظهور المدارس الأنماط والاستراتيجيات القيادية، وقد بقيت هذه النتاجات ماثرة لجذب للدارسين وللباحثين على المستويين الأكاديمي والميداني زمنا طويلا، لكن ما كان يصلح منها في الماضي لم يعد متماشيا مع الواقع المعاصر^١، ففي ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، ونتيجة للتغيرات التي أصبحت تؤثر في أداء المنظمات، كل تلك العوامل دفعت منظمات الأعمال إلى ضرورة البحث عن أساليب عصرية تتلاءم وتتكيف مع التغيرات البيئية لتعديل أوضاعها وتجربة الابتكارات والتوجه نحو التطبيقات التكنولوجية الحديثة والإبداعات الجديدة لضمان بقائها في مضمار التنافس الذي لم يعد يقتصر على المستوى المحلي بل تخطاه إلى التنافس على المستوى العالمي، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتلاءم مع هذه التطورات وتتخلى عن المنظومة الهرمية التقليدية، وأن تتبنى

1 Michael A.P. (2008) Emotional Intelligence and Critical Thinking Relationships to Transformational Leadership. PhD. Thesis. University of Phoenix, North America. P. 19.

التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي¹، فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لإحداث التغيير المناسب².

وانطلاقاً من ضرورة إحداث التغيير لكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب التطورات لضمان البقاء والاستمرار فإن عليها أن تغير في أساليب العمل و التكنولوجيا المستخدمة وفي هياكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور، فبدون قيادة حكيمة ذات كفاءة عالية تبقى عمليات التغيير غير مجدية وغير قومية، وربما أصيبت بالشلل وانتهت بالفشل. وما يهمنا في البحث الحالي هو الحديث عن أحدث أنماط القيادة التي ظهرت مؤخراً في منظمات الأعمال، وبدأت تشغل اهتمام العالم، لكنها في الواقع العربي لم تحظ بعد باهتمام الباحثين والإداريين، إنه نمط القيادة الافتراضية، أو كما يخصصها البحث الحالي بقيادة فرق العمل الافتراضية.

فقد كانت القيادة بنموذجها التقليدي تعتمد على وجود القادة كنقطة ارتكاز أساسية في مجتمع العمل أو المجتمع بشكل عام، وتطلب من القادة العديد من الكفايات والخبرات في عملهم القيادي من أهمها القدرة على

1 صبري، هالة عبد القادر (٢٠١٠). أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد ٦، العدد ٤ : ص ٧٩ - ٦٩

2 مرعي، كائكان فواز (٢٠٠٨). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المواجهة وإجراء اللقاءات والاجتماعيات الدورية مع أعضاء فرق العمل من المرؤوسين وجها لوجه ، فيلتقون جميعهم في أرض واحدة وفي مكان واحد ، وتطلب منهم أيضا التفاعل والتأثير المباشر مع كل فرد من أفراد فريق العمل ، أما من المنظور الحديث ، ونتيجة لظهور شبكات وتكنولوجيا الإنترنت والاتصال عن بعد ، وما أتبعها من أدوات اتصال وتواصل حديثة ومتقدمة ، فقد أضحت فرق العمل متنوعة وموزعة في أكثر من بقعة جغرافية ، وبناء على ذلك بدأت الدراسات الإدارية الحديثة بتبني اتجاه مغاير لتفسير وتوضيح مفهوم القيادة ، وبيان دور القيادات والشروط الواجب توافرها في الشخصيات القيادية المعاصرة لتتلاءم مع الاحتياجات المتزايدة والتغيرات في فرق العمل الافتراضية التي لم يعد يضمها بقعة جغرافية واحدة ، وهذا ما أحاط بمفهوم القيادة الافتراضية والذي يرى البعض بأنها أبسط من القيادة التقليدية من خلال إمكانية ممارستها بأقل قدر من أدوات الاتصال المتاحة للقيادة الافتراضيين ، بينما يراها البعض الآخر بأنها ممارسة صعبة وأكثر تعقيدا من القيادة التقليدية نظرا لتعقيد وتركيب الأدوات المستخدمة فيها كالإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والتي تتطلب مهارات تكنولوجية عالية لدى القادة الذين بدأوا عصرا جديدا في ممارساتهم القيادية والإشرافية... إنه عصر قيادة فرق العمل الافتراضية.

١- ٢ مشكلة البحث

ما لا شك فيه أن العمل بشكل فرق يتكامل فيما بينهم أفرادها قد أصبح ضرورة من ضرورات نجاح العمل ، فمبدأ المشاركة والتفاعل بين أعضاء المجموعة يعزز من زيادة الإنتاج في أداء المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف

التنظيمية في وقت مناسب ، وهذه الفرق تحتاج إلى قيادة فعالة وواعية بكل متطلبات نجاح فريق العمل الذي يعمل تحت قيادتها، فيتم السيطرة والمتابعة القيادية على سير العمل والتنسيق بين أفراد الفريق الواحد، وحل المشكلات التي قد تواجههم أثناء أداء مهامهم، بمهارات وخبرات يتمتع بها القيادي الناجح، هذا الحال في القيادة التقليدية قد أصبح أكثر تعقيدا وحرجا في القيادة الافتراضية، فالقائد لم يعد فقط يحتاج إلى مهارات التواصل والتفاعل وحل المشكلات الخاصة بفريق عمله، بل هناك مهارات عملية أخرى من الواجب توافرها في القائد الذي يقود فريق العمل الافتراضي، لا سيما وأن معظم تلك الفرق لا يجمعها مقر واحد، ولكل منها في مكانها ما تواجهه من مشاكل وتحديات وظروف بيئية محيطة تختلف باختلاف البعد والمكان الجغرافيين اللذين يعمل من خلالهما الفريق، كل تلك الظروف والتحديات تشكل تأثيرا مباشرا وغير مباشر على فعالية أداء قيادة فرق العمل الافتراضية وقد يكون هذا التأثير إيجابيا فيخلق بيئة عمل تنافسية تتسم بتكثيف الجهود للتغلب على المشكلات ومواجهة التحديات وإنجاح خطط سير العمل المعدة للتنفيذ من قبل فرق العمل مما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة، في حين قد يكون هذا التأثير سلبيا فلا تحقق فرق العمل الافتراضية الأداء المطلوب ولا الأهداف الموضوعية.

وبناء على ذلك، يبرز تساؤل البحث الرئيس بالشكل التالي:

"ما هي العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية في

الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية؟"

بحسب علم الباحث ، يعد هذا البحث من أوائل المحاولات العربية في طرح ومناقشة موضوع قيادة فرق العمل الافتراضية ، حيث خلت المكتبات العربية من أي دراسة مشابهة سواء نظرية أم تطبيقية في تحديد مفهوم القيادة الافتراضية والعوامل المؤثرة في نجاحها وفعاليتها في منظمات العالم المعاصر التي أصبحت تمتلك فروعاً خارج حدود الإقليم المحلي وصولاً حتى امتلاكها فروعاً عالمية ، ويحاول الباحث أن يقدم بعض المفردات والمفاهيم حول القيادة الافتراضية وفنونها في قيادة فرق العمل الافتراضية نظرياً ، والتطرق لأبرز وأهم العوامل والظروف والتحديات التي تحيط بعمل القادة في العالم الافتراضي في دراسة تطبيقية على واقع المسألة في الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية.

فعلى عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل الناجح تقتصر فقط على تجميع عدد من الناس ، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض ، فإن بناء الفريق الناجح يمر بمراحل عديدة ويتطلب جهوداً كبيرة للوصول إلى مرحلة التكامل ، وقد تحققت العديد من المنظمات في الاستفادة من هذه المنهجية لعدم إلمام القادة بالطرق والأسس التي يتم بها بناء فرق العمل الفعالة ، وكيف يمكن لهم كقادة أن يكونوا بناة فرق فعالة تتحقق من خلالها أهداف المنظمة وتشبع حاجات الأفراد وصولاً إلى مرحلة الاندماج والتكامل التي تتقدم من خلالها المنظمات على مثيلاتها في العالم الافتراضي المعاصر.

١- ٤ تساؤلات البحث

١. ما مفهوم القيادة الافتراضية وما أهم عناصرها؟
٢. ما أهم أشكال فرق العمل الافتراضية والفروقات بينها؟
٣. ما المسؤوليات المناطة بالقيادة لإنجاح سير العمل في فرق العمل الافتراضية في فروع الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية؟
٤. ما هي أهم العوامل المؤثرة في إنجاح عمل قادة فرق العمل الافتراضية وما أبرز الصعوبات التي تواجه ذلك في الغرفة التجارية الصناعية؟

١- ٥ أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- توضيح مفهوم القيادة الافتراضية وأهم عناصرها وأسباب التحول إليها
- ٢- المقارنة بين الأسلوب القيادي التقليدي والأسلوب الافتراضي من جوانب إدارية وأدائية مختلفة.
- ٣- تحديد المسؤوليات المناطة بالقيادة لإنجاح سير العمل في فرق العمل الافتراضية في فروع الغرفة التجارية الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- ٤- التعرف على أشكال فرق العمل الافتراضية وبيان الفروقات بينها.
- ٥- التعرف على أهم العوامل المؤثرة في إنجاح عمل قادة فرق العمل الافتراضية وتسليط الضوء على أبرز الصعوبات التي تواجه ذلك في فروع الغرفة التجارية الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية.

١- ٦ منهجية البحث

اتبع الباحث منهج البحث الوصفي والتحليلي بهدف دراسة الظاهرة العلمية المتعلقة بمفهوم القيادة الافتراضية وفرق العمل الافتراضية والعوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية وتفسيرها وشرحها من خلال الرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية المتوفرة في الأدب النظري والدراسات السابقة ، وإجراء دراسة تطبيقية على بعض فروع الغرفة التجارية الصناعية المنتشرة في أنحاء المملكة العربية السعودية.

١- ٧ مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية وعددهم ٧٠٠ موظفاً، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية قوامها ٣٠٠ موظف، وجرى توزيع الاستبانة على أفراد العينة حيث تمت الإجابة على الاستبانة من قبل جميع أفرادها.

