

تحديات القيادة عبر الفضاءات الرقمية

The Challenges of leadership through the digital spaces

د. آيت طالب نورة

¹ - جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2022/12/03؛

تاريخ المراجعة: 2022/12/10؛

تاريخ القبول: 2022/12/18

ملخص:

أحدث التحوّل الرقمي تطوّر في أساليب وسمات القيادة التقليدية، إذ لم تعد كما كانت عليه سابقا، بل انتقل العمل من الصورة المباشرة اعتمادا على أنواع الاتصال سواء الشخصي أو الجمعي إلى صور رقمية تعتمد الاتصال الافتراضي (عن بعد). ويسجل القادة حضورهم في هذا الفضاء من خلال قيامهم بممارساتهم عن بعد سواء بغية المراقبة، أو الإشراف، أو التوجيه، أو تنظيم العمل، أو التسويق... وارتبط مفهوم القيادة الافتراضية بظهور التقنية الرقمية، وما وفّرت من وسائل اتصال متعدّدة تخترق الزمان والمكان، ما أفضى عليها بعدا وسمات جديدة. ولذلك نحاول من خلال هذه الورقة أن نسلط الضوء على جانب من جوانب التطوير الذي يحدثه الفضاء الرقمي على القيادة التقليدية، ولدراسة الموضوع بشكل مفصل وشامل سنستعرض العناصر الآتية:

- القيادة الافتراضية، مفهومها، خصائصها، نظرياتها.
- البيئة الافتراضية، خصائصها، مميزاتها.
- تحديات القيادة في الفضاء الرقمي.

الكلمات المفتاحية: تحديات؛ القيادة؛ الفضاءات الرقمية

Abstract:

The latest digital transformation has evolved in traditional driving methods and features, as it is no longer the same as it used to be, but it has moved from a direct image based on both personal and aggregate connectivity to digital images based on virtual connectivity (remotely). Commanders record their presence in this space by doing their practices remotely, whether for observation, supervision, orientation, organization of work or marketing... The notion of virtual leadership was linked to the emergence of digital technology and its provision of multiple means of communication that penetrate time and space, leading to a new handsome dimension.

That is why through this paper we are trying to highlight one aspect of digital space's development on traditional leadership, and to study the topic in detail and comprehensively we will review the following elements:

- Virtual leadership, its concept, its characteristics, its theories.
- Digital space, its properties, its means.
- Driving challenges in the digital space

Keywords: Challenges- leadership- Digital Spaces

1. مقدمة:

إن القيادة عملية ديناميكية تعتمد التأثير في الآخرين وتخفيف الأفراد لبلوغ الأهداف، كونها تعبر عن السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك.

فبالرغم من أن معظم الدراسات التي حاولت اكتشاف أسس القيادة الفعالة، قامت بالتركيز على دراسة القائد ذاته. إلا أن الطريقة التي يستجيب بها أعضاء الجماعة لقائدهم، وتلك التي يقودهم بها تعتبر أمرا حيويا مرتبطا بمدى فعاليته بوصفه قائدا أو رئيسا.

وعليه فإنه بالرغم من كون القائد هو الشخص الذي يتولى عملية القيادة إلا أن فاعليته تتحدد وفقا لنوع ردود الفعل، أو السلوك الخاص بأعضاء جماعة العمل أو المرؤوسين الذين يتولى قيادتهم.

ودور القائد يتجسد كونه القدوة لجماعته بسلوكه وشخصيته وطريقته في ممارسة العمل. فالمؤسسة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة للأفراد العاملين، ولقد تغير مفهوم القيادة الإدارية بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات، وأدى ذلك إلى ظهور نمط قيادي جديد يسمى بالقيادة الافتراضية تغيرت فيه الآليات والطرق المعتمدة والتقليدية تغييرا جذريا، وأصبح بإمكان القائد وفريق العمل أن يتواجد كل منهم في مكان مختلف جغرافيا، وعدم التقييد بمكان العمل أو بالمكتب، والقدرة على تجاوز الحدود المكانية والزمنية. وتعد "الافتراضية" مزجا من ثلاث مقومات رئيسية هي: الخيال، والتواصل والاتصالات عن بعد، والخدمات الإلكترونية لتحويل كل ما هو تقليدي إلى رقمي. فمن هو القائد الافتراضي وكيف يتولى القيادة في بيئة افتراضية؟