١- ٨ المصطلحات الواردة في البحث

♦ القيادة الافتراضية virtual leadership : عرفها Fisher (٢٠٠٩) بشكل مبسط بأنها الإدارة والإشراف على فريق عمل يضم مجموعة من العاملين ممن يعملون في أماكن مختلفة أو أوقات مختلفة ولكنهم ينتمون إلى منظمة واحدة أو يتبعون خطة عمل واحدة^١. وقد سميت أيضاً بالقيادة الاليكترونية E-leadership : أي العمليات القيادية التي تتم عبر وسائط

1 Fisher A. (2009). Answers to common distance manager questions. The Fisher group.inc. available at:

http://www.thefishergroup.com/Free%20Resources/Answers_to_DM_quest.pdf.

Accessed: 25/2/2014

الإترنت وأدوات التواصل عبر الشبكة الاليكترونية بين القائد وأفراد فريق العمل^١.

❖ فرق العمل الافتراضية virtual teams : عبارة عن مجموعة من الأفراد الموزعين جغرافيا أو تنظيميا ويتواصلون فيما بينهم عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة بهدف إنجاز مهامهم الوظيفية المحددة لكل فرد منهم^٢.
كما عرفها Chinowsky & Rojas بأنها : مجموعة من الأشخاص يمتلكون مهارات وكفايات تؤهلهم لتنفيذ سلسلة مهام في عمل جماعي عبر وسائط اليكترونية بغض النظر عن الموقع الجغرافي^٣.
وقد أدرج لها تعريف مبسط مفاده أنها مجموعات من الأفراد الأعضاء في فريق عمل واحد إلا أنهم نادرا ما تجمعهم لقاءات وجها لوجه^٤.

١- ٩ حدود الدراسة

أ- الحدود المكانية: سوف تطبق هذه الدراسة على الغرفة التجارية الصناعية في أنحاء المملكة العربية السعودية.

-
- 1 Zaccaro, SJ. and Bader P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. Organizational Dynamics. 31(4): 377-387.
 - 2 Zigurs I. (2003). Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? Organizational Dynamics. 31(4): 339-351.
 - 3 Chinowsky PS. and Rojas EM. (2003).Virtual teams: Guide to successful implementation. J. Manage. Eng. 19(3): 98-106
 - 4 Malhotra A, Majchrzak A, and Rosen B. (2007). Leading virtual teams. Aca. Man. Persp. 21(1): 60-70.

ب- الحدود الزمانية: يحدد المجال الزمني لهذه الدراسة بالعام الدراسي

١٤٣٤ - ١٤٣٥ هـ

١- الدراسات السابقة

تجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث لم يتمكن من الحصول على أي دراسة عربية تناولت موضوع قيادة فرق العمل الافتراضية بالتحليل والتفسير، مما دفع الباحث إلى الاستعانة بالأدب الأجنبي وما به من نتائج بحثية ودراسات عنيت بموضوع الدراسة الحالية وتناولته بالشرح والتحليل والدراسة، ومن أهم تلك الدراسات:

١. دراسة Cordes & Malling (٢٠٠٩)، بعنوان: القيادة الافتراضية:

كيف يضمن القادة أداء فرق عملهم دون التقارب الفوري بينهم^١

سعى الباحثان إلى دراسة التحديات القيادية التي تواجه فرق العمل الافتراضية وبناء مفهوم نظري يعتمد على دراسة حالة لمجموعة من الشركات الدولية التي تمتلك فرق عمل افتراضية بين عاملها لإنجاز أعمالها في فروعها المنتشرة في المدن والدول الأخرى.

تم جمع المعلومات الأولية للدراسة من خلال إجراء مقابلات نوعية مع مسؤولي المعلومات في ستة شركات، ونتيجة للتحليل المقارن بين الأدب النظري ونتائج المقابلات، تمكن الباحثان من تحديد خمسة عشر إجراء يقوم بها القادة الافتراضيون في حياتهم العملية اليومية.

1 Cordes F and Malling C (2009). Virtual leadership: How leaders secure performance when outside immediate proximity of their employees. Master thesis. MSocSc Management of Creative Business Processes. Copenhagen Business School.

وقد تم تصنيف هذه الإجراءات إلى ثلاثة مستويات تحليلية : المستوى الهيكلي أو البنائي ، مستوى التمكين ، ومستوى التشريع ، وهو التصنيف الذي استوحاه الباحثان من دراسات سابقة لكل من Mintzberg ، Andersen ، و Weick .

أظهرت الدراسة أن التحديات الأساسية التي تواجه قادة فرق العمل الافتراضية والتي تشمل البعد المكاني ، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي نتج عنها ضعف في التدخل الشخصي الفوري وفقدان القدرة على السيطرة على إجراءات العمل يمكن مواجهتها من خلال اتخاذ بعض الخطوات الإجرائية المتعلقة بالأدوار الثلاثة التي يمكن للقادة الافتراضيين ممارستها مع فرق العمل ، فيقوم القائد بدور الراوي الذي يسرد على فريق العمل الإرشادات ويوحي لهم بالأفكار المحققة للإنتاجية ، أو بدور حلقة الربط والوصل بين أعضاء فريق العمل من خلال تقريب الثقافات والتوجهات الفكرية بينهم ، أو بدور الموجه الذي يقوم بتحديد الإجراءات والمهام ويوجه فريق العمل لإنجازها وتحقيق الإنتاجية المطلوبة بدافعية عالية .

٢. دراسة Zimmermann et. al (٢٠٠٩) بعنوان : الأهمية النسبية لسلوكيات القادة في كل من فرق العمل الافتراضية وفرق العمل التي يلتقون بها وجها لوجه^١.

1 Zimmermann P, Wit A. and Gill R. (2009). The Relative Importance of Leadership Behaviours in Virtual and Face-to-Face Communication Settings. Leadership. 4(3): 321- 337.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير البعد الافتراضي في حياة أعضاء فرق العمل اليومية الذين يمارسون أعمالهم من على بعد في ظهور سلوكيات القادة المختلفة مقارنة مع سلوكياتهم في العمل مع الفريق وجها لوجه. أجرى الباحثون استطلاعاً للرأي شمل ٤١٩ مهندسا تقنيا يعملون في فرق عمل تابعة لشركة شل جلوبال للحلول الدولية، وقد بينت النتائج أن غالبية قادة فرق العمل الافتراضية يركزون في علاقتهم مع فرقهم على توجيههم لإنجاز المهام المطلوبة منهم ويتابعونها أولاً بأول أكثر مما يقومون به في قيادة فرقهم وجها لوجه، ولا يهتمون بأي سلوكيات أخرى مثل حل المشكلات أو تقريب وجهات النظر أو تقليل الفجوات الثقافية والمعرفية بين أعضاء فرق العمل الافتراضية.

٣. دراسة Caulat (٢٠١٠) بعنوان: القيادة الافتراضية: إعادة التفكير في

فرق العمل الافتراضية وواقعها^١

حاول الباحث في هذه المقالة البحثية تفسير وجهة النظر الموجودة لدى الناس تجاه العمل الافتراضي بأنه ممارسة غير مرضية، ولتحقيق هذا الهدف، قدم الباحث استعراضاً لبعض فرق العمل الافتراضية وتجارب أعضائها، والذين بينوا في آرائهم بأنه من غير المرضي أن يقوم القادة فقط بمهمة إدارة فرق العمل وتوجيهها كونهم يشغلون مناصب القيادة، ولكن الأهم من ذلك قيادتهم بطريقة تأخذ بعين الاعتبار أهمية التعامل مع اختلاف الثقافات

1 Caulat G. (2010). Virtual leadership: rethinking virtual teams. Danish Leadership Review. September-October. P. 12- 24.

ومحاولة تنمية مهارات ثقافة الحوار بين القائد وأعضاء فريقه الافتراضي والتي تختلف بحسب الموقع الجغرافي الذي يعمل فيه كل فريق افتراضي.

٤. دراسة Hanson et al. (٢٠١٢) بعنوان: قيادة فرق العمل الافتراضية

عبر الحدود الثقافية والوطنية^١

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تحديات القيادة لفرق العمل الافتراضية عبر الثقافات المختلفة إضافة إلى مدى توافر التقنيات والإمكانات لتعزيز قدرات القادة لقيادة هذه الفرق على نحو فعال، وخاصة في ظل انتشار أفراد تلك الفرق جغرافياً.

استعرض الباحثون الدراسة الرائدة التي قام بها Hofstede عام ١٩٨٠ ومشروع GLOBE عام ١٩٩٣ حول مفهوم التداخل والتواصل بين الثقافات وتأثير الثقافة على قيم العمل الفردية.

وقد بينت نتائج الدراسة الحالية بأن من أهم التحديات المحتملة التي تواجه قيم العمل هي اختلافات الثقافات بين أعضائها، والتي تزداد شدة وحدة في فرق العمل الافتراضية، وقد أوصى الباحثون بضرورة تكثيف الدراسات المتعلقة بتأثير اختلاف الثقافات على قيم عمل الفرق الافتراضية والبحث عن حلول للمشاكل الثقافية التي قد تنجم عن هذا التأثير والتغلب عليها.

٥. دراسة Ebrahim et al. (٢٠٠٩) بعنوان: الفرق الافتراضية: مراجعة

نظرية^٢

1 Hanson D, Ward C, and chin P. (2012) Leading Virtual Teams across National and Cultural Boundaries. International Leadership Journal. 4(3): 3- 17.

2 Ebrahim, NA, Ahmed S. and Taha Z. (2009). Virtual Teams: a Literature Review. Australian Journal of Basic and Applied Sciences . 3(3): 2653-2669.

قدمت الدراسة مراجعة أدبية مطولة لمفهوم فرق العمل الافتراضية، وتحليل بنائي للهيكل المعرفي لدى تلك الفرق.

من خلال الدراسة، قام الباحثون بتحديد الاختلافات بين الفرق الافتراضية والتقليدية، وتحديد الأنماط المختلفة لفرق العمل الافتراضية، بهدف التعرف على واقع المعرفة التي تمتلكها تلك الفرق ضمن الهيكل المعرفي والتي تتفاوت فيما بينها وفقه.

كما قدم الباحثون توضيحا حول أهم المتطلبات لنجاح وفاعلية الفرق الافتراضية من وجهة نظر الأفراد، ومن الناحية العملية والتكنولوجية، مع ذكر أهم صفات فرق العمل الافتراضية وبيان التحديات التي تواجه كل فريق. ونتج عن الدراسة تحديد اثني عشر عاملا يجب أخذهم بعين الاعتبار في وصف وتفسير منهجية عمل الفرق الافتراضية وكيف تسهم هذه العوامل في دعم عمل الفرق الافتراضية، وهي إضافة أدبية تحسب لهذه الدراسة على الدراسات السابقة لها، وتشكل قاعدة بحثية لما سيلبيها من دراسات في مجال فرق العمل الافتراضية وقيادتها.

٦. دراسة Dragusha (٢٠١٢) بعنوان: إدارة الفرق الافتراضية:

إرشادات لقيادة فعالة^١

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل الأولية التي تسهم في تحقيق قيادة فعالة لفرق العمل الافتراضية، كما هدفت إلى تقديم بعض المعلومات

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

والمبادئ التوجيهية لأية منظمة تخطط لإنشاء فريق عمل افتراضي وكذلك لأي فرد يخطط للانضمام الى فريق افتراضي.

تم جمع المعلومات على مرحلتين، باستخدام المنهجية النوعية، فأما المرحلة الأولى فتمثلت في مراجعة الأدبيات النظرية لتغطية الموضوع تغطية شاملة، بينما تمثلت المرحلة الثانية في جمع المعلومات باستخدام استبيان تم توزيعه على أفراد يعملون في شركة.

بينت نتائج الدراسة أن لكي يكون هناك قيادة فعالة لفريق العمل الافتراضي يجب أن تتوافر في القيادي المهارات التالية: قدرته على تشجيع وتحفيز الفريق للعمل، تقديم أهداف وغايات واضحة، القدرة على تعزيز الثقة، القدرة على إدارة التنوع الثقافي، والتواصل الشخصي، وعرض رأيه حول سير عمل الفريق بشكل مستمر، والقدرة على قياس أداء الفريق.

التطبيق على الدراسات السابقة ومميزات هذه الدراسة

يمكن القول إن مجمل الدراسات التي تم مناقشتها، قد اتفقت على أن التحديات الأساسية التي تواجه قادة فرق العمل الافتراضية تشمل البعد المكاني، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي نتج عنها ضعف في التدخل الشخصي الفوري وفقدان القدرة على السيطرة على إجراءات العمل، وقد قدمت بعض المقترحات الكفيلة بتحسين أداء فرق العمل في ضوء القيادة الافتراضية، غير أن دراسة Zimmermann et. al ترى بأن بعض القادة الافتراضيين لا يعيرون اهتماماً بالسلوكيات الأخرى غير توجيه فرق العمل لإنجاز المهام المطلوبة، فهم لا يحاولون حل المشكلات التي تواجه فرق العمل سواء اختلاف الثقافات أو المشكلات التي تتطلب حلاً

سريعا ويواجهها فريق العمل في غياب او بعد القائد، وقد أجمعت معظم الدراسات على ضرورة أن يتمتع القيادي بالمهارات التالية: قدرته على تشجيع وتحفيز الفريق للعمل، تقديم أهداف وغايات واضحة، القدرة على تعزيز الثقة، القدرة على إدارة التنوع الثقافي، والتواصل الشخصي، وعرض رأيه حول سير عمل الفريق بشكل مستمر، والقدرة على قياس أداء الفريق، وذلك من أجل إنجاز عمل الفرق.

والدراسة الحالية تعتبر تكملة لما جاءت به الدراسات السابقة، مع تمييزها بآ، ها ستعرض الموضوع من خلال دراسة واقع عربي، فكل تلك الدراسات لم يوجد مثلها في المكتبات العربية بحسب علم الباحث، كما أنها تعد من الموضوعات الجديدة كليا والتي لم تنل حظها من الدراسة لغاية الآن من الباحثين العرب إلا ربما قليلا جدا، كما تتميز الدراسة بكونها تطبيقا على إحدى المؤسسات الكبرى في المملكة العربية السعودية والتي تمتلك فروعاً ممتدة في أنحاء المملكة، وذلك من أجل التعرف على طرق وأساليب قيادة فرق العمل المنتشرة في هذه الفروع، وما هي أهم التحديات التي تواجه عملهم وما أهم العوامل التي تسهم في تحسين أدائهم في بيئة العمل الافتراضية.

* * *

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: فرق العمل الافتراضية

٢- ١ تمهيد

أدى تطور الاتصالات وتقنية المعلومات إلى الإسراع في عولمة البيئة ، وأصبحت العولمة متغيراً رئيساً في السنوات الأخيرة أسهم في ظهور مصطلحات ترتبط بظهور واستخدام شبكات الإنترنت مثل القرية الكونية ، اقتصاد السوق ، اقتصاد المعلومات ، المنافسة ، التغيير ، التخصص ، وفرق العمل الافتراضية والمنظمات الافتراضية ، كل هذه المتغيرات وغيرها تؤكد على أن أحد أهم عوامل نجاح المنظمات يكمن في توظيف إمكانيات وقدرات الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة من خلال تمكينها وتحفيزها للعمل وفقاً للمتغيرات الحديثة وتلبية لمتطلبات واحتياجات العملاء ، على اعتبار أن العاملين هم أكثر الناس التصاقاً بأعمالهم وهم الأقدر والأجدر على إجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة ، لتتوافق مخرجات المنظمة مع المتطلبات المتغيرة لهؤلاء العملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في المجتمع.

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة ، والإدارة بروح الفريق الواحد ، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام ١٩٨١م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة^١.

1 عبد الغني ، أحمد عبده. (٢٠٠٧) إدارة وبناء فرق العمل. ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم. الأحساء. المملكة العربية السعودية. الفترة (٢٥ - ٢٦ ذو الحجة ١٤٢٧). ص ٥

ويتفق الباحث مع تلك النظرية وأهميتها، فوجود وتكوين فرق للعمل طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل، لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة¹.

وفي هذا، يرى الباحث تشابهاً مطلقاً بين الفرق التقليدية والفرق الافتراضية، فالأخيرة تتطلب توفير الطاقات والإمكانات الأكثر تقدماً وضرورة المتابعة المستمرة لأدائهم من خلال قادة مؤهلين ولديهم مهارات تواصل واتصال فعالة مع فرق العمل الافتراضية التي أصبحت ظاهرة عالمية عصرية استدعى وجودها التوسع الكبير والانتشار في بيئة الأعمال الدولية لمنظمات تطمح في دخول السوق العالمية من خلال فتح فروع لها وتعيين ممثلين لها في كل بقعة أمكنها الوصول إليها.

٢-٢ مفهوم فرق العمل الافتراضية

لقد سبقت الإشارة إلى أن العولمة قد دفعت بمنظمات الأعمال إلى التفكير جدياً بإحداث تغيير جذري في أسلوبها وتوجهاتها وطريقة أدائها لأعمالها،

1 عبد الغني، أحمد عبده. المرجع السابق نفسه. ص ٧

وكما أشار كل من Duarte & Snyder بأن على المنظمات لكي تكسب ميزة تنافسية أن تعيد النظر في طريقة عملها وإعادة تشكيل تنظيماتها لتتأقلم مع التغيرات الجديدة في البيئة العالمية ، ويأتي في مقدمة تلك التغيرات التي بدأت تتبناها المنظمات أن يكون لديها فرق عمل افتراضية¹.

قدم الأدب النظري العديد من التعريفات لمفهوم فرق العمل الافتراضية، اختار منها الباحث تعريفين يعتبران من وجهة نظره الأكثر شمولاً ووضوحاً. فأما التعريف الأول، فهو الذي وضعه Edwards وزملاؤه عام ٢٠٠٤، حيث تم تعريف فريق العمل الافتراضي بأنه: مجموعة من الأفراد الذي وجدوا أنفسهم بمقتضى عملهم منفصلين بالمسافة أو الزمن من أجل تنفيذ إجراءات ومهام محددة، حيث يصبح التفاعل والتواصل بينهم معتمداً بشكل أساسي على الاتصال الإلكتروني ووسائطه كالبريد الإلكتروني وإجراء اللقاءات والمحاورات المسموعة والمرئية عبر الشاشات الإلكترونية، بالإضافة إلى استخدام أدوات التواصل عبر المواقع الإلكترونية، ولتحقق الفريق الافتراضي نجاحاً في عمله، يتوجب على أعضائه أن يصلوا على الأقل إلى النتائج التي يتوقع تحصيلها من الفريق التقليدي ولكن مع الفارق في بعد المسافات بين أعضاء الفريق الافتراضي^٢.

أما التعريف الثاني، فقد أورده McNamara (٢٠٠٠) حيث أطلق على الفريق الافتراضي تعبيراً آخر هو الفريق المتوزع جغرافياً (Geographically

1 Duarte A and Snyder H. (2006). Mastering Virtual Teams. Wiley 7 Sons. 3rd ed. P. 3

2 Edwards C, Abigail W, and John RP.(2004). Implementing Virtual Teams: A Guide to Organizational and Human Factors. Abingdon, Oxon, GBR. P. 6

Distributed Team- GDT)، وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون عبر الوقت والمسافة والحدود التنظيمية من خلال روابط يتم تقويتها وتدعيمها باستخدام تكنولوجيا التواصل الاليكتروني، ولديهم مهارات مؤهلة وملزمين بهدف عام، وأهداف أدائية مرتبطة بالهدف العام، ويشتركون في طبيعة عملهم حيث تقع على عاتق كل منهم مسئولية فهم المهام المطلوبة منه وتنفيذها¹.