وقررت الفضاءات الافتراضية للأفراد العديد من الخدمات المجانية، من بينها سهولة الاتصال والبحث، والحصول على المعلومات والأخبار، ومتابعة الأحداث حتى وإن كانت في مناطق معزولة. بل إن الأمر تعدى إلى إمكانية ممارسة بعض المهن خاصة تلك التي لا تتطلب حضورا فيزيقيا. ووسط هذا التغيير تأثرت العديد من مظاهر الحياة الواقعية وأصبحت تعكس نماذج معروضة عبر ما يوفره الافتراضي، حتى وإن كانت شديدة الخصوصية، فضلا عن تمكن تقديم الأفراد لأنفسهم على النحو الذي يريدونه، لهذا أمست هذه الفضاءات ملاذا أساسيا للمستخدمين خاصة مع تناسلها المستمر وتنوع أشكالها.

تعد القيادة بشكل عام واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني التي تميّزت بخصائص على مر الزمن إلى أن حان وقت الانتقال إلى ما يسمى بالقيادة الافتراضية، كنتيجة لحالات التقدم والتطور المشهود، قاد إلى استبدال القيادة في شكلها التقليدي إلى أخرى تستند على افرازت تكنولوجيا محضة؛ أفضت عن وجود عوالم أخرى من الوسائط المتباينة.

وأخذ بهذا مفهوم "القيادة" بميزاتها وخصائصها وشروطها منحا جديدا نحو استخدام البيئة الافتراضية لما لها من خصائص وتسهيلات في الاستخدام.

2. تحديد المفاهيم:

1.2. مفهوم القيادة الافتراضية:

هي استخدام أجهزة الكمبيوتر كوسيلة للاتصال، وهي مجموعة من الشركات والموظفين والموردين والعملاء وما إلى ذلك التي تعمل معا باستخدام الكمبيوتر والمعدات والهواتف والتقنيات الأخرى من أجل تقديم خدمة أو منتج. (Oxford Business English Dictionary for Learners of English ، 2005، 62) وهي أيضا القيادة المسؤولة عن إدارة الموظفين أو الفرق المنتشرة جغرافيا والتي تعتمد بشكل أساسي على الوسائط الإلكترونية للتواصل والتعاون، وهو المدير، أو المشرف وله دور في بناء علاقات قوية مع الموظفين الافتراضيين. (Majchrza، Malhotra ، 2007 ، 8)

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

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

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

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

(edwards ، Abigail ، Wilson& John ، 2004 ، 6،)

استخلاصا مما سبق، يتضح أن القيادة الافتراضية هي استخدام القادة للحاسوب في توجيه المهام واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة، باستخدام مجموعة من العمليات القيادية التي تتم عبر الوسائط الالكترونية والتواصل عبر شبكة الإنترنت ويظهر ذلك من خلال التفاعل بين القائد والعاملين في المؤسسة. ويتضح أن هناك اختلافا بين القائد التقليدي والقائد الافتراضي حيث يظهر الأول في أن أهدافه طويلة المدى، ويعتمد علي البيروقراطية والتسلسل الهرمي وكل قاعدة تبني علي التي فوقها، وينصاع للأوامر وتتحكم فيه السلطات العليا، ويعتمد علي الخبرة عند تعرضه للمواقف وحل المشكلات التي تواجهه، أما الآخر فإن تحقيق الأهداف تكون متتالية وقصيرة المدى، مبتكر ومبدع يدير الأمور بعقلانية، يتشاور مع الفريق في حل المشكلات التي تواجههم، يستمع لأراء الآخرين ويتناقش معهم، يحب المغامرة والمخاطرة ويجيد فنون التعامل.

2.2. مفهوم البيئة الافتراضية:

كلمة البيئة مشتقة في اللغة العربية من « بؤا » ويقال تبؤأت منزلا بمعنى نزلته وهياته ، قال تعالى « وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبؤأ منها ما يشاء » ، ويمكن القول « تبؤأ المكان » أي نزله وأقام به ، بالبيئة هي المنزل أو الحال وهذا الحال في قوله تعالى مخاطبا قوم ثمود « واذكروا إذ جعلكم خلفاء من بعد عاد و بؤأكم في الأرض » تعد البيئة مختلف الأشياء التي تحيط بالإنسان والتي يتفاعل معها بالضرورة ، فيمكن أن ترتبط بالعديد من المجالات كالاقتصاد والتعليم والأمور الاجتماعية و الإعلام كذلك ... الخ ، و ارتباطها بالجانب التكنولوجي التقني جعل منها من المفاهيم التي تستحق البحث و التقصي فيها .