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

وعلى أية حال، دلت بعض الدراسات أن مصطلح الافتراضية (virtual) ليس مصطلحا جديدا العهد، فقد أشار Caulat في دراسته الناقدة للعمل الافتراضي بأن طريقة العمل عن بعد أو ما يسمى الطريقة الافتراضية (المدارة بواسطة تقنية اتصال معينة) قد تمت ممارستها منذ ما لا يقل عن عشرين عاما مضت، وما استرعى انتباه Caulat أن كلمة virtual هي كلمة قديمة، ظهرت

1 McNamara D. (2000). Authenticity Consulting.LLC.
<http://managementhelp.org/groups/virtual/defined.pdf>. Accessed :25/2/2014

أول ما ظهرت في أواخر القرن الرابع عشر الميلادي، حيث كانت تعني: التأثير باستخدام الفضائل والقدرات المادية، وهذا ما دلت عليه بعض الكلمات الشبيهة في التكوين الحرفي في اللغة اللاتينية القديمة مثل virtualis و virtus والتي تعني: الامتياز، القدرة، والفعالية، وفي منتصف القرن السابع عشر الميلادي، اتسع الحقل الدلالي للفظه حتى شمل في معناه الجوهر¹.

تجدر الإشارة إلى أن درجة التباين الجغرافي بين أعضاء الفريق الافتراضي يمكن أن تتفاوت بشكل كبير، فتبدأ بوجود عضو واحد في مكان يختلف عن مكان تواجد باقي أعضاء الفريق، وتنتهي بوجود كل عضو من أعضاء الفريق في دولة أو بقعة جغرافية منفصلة².

ووفقاً لما أشار إليه كل من Bal & Teo (٢٠٠١) فلكي يتصف فريق عمل ما بأنه فريق افتراضي، فإنه يجب أن تنطبق عليه واحدة من التصنيفات الأربعة التي حددها الباحثان، بالإضافة إلى السمات الأخرى التي يلخصها الجدول التالي³:

1 Caulat G. (2010). Op.cit. p. 12

2 Staples D.S. and. Zhao L. (2006). The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams . Group Decision and Negotiation. 15: 389-406

3 Bal, J. and Teo PK. (2001). Implementing virtual teamworking. Part 1: a literature review of best practice. Logistics Information Management. 13: 346 - 352

جدول (٢ - ١): التصنيفات والسمات الخاصة لوصف

فريق العمل بالفريق الافتراضي

الوصف	سمات الفريق الافتراضي
الفريق موزع توزيعاً جغرافياً (مع اختلاف التوقيت الزمنية)	التصنيفات العامة
يشارك أعضاؤه بهدف واحد (ويوجههم هدف عام في عملهم)	
يتوفر لهم إمكانات تكنولوجيا الاتصال	
يمثلون شكل التعاون عبر الحدود	
ليس فريقاً دائماً	السمات الأخرى
حجم الفريق صغير	
أعضاء الفريق لديهم مؤهلات تكنولوجية ويعملون في الحقل التكنولوجي	
يمكن لأعضاء الفريق أن ينتمى كل منهم إلى شركة أو منظمة مختلفة	

٢ - ٣ أنواع فرق العمل الافتراضية

يمكن التمييز بين أنواع مختلفة لفرق العمل الافتراضية اعتماداً على عدد الأفراد المنضمين لكل فريق ودرجة التفاعل فيما بينهم:^١

- النوع الأول: (teleworkers) (العاملين من خلال الاتصال الهاتفي والمعلوماتي):

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

1 Hertel GT, Geister S. and Konradt U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. Human Resource Management Review. 15: 69-95. Reference also: Martinez-sanchez, A., M. Perez-perez, P. De-luis-carnicer and M.J. Vela-jimenez. (2006). Teleworking and new product development. European Journal of Innovation Management, 9: 202-214

• النوع الثاني: (virtual groups) (الجماعات الافتراضية):
توجد عادة عندما يتم دمج مجموعة من العاملين بالاتصال الهاتفي للعمل في فرق معينة موزعة، ويقوم كل عضو من أعضائها بتقديم تقريره إلى نفس القائد أو المدير، أي يكون لكل فريق مدير أو قائد واحد.

• النوع الثالث: (virtual teams) (الفرق الافتراضية):
توجد عادة عندما يتفاعل أعضاء الجماعة الافتراضية فيما بينهم لتنفيذ أهداف عامة مشتركة.

• النوع الرابع: (virtual communities) (المجتمعات الافتراضية):
والتي تمثل الكيانات الأكبر حجما في العمل الافتراضي ويتوزع عملها بين أعضائها الموزعين جغرافيا ويتواصل كل عضو منها مع الآخرين عبر شبكات الإنترنت ويكون موجهها بأهداف عامة ووفق قواعد وقوانين محددة.

٢- ٤ إيجابيات وسلبيات فرق العمل الافتراضية

٢- ٤ - ١ إيجابيات فرق العمل الافتراضية:

فيما يلي أهم الإيجابيات التي قدمتها الدراسات التي تناولت موضوع تكوين فرق العمل الافتراضية:

١. تقليل الوقت والكلفة اللازمة للتنقل، من خلال تخفيض نفقات السفر (حيث يتمكن الفريق الافتراضي من التغلب على محددات الوقت، المكان، والروتين الوظيفي التنظيمي التي يواجهها غالبا الفريق التقليدي).^١

1 Piccoli, G., Powell A. and Ives B. (2004). Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness . Information Technology and People. 17: 359 - 379

٢. تقليل الوقت والكلفة المطلوبة لحمالات التسويق.^١
٣. القدرة على تجميع وتوحيد الخبراء المختصين ذوي الخبرة العالية في المجالات التكنولوجية بواسطة الوسائل الاليكترونية والرقمية والذين يعمل كل منهم في بقعة جغرافية بعيدة عن الآخر.^٢
٤. اتخاذ القرارات المتعلقة بالبحث والتطوير بشكل أكثر فاعلية.^٣
٥. صنع القرارات على النحو الأفضل والأسرع.^٤
٦. القدرة على الوصول إلى مركز التميز، بالاستفادة من أفضل المواهب الموجودة والتي تظهر بين فرق العمل دون النظر إلى الموقع الجغرافي.^٥
٧. إنتاجية أكبر ووقت تطوير أقصر^٦

-
- 1 Rabelo, L. and. Jr. THS. (2005). Sustaining growth in the modern enterprise: A case study. *Jornal of Engineering and Technology Management JET-M*, 22: 274-290
 - 2 Rosen B., Furst S. and Blackburn R. (2007). Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Organizational Dynamics* . 36: 259-273
 - 3 Cummings, J.L. and Teng BS. (2003). Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success . *Journal of Engineering Technology Management*. 39-68
 - 4 Hossain, L. and Wigand RT. (2004). ICT Enabled Virtual Collaboration through Trust. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10: 123-134
 - 5 Samarah, I., Paul S. and Tadisina S. (2007). Collaboration Technology Support for Knowledge Conversion in Virtual Teams: A Theoretical Perspective. 40th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). Hawaii. P. 66
 - 6 Mcdonough, E.F. Kahn KB. and Barczak G. (2001). An investigation of the use of global, virtual, and collocated new product development teams . *The Journal of Product Innovation Management*. 18: 110-120

٨. إحداث نواتج عمل أفضل وجذب موظفين للعمل بصورة أفضل وتوليد أكبر ميزة تنافسية للشركة بأقل الموارد^١.
٩. تقييم أداء ذاتي وتقديم أداء عالي المستوى^٢.
١٠. الاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة في بيئات الأعمال^٣.
١١. تتيح للمنظمات الاستعانة بالأفراد الأكثر خبرة وتعينهم بعمل جزئي بغض النظر عن الموقع الجغرافي^٤.
١٢. تقليل تكاليف التدريب وعملية التعليم تكون بوتيرة أسرع^٥.
- ٢ - ٤ - ٢ سليات فرق العمل الافتراضية:
- أما أهم سليات تكوين فرق العمل الافتراضية فهي كالتالي:
١. في بعض الأحيان تتطلب تطبيقات تكنولوجيا معقدة جدا^٦.

-
- 1 Chen, T.Y., Chen YM. and Ch HC. (2008). Developing a trust evaluation method between co-workers in virtual project team for enabling resource sharing and collaboration. Computers in Industry. 59: 565-579
- 2 Chudoba, K.M., Wynn E, Lu M, Watson-manheim W. and Beth M. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. Information Systems Journal. 15: 279-306
- 3 Bergiel, J.B., Bergiel EB. and Balsmeier PW. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. Management Research News . 31: 99-110
- 4 Hunsaker, P.L. and Hunsaker JS. (2008). Virtual teams: a leader's guide. Team Performance Management. 14: 86-101.
- 5 Pena-mora, F., Hussein K, Vadhavkar S. and Benjamin K. (2000).CAIRO: a concurrent engineering meeting environment for virtual design teams . Artificial Intelligence in Engineering. 14: 203-219
- 6 Bergiel, J.B., Bergiel EB. and Balsmeier PW. (2008). OP.CIT.

٢. في حالة وجود مشكلة ما ، فإن أسلوب اللقاء وجها لوجه يخلق نوعا من الفهم الشامل لها ولظروفها أكثر مما هو الحال في العمل الافتراضي^١.
٣. قلة المتابعة والسيطرة على أنشطة الأعضاء^٢.
٤. تحدي إدارة الصراع الذي قد ينشب بين أعضاء الفريق^٣.
٥. الاختلاف والتنوع الوظيفي والثقافي بين الفرق الافتراضية يؤدي إلى الاختلاف بطريقة فهم الأعضاء لإجراءات العمل والتنفيذ^٤.
٦. يحتاج فريق العمل أحيانا إلى التدريب على بعض القضايا الخاصة والتشجيع والتحفيز المباشر^٥.