حيث شكلت شبكة الانترنت اليوم أحد أهم الخدمات التكنولوجية التي ساعدت الفرد « المستخدم » حصوله على المعلومات و البيانات و إرسالها و استقبالها بالإضافة إلى عملية حفظها و الرجوع إليها عند الحاجة إليها، متجاوزة بذلك مختلف المسافات ،فهي من سهلت الإتاحة و الآنية و الفورية كذلك، بخلقها تغذية راجعة لمختلف المحتويات الرقمية .

والملاحظ أن الانترنت بمختلف مفرزاتها لم تعد مجرد خدمة يعتمدها الفرد في حصوله على المعلومة أو التواصل مع غيره ... الخ ، بل تعدى دورها ذلك بكثير فأصبحت تعكس جملة التفاعلات و المشاركات من لغة افتراضية و رموز و أيقونات في جانبها التقني ، أما من حيث مضمونها فقد ترجمت أفكار جديدة وجسدت سياقات رقمية لم تكن حاضرة من قبلها ، وهذا ما يسميه الكثير من المهتمين بهذا المجال « البيئة الافتراضية » .

وتعرف البيئة الافتراضية ب (l'environnement vertuel) او البيئة الواقعية كما يسميها البعض هي امتداد منطقي للتقدم التكنولوجي للحاسوب . فهي بيئة يتم إنتاجها من خلال الحاسوب بحيث تمكن المستخدم من التفاعل معها سواء كان ذلك بتفحص ما تحتويه هذه البيئة من خلال حاسي البصر و السمع أو بالمشاركة و التأثير فيها بالقيام بعمليات تعديل و تطوير ، فهي عملية محاكاة (Simulation) لبيئة واقعية أو خيالية يتم تصورها و بناءها من خلال الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الحديثة باستخدام الصوت و الصورة ثلاثية الأبعاد و الرسومات لإنتاج مواقف حياتية تشد من يتفاعل معها و تدخله في عالمها ، تتفاوت درجات التفاعل الذي ينتج عن معايشة البيئة الافتراضية من مجرد تأمل ما حولك مما تحتويه هذه البيئة إلى تفاعل يمكنك من التأثير على هذه المحتويات سواء بالتغيير أو التعديل كما ذكرنا وعلاقة ذلك الشكل الأوسع الذي يتمثل في المجتمع الافتراضي (قرزير و يحيوي، 2008، 238).

- وتعرف البيئة الافتراضية كذلك على أنها مساحات تسمح لمستخدميها بالتفاعل مع كل من بيئة الحوسبة وعمل المستخدمين الآخرين ، وتعد تطبيقات مشاركة المستندات عبر البريد الإلكتروني و الدردشة و الويب ، وكلها أمثلة على البيئات الافتراضية (wikipedia, s.d.).

- « عصر موت الواقع » هو مفهوم أطلقه عالم الاجتماع والفيلسوف جون بوديار معبرا عن حال الواقع الحقيقي للإنسان بعد اندماجه و تعلقه بالفضاءات الافتراضية و ولوجه ضمن مجتمعات افتراضية عبر الشبكات الاتصالية، حيث يرى في هذا الشأن أن الواقع الحقيقي لم يعد ما كان عليه من قبل، حيث أثرت وسائل التكنولوجيا في تشكيل الوعي الاجتماعي الجديد، فبسبب فاعلية وسائل الإعلام ووسائطه الحديثة أصبح لها القدرة على التأثير خاصة عبر الفضاءات الافتراضية و القدرة على تشكيل الوعي بصورة غير مباشرة ، فسقط الإنسان في « جدلية الواقعي و الافتراضي » وأصبح يعيش مغتربا عن مجالته الحقيقي منتميا إلى واقع افتراضي (تامي وسلطاني، 2012، 356).