٢- ٥ الفرق بين فرق العمل التقليدية وفرق العمل الافتراضية

لقد أجمعت معظم الدراسات التي تناولت الاختلافات بين الفرق التقليدية والفرق الافتراضية بوجود اختلافات جوهرية تميز كل نوع من نوعي فرق العمل ، يمكن تلخيصها بالجدول التالي :

-
- 1 Cascio, W.F. (2000). Managing a virtual workplace. The Academy of Management Executive. 14: 81-90
- 2 Pawar, K.S. and Sharifi S. (1997). Physical or virtual team collocation: Does it matter? International Journal of Production Economics . 52: 283-290
- 3 Hinds, P.J. and Mortensen M(2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. Organization Science.16: 290-307.
- 4 Bell, B.S. and Kozlowski SWJ. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. Group and Organization Management, 27: 14-49
- 5 Ryssen, S.V. and Godar SH. (2000). Going international without going international: multinational virtual teams . Journal of International Management, 6: 49-60

جدول (٢ - ٢) أهم الاختلافات بين فرق العمل التقليدية والافتراضية^١

الفرق الافتراضية	الفرق التقليدية
نظام عمل افتراضي بكل جزئياته ومكوناته	نظام عمل تقليدي روتيني بكل جزئياته ومكوناته
أفراد / أعضاء فريق العمل يعملون في أماكن مختلفة	أفراد / أعضاء فريق العمل يتواجدون في مكان واحد
يلتقي الأعضاء بوسائل اليكترونية وتكنولوجية وبشكل غير متزامن وغير شخصي	يلتقي الأعضاء وجها لوجه بطريقة متزامنة وشخصية
أعضاء الفريق يستطيعون تنفيذ المهام كل منهم على حدة نظرا لخبراتهم العالية فلا يحتاجون للتنسيق بينهم إلا في حالات نادرة	أعضاء الفريق يقومون بتنسيق المهام فيما بينهم بطريقة التكيف المتبادل

* * *

1 Kratzer, J., Leenders R. and Engelen JV. (2005). Keeping Virtual R&D Teams Creative. Industrial Research Institute, Inc. March-April, 13-16

المبحث الثاني: قيادة فرق العمل الافتراضية والعوامل المؤثرة في نجاحها وفعاليتها

٢- ٥ تمهيد

عندما تقرر المنظمة تكوين فريق عمل افتراضي، فإن بداية التكوين لا تتعدى سوى جمع الأعضاء واختيارهم، فيكون دور القائد في الخطوة الأولى هو إنشاء الفريق وإعداد الأعضاء بشكل متوافق مع تعليمات ومتطلبات العمل وضمهم لوحدة العمل التي تكون مجهزة بكافة الإمكانيات لبدء العمل، ولكي يحقق القائد هذه الخطوة وينتقل إلى ما يليها، يجب عليه إنشاء توجه الفريق، والذي يشمل عوامل التحفيز على العمل كعرض الهدف العام وخلق جو من الإيجابية وصياغة التوجهات العامة، ويمثل توجيه الفريق الرابط الذي يربط الأعضاء فيما بينهم كما يمثل مهمة الفريق. وفي حال أنجزت هذه الخطوة وتمت تهيئة جو وظروف العمل، تبرز أدوار أخرى للقيادة الافتراضية تتمثل في إدارة الأداء وتطوير الفريق¹.

ثم تبدأ بعد ذلك خطوات التنفيذ والمتابعة القيادية، والتي ينبغي لها لكي تنجح أن تتوفر لها ظروف وعوامل معينة، يمكن القول بأنها تشبه إلى حد ما العوامل اللازمة لنجاح القيادة التقليدية، إلا أن هناك بعض التحديات التي تتسم بها القيادة الافتراضية والتي يعرض لها المبحث الحالي مع أهم العوامل التي تسهم في نجاح وفعالية قيادة فرق العمل الافتراضية.

٢- ٦ مسؤوليات ووظائف القادة في فرق العمل الافتراضية

تعتبر المسؤوليات والوظائف التي يقوم بها قادة فرق العمل الافتراضية ضرورية جدا لتحسين أداء الفرق ونجاحها، وبشكل عام، يتوجب على القادة

1 Hunsaker, P.L. and Hunsaker JS. (2008). Op. cit. p. 95-97

تعزيز فعالية فرقهم، كما يتطلب منهم الأمر أن يضمّنوا تلاؤم الإمكانيات المادية والاجتماعية الموجودة لدى أعضاء الفريق مما يجعلهم يحققون أهدافهم بنجاح¹.

وبناء على هذه المتطلبات الأساسية، اقترح كل من Zaccaro & Bader ثلاثة مسؤوليات (وظائف) يجب أن يقوم بها القادة: الاتصال بالفريق، توجيه الفريق، وتنسيق عمليات الفريق. وفيما يلي توضيح موجز لتلك المسؤوليات:²

١. الاتصال بالفريق: وهي قدرة القائد على التدقيق والبحث وراء أي أحداث قد تقع أثناء تأدية الفريق مهامه.

٢. توجيه الفريق: وهي ما يجب على القائد القيام به من تحديد الأهداف المطلوبة من الفريق بشكل واضح.

٣. تنسيق عمليات الفريق: يحتاج القائد لتزويد الفريق بالمصادر الضرورية لأداء مهامه بشكل متخصص.

كما يضاف إلى تلك المسؤوليات، ما يلي:³

٤. نظرا لطبيعة عملهم في بيئة افتراضية، يتطلب ذلك من القادة الافتراضيين الكشف عن أكثر القضايا الحرجة والمهمة التي قد تؤثر على أداء الفريق.

1 Abbasnejad B. and Moud HI. Op.cit. p. 16

2 Zaccaro SJ. and Bader P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. Org. Dyn. 31(4): 377-387

3 Chinowsky PS, and Rojas EM. Op.cit. p. 92

٥. وضع الأهداف والرؤى الخاصة بكل فريق.

٦. يتوقع من القادة القيام بتنسيق الوظائف والمهام داخل فرق العمل.

٢- ٧ الكفايات (الخبرات) الواجب توافرها في القادة الافتراضيين كعوامل مؤثرة في

نجاح وفاعلية عملية القيادة

تنبع أهمية توافر هذه الكفايات لدى قادة فرق العمل الافتراضية من أهمية المسؤوليات والأدوار المناطة بهم تجاه فرق العمل ، بالإضافة إلى التحديات التي يواجهها كل منهم.

وعلى الرغم من أن بعض هذه الكفايات تتشابه إلى حد كبير مع تلك اللازمة للقيادة التقليدية ، إلا أن مسألة الاستجابة للبيئة الافتراضية ومتغيراتها تختلف اختلافا تاما.

ومن أهم الكفايات اللازمة للقادة الافتراضيين للاستجابة الفاعلة للبيئة الافتراضية ما يلي :

أولاً : التواصل : وهي قدرة القائد الفعالة والتي تعتبر الكفاية الأساسية لأي قائد في العمل الافتراضي ، التي تكون محدودة في قدرته على التواصل عبر التكنولوجيا ، وتمثل هذه الكفاية في مهارات القائد بالتواصل المستمر ، والتركيز على علاقاته مع فريق العمل ، ومهارة الاحتواء ، والدعم ، والتشجيع على التعاون والعمل المشترك^١ ، بالإضافة إلى تمتع القائد بمهارة حسن الاستماع والإصغاء لكل ما يطرح من قبل أعضاء الفريق الذين ينقلون

1 LinkowP. R. (2008). Meeting the Challenges of a Dispersed Workforce: Managing Across Language, Culture, Time, and Location. The Conference Board

له ما لا يراه، وهذا ما أطلق عليه الوعي بتكوينه الفريق الافتراضي، حيث صنف Hansaker & Hansaker الوعي لدى القائد الافتراضي في أربعة أنواع¹:

١. الوعي بنشاط الفريق: ويتضمن الوعي بأعضاء الفريق ومشروعاتهم في العمل.

٢. الوعي بحضور وتواجد أعضاء الفريق: وهو الوعي بمجدول مواعيد أعضاء الفريق وأوقات دوامهم.

٣. الوعي بآليات التنفيذ: وهو فهم تسلسل مراحل المشروع، وكيفية توافق مهام الأفراد مع المشروع ككل.

٤. الوعي الاجتماعي: والذي يتضمن المعرفة بأفراد الفريق وبيئاتهم الاجتماعية.

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

ثانيا: السمات الشخصية وبناء الثقة: تعتبر السمات الشخصية الخاصة بالقائد إضافة إلى بناء الثقة من العوامل المؤثرة بشدة على نجاح وفاعلية القيادة الافتراضية، ومن بين أهم تلك السمات الشخصية الواجب توافرها في قائد فرق العمل الافتراضية: أفق التفكير المفتوح، المرونة، الاهتمام والتأثر بالثقافات الأخرى، القدرة على التعامل مع الظروف المعقدة، اللباقة،

1 Hunsaker, P.L. and Hunsaker JS. (2008). Op. cit. p. 99-101

التفاؤل ، الطاقة والحيوية ، والصدق^١ ، إذ تتيح مثل تلك السمات الشخصية للقائد الافتراضي العمل في أصعب الظروف وأكثرها تميزا بالتعقيد ، حيث يوجد التغيير بشكل ثابت ، وتوجد التحديات أمام العمل الجماعي ، وتعقيدات التنفيذ.

كما تشكل هذه السمات الشخصية أهمية في بناء الثقة خاصة عندما يزيد الانتشار والتوزع ، فالقدرة على بناء الثقة ضرورة ملحة ودور هام يجب على القائد الافتراضي القيام به ، وباجتماع كل تلك السمات في القائد فإن ذلك سيساعد في إيجاد جو من الثقة يسود فريق العمل ، ويبرز هنا دور الوعي الشامل بأتماطه الأربعة التي سبق الإشارة إليها بمفردات وتفصيل فريق العمل الذي يصبح ضروريا لوضع التصور المناسب لبناء الثقة والمحافظة عليها بين القائد وفريق العمل^٢.

٢- ٨ التحديات التي تواجه عمل قيادة الفرق الافتراضية

يمثل قرار تكوين فرق عمل افتراضية تحديا بذاته لأي منظمة ، فهناك الكثير من المنظمات التي فشلت في تكوين تلك الفرق ، وفي مرحلة التكوين ، يواجه القادة الافتراضيون عادة جملة من التحديات التي تتعلق ببناء الثقة ، والصراعات الناجمة عن التواصل ، ومواعيد تسليم العمل النهائية ، ومدى تماسك الفريق^٣.