- ومن هذا المنطلق و في ظل مختلف التغييرات الاجتماعية التي نعيشها ، لا يمكن حصر مفهوم البيئة الافتراضية في مجرد خدمات انترنت او بيانات و معطيات أساسها خوارزميات ، او حتى وسائط اتصالية و مختلف تطبيقاتها ، وكذا مواقع تواصلية ، بل هي مساحات كبيرة و متنوعة مفتوحة للنقاش و تبادل الآراء و تكوين الاتجاهات ، فهي نقطة التقاء الأفراد « المستخدمين » افتراضيا ، للتفاعل و التشارك ، جمعهم بذلك قواسم مشتركة تشكل ائتلاف و اندماج و حشد لمختلف الثقافات و تجسيدها الكترونيا عبر عالم افتراضي وهو ما يستدل عليه « المجتمعات الافتراضية » .

3. مراحل تطور المجتمعات الافتراضية:

يرى **دي موزز ووايجاند** أن المجتمعات الافتراضية تمر عبر مراحل أربعة وهي التأسيس التجريب ثم التدشين والانطلاق ، ثم مرحلة النمو من الداخل ثم النمو من الخارج ، لنفترض مثلا موقعا للتواصل الاجتماعي بين مجموعة من المدرسين سوف تكون البداية هي إنشاء الموقع وتجريبه على نطاق محدود ، حتى إذا تيقن القائمون عليه من كفاءته أطلقوه ، بعد ذلك ينضم المدرسون إليه من خارج المجموعة إلى الموقع فيكون النمو من الداخل، قد يبقى الموقع مغلقا على هذه الفئة من الناس لكن الغالب أن يفتح أبوابه لغير أفرادهم فيكون النمو من الخارج و تتزايد شعبية الموقع و شهرته و تتشعب أهدافه (شابونية و عطوم، 2019، صفحة 156).

وعبر مراحل تطورها تسعى المجتمعات الافتراضية إلى خلق ما يسميه المهتمون بهذا الشأن الشعور بالمجتمع او الجماعة .

وحدد برجر ماكميلان وتشافيز العوامل التي ينشأ من خلالها هذا الإحساس فيما يلي :

- الشعور بالانتماء إلى جماعة من خلال عضويتها ومتابعة ما محتوياتها و سهولة التفاعل مع أفرادها .
- الشعور بالقدرة على التأثير في تلك الجماعة أو المجتمع الافتراضي من خلال ردود الأفعال التي يتلقاها الفرد من بقية أعضاء الجماعة أو أفراد المجتمع الافتراضي .
- تبادل الدعم Support و إشباع الحاجات النفسية و الشعورية والارتباط الوجداني بأفراد الجماعة.
- الحضور والتواجد و هما نقيض العزلة و الغياب اللذين نتجا عن هيمنة القيم المادية و انشغال الجميع بتأمين أسباب الحياة اليومية .
- الثقة : لا يستطيع الفرد ان يشعر بالانتماء إلى جماعة او مجتمع لا يثق في احد من افراده و لا يشعر بالأمان فيه (شابونية و عطوم، 2019، صفحة 157).

4. أسس القيادة الافتراضية:

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

1.4. القائد الافتراضي: (Virtual Leader)

وهو القائد الذي يكون حاضراً، لكن ليس بخصائصه الفيزيائية، وإنما باعتباره يمارس أساليب القيادة من تأثير، وتحفيز، وتوجيه، وإشراف على موظفي المنظمة التي يعمل بها بالمفهوم الافتراضي، من خلال استخدام تقنيات التواصل الحديثة، وليس الآدمي بمفهومه المتجسد، فالقائد الافتراضي هو رمز يقود المنظمة سواء كان حقيقياً أو خيالياً، هو قائد تم إنشاؤه عمداً من قبل المنظمة.

بيئة العمل الافتراضية: (Virtual work environment)

هي صفة لوضع يضم أشخاصاً مهنيين، ولكنهم يعملون بشكل منفصل ومستقل، وسط ظروف متنوعة؛ فبعض الأفراد يعملون من داخل منازلهم، أو في مكاتب متلازمة أو مكاتب متفرعة، على أي حال كانوا إلا أنهم يعملون كفريق واحد لتحقيق نفس الهدف .

بيئة العمل المزدوجة: (Dual work environment)

هي صفة لوضع يعيشه أشخاص مهنيون، يتعاملون مع رؤوسين بشكل مباشر وتقليدي، بالإضافة إلى تعاملهم بشكل افتراضي مع رؤسائهم، بحيث تكون إدارتهم بطريقة ثنائية المنحى بشكل مباشر مع أشخاص مباشرين، أو غير مباشر مع قيادة افتراضية.

العمل عن بعد: (Telework)

مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف أو مشروع مشترك رغم وجود مسافة جغرافية معتبرة تفصل بينهم؛ كأن يكونوا في أحياء متباعدة، أو مدن مختلفة، أو دول مختلفة.

فرق العمل الافتراضية: (virtual teams)

عبارة عن مجموعة من الأفراد الموزعين جغرافياً، أو تنظيمياً، ويتواصلون فيما بينهم عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة بهدف إنجاز مهامهم الوظيفية.

2.4. أهمية القيادة الافتراضية:

تظهر أهمية القيادة الافتراضية من خلال الآتي:

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

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

- أصبحت الاتصالات الافتراضية الناجحة مطلوبة بشكل متزايد في القيادة غير التقليدية، حيث تطرح القيادة الافتراضية تحديات أمام طرق الاتصال التقليدية، حيث أصبحت ضرورية بشكل تدريجي من خلال التعرف على كيفية اختلاف الفرق الافتراضية عن الفرق التقليدية، قد يتمكن أولئك الذين يقومون بالقيادة الافتراضية من تقديم فوائد للمؤسسة من خلال توفير قيادة إيجابية وناجحة، مما يؤدي إلى نتائج وإنتاجية أفضل للمؤسسة. (Lee ، 2013 ، 1)

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

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

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

3.4. نظريات القيادة الافتراضية:

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

1.3.4. نظرية القيادة التفاعلية Transcendental Leadership:

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

وتستند القيادة التفاعلية على فرضية أن القائد يقود قيادة روحية، مع نظرة شمولية لتنمية قدرات المرؤوسين، ويركز القادة العاملين في أية بيئة افتراضية أو غير افتراضية على تقديم الخدمة Service إلى الأتباع، كما يشار إلى القادة العاملين على أنهم قادة خدم أي يخدمون الفريق. (العميان، 2005، 272).

وتقدم نظرية القيادة التفاعلية التقليدية قيادة الأفراد وإلزامهم بتحسين أدائهم بناء على نظام الثواب والعقاب، ففي بيئة العمل الافتراضي، يقوم القادة الافتراضيون بإيجاد بيئة عمل افتراضية مرتكزة على التعزيز الإيجابي والسلبي، ويكمن التعزيز الإيجابي في شكل جوائز مالية وهدايا عند إنجاز المهام المطلوبة، واللجوء إلى التعزيز السلبي عند عدم إنجاز بعض المهام التنظيمية المطلوبة في الوقت المحدد، وتعني أن القادة يضعون هدفًا لتوضيح النتائج المرجوة ويوفرون تغذية راجعة لتبادل الآراء، والحصول على مكافأة وتقدير عند إنجاز مستوى معين. وهذا المستوى هو التوصل إلى اتفاق بين القادة والأفراد عقب المفاوضات، وتكون علاقة القائد / التابع علاقة تفاعل أو تبادل، ويستخدم هذا الأسلوب الثواب والعقاب لزيادة الدافعية لدى أعضاء الفريق.

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

2.3.4. نظرية القيادة التحويلية:

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

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

وتشمل القيادة التحويلية الإدارة السليمة، والفعالة، والمنبثقة من الرؤية التنظيمية للقائد، حيال إرساء كافة التطورات، والتعديلات، والتغييرات الإدارية. التي تتوافق مع مهارات وقدرات الأفراد بما ينعكس إيجاباً على مستوي أدائهم لمهامهم التنظيمية والإدارية، مدعوماً ذلك بتجويد آليات التعزيز الإيجابي من قبل القائد للأفراد.