1 Kramer R. J. (2005). Developing Global Leaders: Enhancing Competencies and Accelerating the Expatriate Experience. The Conference Board

2 Ibid.

3 Kitchen D. and McDougall D. (1999). Collaborative learning on the internet. J. Edu. Tech. Syst. 27 (3): 245-258.

في الفرق الافتراضية، تؤسس العلاقات وتبنى بين الأفراد على التواصل الافتراضي، بدلا من اللقاءات وجها لوجه، وعليه، يمثل بناء الثقة التحدي الأكثر أهمية في مسألة تكوين وتطوير وقيادة الفرق الافتراضية.¹

كما أن الاهتمامات التكنولوجية هي أيضا تشكل نوعا من التحدي لهذه الفرق، فقد بين Gould (١٩٩٧) في دراسته أنه إذا لم يتم أخذ الأمور التكنولوجية بنظر الاعتبار والحذر، فإن ذلك قد يؤدي إلى فشل الفريق الافتراضي في أداء مهامه، نظرا لأن عملهم يعتمد فقط على التكنولوجيا سواء في التواصل أو في تبادل المعلومات والبيانات.²

وبشكل عام، توصل بعض الباحثين مثل Hunsaker, and J. S. Hunsaker (٢٠٠٨)³، Zaccaro & Bader (٢٠٠٣)⁴، Zigur (٢٠٠٣)⁵ و Cascio, and Shurygailo (٢٠٠٣)⁶ إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه قادة فرق العمل الافتراضية، ويمكن إيجاز تلك التحديات بالنقاط التالية:

- بناء الثقة
- صعوبات التواصل والاتصال
- التنوع الثقافي

1 Chinowsky PS, and Rojas EM. OP.CIT. P. 105

2 Gould D. (1997).Leading virtual teams. Boeing Man. Mag. pp. 20-26

3 Hunsaker, P.L. and Hunsaker JS. (2008). Op. cit. p. 105-106

4 Zaccaro SJ. and Bader P. op.cit. p. 380

5 Zigurs I. (2003) Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? Organizational Dynamics. 31(4): 339-351.

6 Cascio WF, and Shurygailo S. (2003)E-Leadership and Virtual Teams. Organizational Dynamics. 31(4): 362- 376.

- تعقد عملية تبادل المعلومات والبيانات

وبتخصيص الحديث أخيراً عن عامل التنوع الثقافي الذي يشكل تحدياً أمام نجاح وفعالية قيادة فرق العمل الافتراضية، فإنه مما لا 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 الاختلاف في وجهات النظر والآراء على قضية واحدة أو مهمة محددة بين أعضاء الفريق.¹ وبناء على ذلك، فإن الباحث يرى أن الاختلافات الثقافية تعد واحدة من أهم مصادر التأثير السلبي على التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق الافتراضي، ولا يهم في ذلك إن كانت تلك الاختلافات الثقافية نابعة من اختلافات القوميات والانتماءات أو من الاختلافات التنظيمية، ولذلك يجب على القادة الافتراضيين أخذ الاختلافات الثقافية بنوعها الجغرافية القومية والتنظيمية بنظر الاعتبار عند توجيههم لفرق العمل أو التخطيط لتكوين فرق جديدة.

* * *

1 Olson GM, and S Olson J. (2000). Distance matters. Human-Comput. Interact. 15(2-3), 139-178

الفصل الثالث

الإطار العملي للبحث

منهجية البحث

سعى البحث إلى تقديم بعض المفردات والمفاهيم حول القيادة الافتراضية وفنونها في قيادة فرق العمل الافتراضية ، والتطرق لأبرز وأهم العوامل والظروف والتحديات التي تحيط بعمل القادة في العالم الافتراضي في دراسة تطبيقية على واقع المسالة في الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية من خلال استطلاع للرأي لعينة من العاملين في الغرفة التجارية الصناعية.

ومن أجل ذلك، قام الباحث بإعداد وتطوير استبانة خاصة بهدف الحصول على البيانات والمعلومات التي تفيد مسار البحث، وتقدم الإجابات على تساؤلات البحث.

طريقة إعداد الاستبانة

بنيت الاستبانة على قسمين، حيث يشتمل القسم الأول على البيانات أو المعلومات الديمغرافية العامة عن أفراد العينة، ويأتي القسم الثاني ليعرض فقرات الاستبانة الموجهة لأفراد العينة حول العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الغرفة التجارية الصناعية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لتحديد الإجابات عن كل فقرة من فقرات الاستبانة (ابتداء من القسم الثاني)، والذي يتكون من خمس درجات، تتدرج من ٥ إلى ١، حيث يدل رقم (٥) على درجة أهمية كبيرة جداً، في حين يدل رقم (١) على أقل درجة أهمية.

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١) برنامج التفرغ الإحصائي باستخدام الحاسوب (SPSS) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن كل فقرة من فقرات الاستبانة
- ٢) اختبار التباين الأحادي (ANOVA test).

عرض النتائج وتحليلها

١. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض والبالغ عددهم ٧٠٠ موظف ، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية لتشمل ٣٠٠ فردا ، تم توزيع الاستبانات عليهم جميعا.

٢. تحليل النتائج إحصائيا والإجابة على تساؤلات الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الاول، والذي ينص على " ما مستوى العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية ؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية بشكل عام، والجدول رقم (٣ - ١) يوضح ذلك .

الجدول رقم (٣ - ١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية بشكل عام مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المقياس	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القيادة
٥	تعتمد الشركة على تطبيق أحدث تقنيات التكنولوجيا في الاتصالات و تبادل المعلومات بين جميع العاملين حيث يوجد أجهزة حاسوب في جميع فروع الشركة كقواعد بيانات ومصادر حصول على المعلومات.	4.92	5.57	١	مرتفع
٢	يحتاج الفريق للتدريب على الوظائف الإشرافية من خلال تعلم كيفية تنفيذ المهام و تحديد معايير الأداء و تبسيط إجراءات العمل و تعلم مهارات الاتصال ، حل الصراعات ، صنع و اتخاذ القرارات ، إدارة الاجتماعات ، وإدارة الوقت .	4.46	0.73	٢	مرتفع
٧	يعتبر ضعف التواصل الاجتماعي من أهم سلبيات العمل الافتراضي	4.17	0.83	٣	مرتفع
٦	من أهم التحديات التي تواجه قيادة فرق العمل الافتراضية الاختلاف في الثقافات بين العاملين	4.00	0.86	٤	مرتفع
١	إشراك فريق العمل في غياب القائد باختيار الموظفين الجدد	4.00	2.74	٥	مرتفع
٨	من أهم العوامل المؤثرة سلباً على عمل قيادة فرق العمل الافتراضية عدم مراعاة فروق التوقيت الزمني	3.85	1.04	٦	مرتفع

رقم الفقرة في المقياس	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القيادة
	أثناء وضع مواعيد الاجتماعات ومواعيد تسليم العمل النهائية				
٤	يفضل ربط أجر الفرد بأداء الفريق لتشجيع العمل الجماعي	3.44	1.26	٧	متوسط
٣	مستوى برامج التدريب التي تقدمها الشركة للعاملين يتناسب مع حجم توسع النطاق الجغرافي لأعمال الشركة.	3.37	0.96	٨	متوسط
	الدرجة الكلية	4.03	0.84		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٣ - ١) أن مستوى العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية بشكل عام كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,٠٣)، بانحراف معياري مقداره (٠,٨٤) لكل الفقرات، وجاءت جميع الفقرات بمستوى مرتفع باستثناء فقرتين بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٣٧ - ٤,٩٢)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٥) التي تنص على "تعتمد الشركة على تطبيق أحدث تقنيات التكنولوجيا في الاتصالات و تبادل المعلومات بين جميع العاملين حيث يوجد أجهزة حاسوب في جميع فروع الشركة كقواعد بيانات ومصادر حصول على المعلومات"، بمتوسط حسابي مقداره (٤,٩٢)، وانحراف معياري مقداره (٥,٥٧) وبمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (٢) التي تنص على "يحتاج الفريق للتدريب على الوظائف الإشرافية من خلال تعلم كيفية تنفيذ المهام وتحديد معايير الأداء و

تبسيط إجراءات العمل و تعلم مهارات الاتصال ، حل الصراعات ، صنع و اتخاذ القرارات ، إدارة الاجتماعات ، وإدارة الوقت " ، بمتوسط حسابي مقداره (٤.٤٦) ، وانحراف معياري مقداره (٠.٧٣) وبمستوى مرتفع ، وجاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة (٣) التي تنص على " مستوى برامج التدريب التي تقدمها الشركة للعاملين يتناسب مع حجم توسع النطاق الجغرافي لأعمال الشركة " ، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٧) ، وانحراف معياري مقداره (٠.٩٦) وبمستوى متوسط .

ثانياً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ، والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، الفئة العمرية ، المستوى الوظيفي ، مكان العمل ، عدد سنوات الخدمة) " ؟

١- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرض الأول ، والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي " ؟

للتعرف على ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم حساب متوسطات الأداء ، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين المجموعات ، والجدولان التاليان يوضحان ذلك .

الجدول رقم (٣ - ٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحجم العينة للعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	دبلوم	جامعي	دراسات عليا	الكلّي
المتوسط الحسابي	٤.١٢	٣.٩٤	٤.٠٣	٤.٠٢
الانحراف المعياري	١.١٩	٠.٥٥	٠.٣١	٠.٨٦
حجم العينة	٢١	٢٣	٥	٤٦

الجدول رقم (٣ - ٣): تحليل التباين الأحادي للعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٠.٣٤٢	٢	٠.١٧١	٠.٢٢١	٠.٨٠٢
داخل المجموعات	٣٥.٥٥٤	٤٦	٠.٧٧٣		
المجموع	٣٥.٨٩٦	٤٨			

يتضح من نتائج الجدول (٣ - ٣) أعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ فاقل للعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

٢- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرض الثاني ، والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الفئة العمرية " ؟

للتعرف على ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير الفئة العمرية تم حساب متوسطات الأداء، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين المجموعات، والجدولان التاليان يوضحان ذلك .