(Balthazard ، Pierre ، Waldman ، David ، Warren ، & John ، 2009 ، 6)

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

ويمكن تحديد العديد من سلوكيات القيادة الافتراضية، وربطها بكل من أساليب القيادة التحويلية والمعاملات، القادة الذين يلهمون الأهداف للفرق الافتراضية يعكسون المهارات التحفيزية ذات النمط التحويلي، يعكس توفير وضوح الأدوار والتوقعات للفرق الافتراضية عامل المكافأة العرضي للقيادة بأسلوب المعاملات. (سيد، 1998، 11)

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

3.3.4. القيادة الخادمة: Service Leadership

يتقاسم القائد الخادم السلطة من خلال التفويض والمشاركة في صنع القرار التشاركي، ويضع احتياجات الآخرين في المقام الأول، ويحاول تشجيع الموظفين على أداء أقصى إمكاناتهم، كان ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها تطبيق طويل الأجل في الآونة الأخيرة، وجدت دراسة أن الفروق الإحصائية بين تصور القيادة الخادمة في الفرق الافتراضية والفرق المباشرة كانت ضئيلة. (القحطاني، 2001، 8)

ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها قابلة للتطبيق بشكل متزايد. وأصبحت جزءاً مهماً من الإدارة عبر الإنترنت بسبب القدر الكبير من الثقة التي تنشأ بين القائد وأعضاء الفريق في البيئة الافتراضية.

يعتمد نجاح القائد الخادم في القيادة الافتراضية على الثقة، والاتصالات الشخصية والتعاون، وتنمية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة من قبل الموظف سيساعد القائد الخادم على بناء هذا النوع من العلاقة، في المقابل يتم تحسين الرضا الوظيفي والأداء ويمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا أعلى، ويمكن للقيادة الخادمة الافتراضية، استخدام وسائل اتصال عديدة للتفاعل مع أعضاء فريقهم، مثل وسائل التواصل الاجتماعي التي تتضمن الفيديو والصور و الصوت.

4.3.4. القيادة الممتنة Grateful Leadership :

تشير هذه القيادة إلى أهمية تعبير القائد عن تقديره، والاعتراف بالموظفين ودعمهم وإشراكهم، وإقامة علاقات شخصية مع الموظفين، ومن مزايا القيادة الممتنة أنها قد تخلق علاقات أفضل وبيئة عمل إيجابية وتحسين الإنتاجية، وقد يساعد أيضا في إشراك أفضل المواهب والاحتفاظ بها. وتوفير مزيد من الالتزام للمؤسسة، ويمكن استخدام القيادة الممتنة لإجراء تغييرات فورية في ثقافة الفريق التي يمكن أن تعزز الإنتاجية والرضا. (النعيمة، 2008، 104)

5.3.4. القيادة من خلال التمكين: Empowerment Leadership

التمكين هو القيادة التي تشجع أعضاء الفريق على العمل واتخاذ القرارات، وحل المشكلات واتخاذ الإجراءات المناسبة بشكل مستقل من خلال الإدارة الذاتية، لكي يشارك أعضاء الفريق بشكل كامل، يجب أن تمنحهم شعورا بامتلاك زمام الأمور، ويعتمد التمكين على الموقف الثقافي للمؤسسة الذي يشمل الثقيف حول المؤسسة وما يحدث بالفعل في المؤسسة، والاتساق التشغيلي، والعملية المثبتة، والولاء، والثقة، ومن الضروري أن يقدم القائد الافتراضي حوافز، وأن يحدد الأهداف والرؤية، وأن يهيئ مناخا مناسباً للفريق الافتراضي (Bell & Kozlowski، 2002، 40) وتؤدي هذه السلوكيات الثقافية التنظيمية إلى زيادة توافر القيادة، من خلال التمكين داخل الفريق الافتراضي، يمكن للقائد الافتراضي القيام بذلك عن طريق زيادة كمية، وتفصيل المعلومات التي تتم مشاركتها مع الموظفين، وتوفير الإحصاءات والمخططات والرسوم البيانية وقواعد البيانات التي تتيح للموظفين الوصول إلى معلومات المؤسسة، والاجتماع المنتظم معهم فيما يتعلق بقضايا العمل والإجابة على الأسئلة، وتدريب الموظفين على تعزيز المشاركة في التحسين التنظيمي. يمكن أن يؤدي إلى تمكين الموظفين من الإدارة الذاتية، وتؤثر معايير الفريق والثقافة التنظيمية على نجاح الفرق التي تدير نفسها بنفسها، هذه القواعد هي الأساس لكيفية عمل المجموعة ويمكن أن تكون محفزات قوية للإدارة الذاتية والتمكين داخل الفريق.

5. الأدوار والممارسات لنجاح القائد الافتراضي:

- وضوح الرؤية: على القائد الافتراضي التأكد من وضوح رؤيته المستقبلية لأهدافه، وإشراك الفريق في تلك الرؤية وتجسيدها. والتأكد من اقتناع الموظفين بها من خلال فتح المجال لإبداء الآراء والنقاش.
- التواصل مع الفريق: يجدر بالقائد الافتراضي المواظبة على تحديد فترات متابعة لكي يبقى دائماً على اتصال بالفريق. وعقد اجتماعات دورية لمتابعة العمل.
- قيادة التغيير: فالقيادة ليست عملية التحرك من نقطة أ إلى نقطة ب؛ بل هي الوصول لكليهما في نفس الوقت وتطوير الأفراد خلال الطريق.
- التواصل الاجتماعي بين الأفراد: فالقائد ذو التواصل الاجتماعي والمشارك لأعضاء الفريق في مناسباتهم الاجتماعية أكثر فعالية في بناء الثقة بينه وبينهم.
- التركيز على النتائج: عن طريق تحديد خطة واضحة للنتائج المتوقعة، والتقييم بنتائج الأعمال بدلاً من تقييم الفريق بحسب جهدهم.
- المواطنة الرقمية: وتتضمن التصرف بمسؤولية عند التواصل عبر الانترنت وشبكات التواصل، ومراعاة آداب التعامل في عالم الانترنت.
- كما يجب على القائد الافتراضي التركيز على جوانب مهمة كالاهتمام بالوقت ومراعاة فروق التوقيت، وامتلاك المهارات الرقمية.
- إن العالم الذي نمارس فيه القيادة اليوم أكثر ديناميكية وتعقيداً، وعلى المؤسسات مواجهة اضطرابات وتغيرات وتحولات غير مسبقة. كما يواجه عالمنا مشكلات معقدة؛ وبالتالي فإن نماذج القيادة التي كانت مناسبة منذ جيل مضى لم تعد تتماشى مع عالمنا اليوم.

6. التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية:

- هناك العديد من التحديات التي تسهم كمؤثرات اجتماعية، والتي تجعل القيادة الافتراضية، أمراً صعباً ومنها:
- الحواجز اللغوية التي تحد من فرص الاتصال المعلوماتي والاختلافات الثقافية يمكن أن تخلق سوء فهم بين أعضاء الفريق وبالتالي تولد مشاكل في التواصل، كما يعد نقص المعلومات وسوء التدريب وأنظمة الاجتماعات عن بعد والبيروقراطية.
- الاختلافات في تفسير السياق مثل ثقافات السياق العالي (الآسيوية والعربية والأوروبية الجنوبية) مقابل ثقافات السياق المنخفض (السويسرية والألمانية والأمريكية والاسترالية).

- الاختلافات في إدراك ما لا يمكن رؤيته خلال الاتصالات الافتراضية (في العالم الافتراضي، لا يستطيع أعضاء الفريق إلا إدراك ما هو أمامهم مباشرة.)
- الاختلافات في أعضاء فريق الإدارة.
- الاستدلالات الثقافية وثقافات المؤسسات المختلفة.
- اختلاف المناطق الزمنية، ومراعاة الاختلافات في الاتصالات الافتراضية.

خاتمة:

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. على عكس القيادة التقليدية. 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 الاتصال، وحل الصراعات، وصنع واتخاذ القرارات، وإدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت. كما تعتبر من أهم التحديات التي تواجه قيادة فرق العمل الافتراضية الاختلاف في الثقافات بين العاملين، كما يعتبر أيضاً ضعف التواصل الاجتماعي من أهم سلبيات العمل الافتراضي. كما يعكس مفهوم العمل عن بُعد التغير الذي طرأ في مضمون العمل وطرق تنفيذه، والمفاهيم التقليدية المتعارف عليها، فلم يعد العمل منحصراً في الشكل التقليدي بل أصبح متنقلاً عبر مقرات افتراضية ومن أي مكان بطريقة ذابت معها الحواجز الجغرافية بين الموظف ومكان عمله. وربما تبدأ التغيرات المستقبلية من إدارة الموارد البشرية التي يتطلب عملها المستقبلي إعادة تقييم العاملين، وفرز القادرين على تطوير مهاراتهم بما يتناسب مع متغيرات العمل وسوق العمل العالمي، أو استقطاب وتعيين موظفين وعاملين جدد من أصحاب المهارات والمعرفة والتميز والابتكار. وعليه، فإن الخطوة الأولى تبدأ بالاستثمار في التكنولوجيا وتقنية المعلومات، وإعداد الجاهزية التدريبية والبنية التحتية لتطبيق أنظمة العمل عن بُعد، وضرورة تطوير منظومة جديدة لتقييم إنتاجية العاملين، ومنظومة تشريعية وقانونية تنظم العمل عن بُعد بين الموظف وصاحب العمل، من حيث عدد ساعات العمل، والإجازات، والأجور... وغيرها.