الجدول رقم (٣ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحجم العينة للعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الغرفة التجارية الصناعية تبعاً لمتغير الفئة العمرية

المتغير	أقل من ٢٥ سنة	٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	٤٥ سنة فما فوق	الكلبي
المتوسط الحسابي	٤.٢٥	٤.١٨	٣.٩١	٣.٩٩	٤.٠٤
الانحراف المعياري	٠.٣٣	١.٢٧	٠.٣٧	٠.٦٩	٠.٨٥
حجم العينة	٣	١٨	١٩	١١	٥١

الجدول رقم (٣ - ٥): تحليل التباين الأحادي للعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير الفئة العمرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٠.٨٣٥	٣	٠.٢٧٨	٠.٣٧٤	٠.٧٧٢
داخل المجموعات	٣٥.٠٢٤	٤٧	٠.٧٤٥		
المجموع	٣٥.٨٥٩	٥٠			

يتضح من نتائج الجدول (٣ - ٥) أعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = ٠.٠٥$ فاقول للعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل

الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير الفئة العمرية .

٣- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرض الثالث، والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي " ؟
 للتعرف على ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي تم حساب متوسطات الأداء، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين المجموعات، والجدولان التاليان يوضحان ذلك .

الجدول رقم (٣ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحجم العينة للعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الغرفة

التجارية الصناعية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

المتغير	اداري	اشرفي	قيادي فريق عمل	فني	الكلّي
المتوسط الحسابي	٣.٩٣	٤.٠٠	٤.٦٠	٤.٠٣	٤.٠٢
الانحراف المعياري	٠.٤٠	٠.٥١	٢.١٨	٠.٩٤	٠.٨٥
حجم العينة	٣٤	٦	٦	٥	٥١

الجدول رقم (٣- ٧): تحليل التباين الأحادي تحليل التباين الأحادي
للعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الغرفة التجارية
الصناعية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٢,٣٤٤	٣	٠,٧٨١	١,٠٨٢	٠,٣٦٦
داخل المجموعات	٣٣,٩٣٨	٤٧	٠,٧٢٢		
المجموع	٣٦,٢٨٢	٥٠			

يتضح من نتائج الجدول (٣- ٧) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0,05$ فاقل للعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي .

٤- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرض الثالث ، والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير مكان العمل " ؟

للتعرف على ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعا لمتغير مكان العمل تم حساب متوسطات الأداء، واستخدام اختبار (T-test) لفحص دلالة الفروق في مجموعة واحدة كون مكان عمل جميع المستجيبين المقرر الرئيسي، والجدول (٣- ٨) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣- ٨) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وحجم العينة للعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعا لمتغير مكان العمل

العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الفرق في المتوسط	القيمة المختبرة	الدلالة
٥٢	٤.٠٣	٠.٨٤	٨.٧٧٦	٥١	١.٠٣	٣	٠.٠٠٠

يتضح من نتائج الجدول (٣- ٨) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ فاقل في العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعا لمتغير مكان العمل لصالح من متوسط استجابتهم اعلى من (٣) .

٥- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرض الثالث، والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة " ؟
 للتعرف على ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة تم حساب متوسطات الأداء، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين المجموعات، والجدولان التاليان يوضحان ذلك .

الجدول رقم (٣ - ٩) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحجم العينة للعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة

المتغير	٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٠ - أقل من ١٥ سنة	١٥ - أقل من ٢٠ سنة	أكثر من ٢٠ سنة	الكلي
المتوسط الحسابي	٣.٨٦	٤.٤١	٣.٨٣	٣.٦٣	٤.٠٣
الانحراف المعياري	٠.٤١	١.٢٦	٠.٤١	٠.٣٧	٠.٨٤
حجم العينة	١٩	١٨	١١	٤	٥٢

الجدول رقم (٣ - ١٠) : تحليل التباين الأحادي تحليل التباين الأحادي للعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٤.١٨٧	٣	١.٣٩٦	٢.٠٨٧	٠.١١٤
داخل المجموعات	٣٢.١٠٥	٤٨	٠.٦٦٩		
المجموع	٣٦.٢٩٢	٥١			

يتضح من نتائج الجدول (٣ - ١٠) أعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = ٠.٠٥$ فاقل للعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة .

* * *

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث أن الغرفة التجارية الصناعية تعتمد نمط قيادة فرق العمل الافتراضية لدى فروعها المنتشرة في أنحاء المملكة العربية السعودية.
2. بينت النتائج أن الغرفة التجارية الصناعية تعتمد على تطبيق أحدث تقنيات التكنولوجيا في الاتصالات وتبادل المعلومات بين جميع العاملين حيث يوجد أجهزة حاسوب في جميع فروع الغرفة التجارية الصناعية كقواعد بيانات ومصادر حصول على المعلومات.
3. أظهرت آراء عينة البحث عن إجماع غالبيتهم على ما يحتاجه الفريق الافتراضي من تدريب على الوظائف الإشرافية من خلال تعلم كيفية تنفيذ المهام وتحديد معايير الأداء و تبسيط إجراءات العمل و تعلم مهارات الاتصال، حل الصراعات، صنع و اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، حيث بينت إجاباتهم أن مستوى برامج التدريب التي تقدمها الشركة للعاملين لا يتناسب مع حجم توسع النطاق الجغرافي لأعمال الشركة.
4. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة عن اختلاف العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية باختلاف كل من المؤهل العلمي، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة.

٥. من خلال استقراء الوضع الحالي لأداء فرق العمل الافتراضية في الغرفة التجارية الصناعية في المملكة، فإن تقييم الوضع يبدو متفائلاً، في أن ثمة تغيير في نمط الأداء قد حدث على إثر التحول إلى الفرق الافتراضية، لكن هذا لا يعني تفوقاً بالأداء، فهناك بعض التحديات التي أشار إليها أفراد عينة الدراسة من أهمها ضرورة تكثيف التدريب على معايير الأداء وتبسيط إجراءات العمل وتعلم مهارات الاتصال، حل الصراعات، صنع واتخاذ القرارات في غياب القادة، إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت.

* * *

ثانياً: التوصيات:

اعتماداً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يقدم الباحث التوصيات التالية:

١. ضرورة اعتماد نمط القيادة الافتراضية في جميع مكونات قطاع الأعمال السعودية سواء القطاع الخاص أو العام، مع مراعاة أن يكون هناك نمط آخر للقيادة مسانداً له لضمان تحقيق أفضل النتائج.

٢. إمكانية إنشاء قاعدة بيانات تكون بمثابة وحدة مرجعية للعاملين في مختلف فروع الغرفة التجارية الصناعية، تخصص تلك الوحدة لأرشفة تقارير محاضر الاجتماعات التي تمت مناقشة المشكلات والتحديات التي واجهت فرق العمل الافتراضية أو حتى قياداتها سابقاً، فهي كفيلة في اختصار الوقت وتوفير الجهد في البحث عن حلول أو مقترحات لمشكلة أو موقف معين يواجه الفرق أو القيادات في الوقت الراهن من خلال مراجعة ما حدث سابقاً من ظرف مشابه وما قدم له من حلول ومقترحات.

٣. ضرورة إجراء المزيد من البحوث حول نمط القيادة الافتراضية والبحث عن العوامل المؤثرة في إنجاحه مع الأخذ بالاعتبار الظروف والعوامل الثقافية لفرق العمل والتوزيع الجغرافي للفروع المنظمات.

٣. ضرورة تكثيف الجهد التطويرية والتدريبية للعاملين من خلال إشراكهم ببرامج دولية تمكنهم من الاختلاط بالخبراء والاطلاع على التجارب الناجحة حول العالم والاستفادة منها بما يناسب الواقع السعودي ويعزز نشر ثقافة العمل الافتراضي ويحسن من مستوى تقبله وأدائه لدى العاملين السعوديين.

قائمة المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

١. صبري، هالة عبد القادر (٢٠١٠). أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد ٦، العدد ٤: ص ٦٩ - ٧٩
٢. عبد الغني، أحمد عبده. (٢٠٠٧) إدارة وبناء فرق العمل. ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم. الأحساء. المملكة العربية السعودية. الفترة (٢٥ - ٢٦ ذو الحجة ١٤٢٧).
٣. مرعي، كاتكان فواز (٢٠٠٨). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Bell, B.S. and Kozlowski SWJ. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. Group and Organization Management, 27: 14-49
2. Bal, J. and Teo PK. (2001). Implementing virtual teamworking. Part 1: a literature review of best practice. Logistics Information Management. 13: 346 – 352
3. Bergiel, J.B., Bergiel EB. and Balsmeier PW. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. Management Research News . 31: 99-110


4. Cascio WF, and Shurygailo S. (2003)E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*. 31(4): 362- 376.
5. Chinowsky PS. and Rojas EM. (2003).Virtual teams: Guide to successful implementation. *J. Manage. Eng.* 19(3): 98-106
6. Cordes F and Malling C (2009). Virtual leadership: How leaders secure performance when outside immediate proximity of their employees. Master thesis. MSocSc Management of Creative Business Processes. Copenhagen Business School.
7. Caulat G. (2010). Virtual leadership: rethinking virtual teams. *Danish Leadership Review*. September-October. P. 12- 24.
8. Cummings, J.L. and Teng BS. (2003). Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success . *Journal of Engineering Technology Management*. 39-68
9. Chen, T.Y., Chen YM. and Ch HC. (2008). Developing a trust evaluation method between co-workers in virtual project team for enabling resource sharing and collaboration. *Computers in Industry*. 59: 565-579
10. Chudoba, K.M., Wynn E, Lu M, Watson-manheim W. and Beth M. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal*. 15: 279-306