وينطوي العمل عن بُعد على الكثير من المكاسب والمزايا، لكن ثمة تحديات أيضاً، فما من فرصة أو مكسب إلا ويتبعهما تحد، وكلما كان المكسب كبيراً كان التحدي كبيراً كذلك، ومن بين التحديات التي تطرحها هذه النقلة (العمل عن بُعد) هو ظهور الحاجة إلى القائد الافتراضي، فطالما كان هناك موظفون افتراضيون لابد من وجود مدراء وقادة افتراضيون كذلك.

المراجع:

- العميان محمود سليمان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الغدير، سارة عبدالله عبدالعزيز. (2016). القائد الافتراضي، دار مدارك للنشر.
- الكعبي، سليمان مُجد الخطيبي. (2018). موسوعة استشراف المستقبل، ط 2، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- زهية شابونية، و وسام عطوم. (أوت، 2019). الشباب بين الواقع و المجتمع الافتراضي. مجلة دراسات اقتصادية (38)، صفحة 156.
- سالم بن سعيد القحطاني، (2001) "القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي" مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، السعودية .
- سيد خير الله (1998) "القيادة الإدارية مفهومها وأنماطها"، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر.
- محمود قرزیز، و مريم يحياوي. (جوان، 2008). البيئة الافتراضية والتعليم. مجلة البحوث والدراسات (6)، صفحة 238.
- نصيرة تامي، و أيمن سلطاني. (جوان، 2012). المجتمعات الافتراضية والتغير الاجتماعي : دراسة اثنوغرافية لتأثير مواقع التواصل الاجتماعي على الأسرة. مجلة العلوم الانسانية، 28(2)، الصفحات 356-357.
- صلاح عبد القادر النعيمي (2008) "المدير القائد والمفكر الاستراتيجي" إثراء للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عشوي مصطفى ولوصيف سعيد (1998) "أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي" مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت
- مُجد علي عليوة السيد (2001) "تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد" دار السماح، القاهرة، الطبعة الأولى.
- مُجد أمين عيوب. (بلا تاريخ). المجتمعات الافتراضية : أنماطها و مشكلاتها، مجلة علوم الاعلام و الاتصال. مجلة علوم الإعلام والاتصال.
- تاريخ الاسترداد 24 جوان، 2022، من <https://diraset.com/node/110>
- Dragusha, C. (2012). Managing Virtual Teams Guidelines to Effective Leadership, Saimaa University of Applied Sciences, Faculty of Business Administration, and Lappeenranta Degree Programme in International Business Bachelor's Thesis.
- Alward, E. & Phelps , Y. (2019). Impactful leadership traits of virtual leaders in higher education, Online Learning.
- Caulat, G. (2010). Virtual leadership: rethinking virtual teams. Danish Leadership Review. 12- 24.
- Edwards , Abigail. Wilson, John. R. (2004). Implementing Virtual Teams: A Guide to Organizational and Human Factors. Abingdon, Oxon, GBR. erg. Thousand Oaks: Sage Publications, Sage Publications.
- Hellriegel, Slocum, Wood Man (1999) " Management des organisations" De Boeck Université, Collection Nouveaux Horizons, 1ère Ed., 6ème tirage, Paris, Bruxelles.
- Jordan, D (2005) ".A phenomenological study of transcendent leaders in healthcare". Doctoral Dissertation, Medica University of South Carolina, Proudest information and Learning Company.
- Ken Blanchard et Mark Miller (2006) "Comment développer son leadership : 6 préceptes pour les managers" les éditions d'organisation.
- Meda, A. K. (2005) "The social construction of ethical leadership", Doctoral dissertation, Benedictine University, Proquest information and learning company, mai.
- Roger Mucchielli (1995) "La dynamique des groupes", Les éditions ESF, 14ème édition, Paris.