11. Cascio, W.F. (2000). Managing a virtual workplace. The Academy of Management Executive. 14: 81-90
12. Dragusha C. (2012). Managing Virtual Teams: Guidelines to Effective Leadership. Bachelor's Thesis. Degree Programme in International Business, Faculty of Business Administration, Lappeenranta, Saimaa University of Applied Sciences
13. Duarte A and Snyder H. (2006). Mastering Virtual Teams. Wiley 7 Sons. 3rd ed.
14. Ebrahim, NA, Ahmed S. and Taha Z. (2009). Virtual Teams: a Literature Review. Australian Journal of Basic and Applied Sciences . 3(3): 2653-2669
15. Edwards C, Abigail W, and John RP.(2004). Implementing Virtual Teams: A Guide to Organizational and Human Factors. Abingdon, Oxon, GBR.
16. Fisher 2009. Answers to common distance manager questions. The Fisher group.inc. available at: http://www.thefishergroup.com/Free%20Resources/Answers_to_DM_quest.pdf. Accessed: 25/2/2014
17. Gould D. (1997).Leading virtual teams. Boeing Man. Mag. pp. 20-26
18. Hinds, P.J. and Mortensen M(2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared

Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication.
Organization Science.16: 290-307

19. Hanson D, Ward C, and chin P. (2012) Leading Virtual Teams across National and Cultural Boundaries. International Leadership Journal. 4(3): 3- 17
20. Hertel GT, Geister S. and Konradt U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. Human Resource Management Review. 15: 69-95
21. Hossain, L. and Wigand RT. (2004). ICT Enabled Virtual Collaboration through Trust. Journal of Computer-Mediated Communication, 10: 123-134
22. Hunsaker, P.L. and Hunsaker JS. (2008). Virtual teams: a leader's guide. Team Performance Management. 14: 86-101
23. Kramer R. J. (2005). Developing Global Leaders: Enhancing Competencies and Accelerating the Expatriate Experience. The Conference Board
24. Kitchen D. and McDougall D. (1999). Collaborative learning on the internet. J. Edu. Tech. Syst. 27 (3): 245-258.
25. Kratzer, J., Leenders R. and Engelen JV. (2005). Keeping Virtual R&D Teams Creative. Industrial Research Ins titute, Inc. March-April, 13-16

26. Linkow P. R. (2008). Meeting the Challenges of a Dispersed Workforce: Managing Across Language, Culture, Time, and Location. The Conference Board
27. Michael A.P. (2008) Emotional Intelligence and Critical Thinking Relationships to Transformational Leadership. PhD. Thesis. University of Phoenix, North America.
28. Malhotra A, Majchrzak A, and Rosen B. (2007). Leading virtual teams. *Aca. Man. Persp.* 21(1): 60-70.
29. McNamara D. (2000). Authenticity Consulting.LLC. <http://managementhelp.org/groups/virtual/defined.pdf>. Accessed :25/2/2014
30. Martinez-sanchez, A., M. Perez-perez, P. De-luis-carnicer and M.J. Vela-jimenez. (2006). Teleworking and new product development. *European Journal of Innovation Management*, 9: 202-214
31. Mcdonough, E.F. Kahn KB. and Barczak G. (2001). An investigation of the use of global, virtual, and collocated new product development teams . *The Journal of Product Innovation Management*. 18: 110-120
32. Olson GM, and S Olson J. (2000). Distance matters. *Human-Comput. Interact.* 15(2-3), 139-178

- 
33. Piccoli, G., Powell A. and Ives B. (2004). Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness . *Information Technology and People*. 17: 359 – 379
 34. Pena-mora, F., Hussein K, Vadhavkar S. and Benjamin K. (2000).CAIRO: a concurrent engineering meeting environment for virtual design teams . *Artificial Intelligence in Engineering*. 14: 203-219
 35. Pawar, K.S. and Sharifi S. (1997). Physical or virtual team collocation: Does it matter? *International Journal of Production Economics* . 52: 283-290
 36. Ryssen, S.V. and Godar SH. (2000). Going international without going international: multinational virtual teams . *Journal of International Management*, 6: 49-60
 37. Rabelo, L. and Jr. THS. (2005). Sustaining growth in the modern enterprise: A case study. *Jornal of Engineering and Technology Management JET-M*, 22: 274-290
 38. Rosen B., Furst S. and Blackburn R. (2007). Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Organizational Dynamics* . 36: 259-273
 39. Samarah, I., Paul S. and Tadisina S. (2007). Collaboration Technology Support for Knowledge Conversion in Virtual Teams: A Theoretical



- Perspective. 40th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). Hawaii
40. Staples D.S. and. Zhao L. (2006). The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams . Group Decision and Negotiation. 15: 389-406
 41. Zaccaro SJ. and Bader P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. Org. Dyn. 31(4): 377-387
 42. Zaccaro, SJ. and Bader P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. Organizational Dynamics. 31(4): 377-387.
 43. Zigurs I. (2003). Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? Organizational Dynamics. 31(4): 339-351.
 44. Zimmermann P, Wit A. and Gill R. (2009). The Relative Importance of Leadership Behaviors in Virtual and Face-to-Face Communication Settings. Leadership. 4(3): 321- 337.

* * *

ملحق الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان بحثي

التاريخ: / /

السيد المحترم

الغرفة التجارية الصناعية

المملكة العربية السعودية

تحية طيبة وبعد، ،

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية في فروع الغرفة التجارية الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية.

وإنه لمن دواعي امتناني وأملني مشاركتكم في هذا الاستبيان بالإجابة عن جميع فقراته بشكل واضح ومحدد وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعكس رأيكم، علما بأن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث /

القسم الأول: الخصائص النوعية لأفراد عينة الدراسة
يرجى التفضل بوضع علامة (X) أمام المناسب من الاختيارات لكل
سؤال.

(١) المؤهل العلمي:

() دبلوم () جامعة () دراسات عليا

(٢) الفئة العمرية:

() أقل من ٢٥ سنة () ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة () ٣٥ -

أقل من ٤٥ سنة

() ٤٥ سنة فما فوق

(٣) المستوى الوظيفي:

() إداري () إشرافي () قيادي فريق عمل () فني

(٤) مكان العمل:

() المقر الرئيسي للغرفة التجارية الصناعية () مقر فرعي

(٥) عدد سنوات الخدمة:

() أقل من خمس سنوات () ٥ - أقل من ١٠ سنوات ()

١٠ - أقل من ١٥ سنة

() ١٥ - أقل من ٢٠ سنة. () أكثر من ٢٠ سنة.

القسم الثاني: الفقرات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل
الافتراضية في فروع الغرفة التجارية الصناعية:

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦	إشراك فريق العمل في غياب القائد باختيار الموظفين الجدد					
٧	يحتاج الفريق للتدريب على الوظائف الإشرافية من خلال تعلم كيفية تنفيذ المهام وتحديد معايير الأداء و تبسيط إجراءات العمل و تعلم مهارات الاتصال، حل الصراعات، صنع واتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت.					
٨	مستوى برامج التدريب التي تقدمها الغرفة التجارية الصناعية للعاملين يتناسب مع حجم توسع النطاق الجغرافي لأعمال المصرف.					
٩	يفضل ربط أجر الفرد بأداء الفريق لتشجيع العمل الجماعي					
١٠	تعتمد الغرفة التجارية					

					الصناعية على تطبيق أحدث تقنيات التكنولوجيا في الاتصالات وتبادل المعلومات بين جميع العاملين حيث يوجد أجهزة حاسوب في جميع فروع الغرفة كقواعد بيانات ومصادر حصول على المعلومات.	
					من أهم التحديات التي تواجه قيادة فرق العمل الافتراضية الاختلاف في الثقافات بين العاملين	١١
					يعتبر ضعف التواصل الاجتماعي من أهم سلبيات العمل الافتراضى	١٢
					من أهم العوامل المؤثرة سلبا على عمل قيادة فرق العمل الافتراضية عدم مراعاة فروق التوقيت الزمني أثناء وضع مواعيد الاجتماعات ومواعيد تسليم العمل النهائية	١٣

* * *



Arabic References

1. Sabri, Hala Abdel Kader (2010). The leadership of managers in the Jordanian business patterns in the light of their cultural values. Jordan Journal of Business Administration. Volume 6, Issue 4: pp. 69-79.
2. Abdul Ghani, Ahmed Abdo. (2007) management and team building. Working paper submitted for the first forum for quality in education. Hasa. Kingdom of Saudi Arabia.
3. Mari, Kainkan Fawaz (2008). The impact of transformational leadership and reciprocity on the performance of human resources in the Jordanian pharmaceutical companies. Message Doctor of Business Administration. Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.

* * *

Factors influencing the success and effectiveness of the leadership of virtual teams “Practical study on the Chamber of Commerce in Saudi Arabia”

Dr. Abdul Aziz bin Abdul Rahman bin Abdul Aziz

وظيفته يا جدع

Abstract:

The term "virtual leadership" means the management and supervision of a team of a group of employees belong to a single organization or follow a single plan of action and the nature of their work in different places or different times.

The electronic driving is one of the names "virtual leadership", and this is a leading operations conducted through the media and Internet tools to communicate through electronic network between the leader and members of the working group.

The training team to work on the supervisory functions of the most important points, as each team needs to learn how to perform the tasks and setting performance and simplify work procedures and standards of learning communication skills, conflict resolution, making and decision-making and meeting management, and time management.

As one of the most important challenges facing the leadership of virtual teams, the difference in cultures between workers, and the weakness of the most important social media disadvantages of virtual work.

• highlighted the challenges that are facing the leaders of virtual teams:

1. Build trust.
2. Difficulties of access and communication.
3. Cultural diversity.
4. Complexity of information and data exchange process.

* **Society and sample research study:** The study population is consisted of all employees Chamber of Commerce and Industry in Riyadh and adult's 700 employees, the study sample was randomly chosen in a way to include 300 members, it has been distributing the questionnaire (opinion poll) by Random way.

This questionnaire was built on two axes:

- The first Axis: A general demographic data and information on the respondents who are employed Chamber of Commerce and Industry in Riyadh.
- The second axis: the paragraphs of the questionnaire which are addressed to the success of the leadership of virtual teams.

- **Key words:**

1. Default driving.
2. Virtual work teams.
3. The leader of the default method.
4. Traditional leadership style.
5. Traditional teams.
6. Virtual leaders.