الأنماط والنظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية: شركة Google نموذجا

E-Leadership Styles and Theories: Google as a Model

طواهير عبد الجليل [1]*، عطية نزيه [2]

[1] مخبر أداء المؤسسات في ظل العولمة جامعة ورقلة ، touahir.abdeldjalil@univ-ouargla.dz

[2] جامعة الجزائر3 nazihattia@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/03/15 تاريخ القبول: 2026/06/25 تاريخ النشر: 2026/07/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الأنماط القيادية الإلكترونية والنظريات المفسرة لها باعتبارها نموذجًا حديثًا للقيادة في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المنظمات المعاصرة. فقد تجاوزت القيادة الإلكترونية مجرد استخدام التكنولوجيا، لتصبح منظومة متكاملة من الممارسات القيادية التي تعتمد على توظيف تقنيات المعلومات والاتصال في إدارة الفرق الافتراضية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل تجربة شركة ***Google*** كنموذج تطبيقي، باعتبارها من أبرز المؤسسات العالمية التي جسدت التحول الرقمي في ممارساتها القيادية منذ تأسيسها سنة 1998.وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها أن شركة *Google* تعتمد على عدة أنماط من القيادة الإلكترونية، أهمها النمط المنتج الذي يركز على تحقيق النتائج بكفاءة، والنمط المتعاون الذي يعزز العمل الجماعي والتنسيق بين أعضاء الفرق الافتراضية، إضافة إلى النمط المستكشف الذي يشجع الابتكار والتجريب واكتشاف الحلول الجديدة.

كما أظهرت النتائج أن اعتماد هذه الأنماط القيادية يسهم في تحسين أداء الفرق الافتراضية، ويزيد من قدرتها على إنجاز المشاريع بكفاءة في بيئة عمل رقمية تتسم بالتغير المستمر.

كلمات مفتاحية: تحول رقمي، نظريات القيادة الإلكترونية، أنماط القيادة الإلكترونية، شـــركة Google

Abstract:

* **المؤلف المرسل** touahir.abdeldjalil@univ-ouargla.dz

This study aims to highlight the concept of electronic leadership styles and the theories that explain them as a modern leadership model in the context of the digital transformation experienced by contemporary organizations. Electronic leadership has evolved beyond the mere use of technology to become an integrated system of leadership practices that rely on information and communication technologies to manage virtual teams and achieve organizational goals efficiently. The study adopts a descriptive–analytical approach through the analysis of the experience of Google as a case study, considering it one of the most prominent global organizations that has embodied digital transformation in its leadership practices since its establishment in 1998.The study reached several findings, the most significant of which is that Google relies on multiple electronic leadership styles. Among the most prominent are the productive style, which focuses on achieving results efficiently; the collaborative style, which promotes teamwork and coordination among members of virtual teams; and the exploratory style, which encourages innovation, experimentation, and the discovery of new solutions. The findings also indicate that adopting these leadership styles contributes to improving the performance of virtual teams and enhances their ability to accomplish projects efficiently within a dynamic and constantly evolving digital work environment
Keywords: *Digital transformation, electronic leadership theories, electronic leadership styles, Google corporation.*

1. مقدمة :

يعد أسلوب القيادة عنصرا حيويا وفعالا في توجيه الموظفين لأداء مهامهم في مؤسساتهم من أجل تحقيق الأهداف التي تخدم المؤسسة ككل، وقد تطور هذا المفهوم تاريخيا من نماذج تقليدية تمارس وجها لوجه، إلى نماذج حديثة تتكيف مع التحول الرقمي والتطور التكنولوجي المتسارع، وانتشار وحدات الأعمال في مناطق جغرافية مختلفة لتلك المنظمات التي تسعى إلى تغطية أسواقها ،والمحافظة على حصتها السوقية وتحقيق أرباح إضافية مما برزت الحاجة إلى نمط قيادي جديد، وظهرت مفاهيم أخرى جديدة تتعلق بقيادة وإدارة الموظفين والمنظمات وفروعها عن بعد باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة تمثلت في القيادة الإلكترونية التي تتميز بقدرة القادة الإلكترونيين بتوجيه المرؤوسين والتواصل الفعال معهم وتحقيق أهداف منظماتهم بدون التواجد وجها لوجه لهؤلاء القادة مع المرؤوسين. في عصر التحول الرقمي السريع، أصبحت القدرة على قيادة الفرق والمؤسسات عبر الوسائط الإلكترونية مهارة حاسمة للنجاح التنظيمي. تتجاوز القيادة الإلكترونية مجرد استخدام التكنولوجيا، لتصبح مزيجاً متكاملاً من الأنماط القيادية المختلفة، والنظريات التفسيرية التي تفسر كيفية تأثير القادة على فرقهم في

البيئات الرقمية. وتعد شركة **Google** من أبرز المؤسسات العالمية التي نجحت في توظيف التكنولوجيا والابتكار لتطوير نماذج متقدمة من القيادة الإلكترونية، حيث تعتمد بشكل واسع على الفرق الافتراضية والعمل التعاوني عبر المنصات الرقمية ومن يمكن طرح الإشكالية المتمثلة في:

إلى أي مدى تسهم أنماط القيادة الإلكترونية والنظريات المفسرة لها في تعزيز فعالية إدارة الفرق الافتراضية داخل شركة**Googl**

الأسئلة الفرعية:

1. ما أهم أنماط القيادة الإلكترونية المستخدمة في بيئة جوجل؟
2. كيف تطبق شركة **Google**النظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية في إدارة فرقها الافتراضية؟

الفرضيات

1. تُساهم أنماط القيادة الإلكترونية المستخدمة في بيئة جوجل (المنتجة، المتعاونة، المستكشفة) بشكل إيجابي في تعزيز أداء الفرق الافتراضية وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة.
2. تطبيق النظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية في جوجل يؤدي إلى تحسين التواصل والتنسيق بين أعضاء الفرق الافتراضية، ويزيد من فعالية عملها.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف هذه الأبعاد النظرية والتطبيقية من خلال دراسة حالة شركة جوجل العالمية، التي تعد نموذجًا رائدًا في توظيف التكنولوجيا والابتكار في تطوير القيادة الإلكترونية، وتحقيق الأداء المتميز عبر فرقها الافتراضية

من الدراسات المتعلقة بالموضوع نذكر دراسة (غربي و بوشيخي، (2023)) التي تناقش أثر القيادة الرقمية في السياق التربوي والثقافي؛ ودراسة (سعد و ماجد ، 2023) التي تبرز أهمية القيادة الرقمية في تحفيز الابتكار .والتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة جدة لنمط القيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والتعرف على درجة توافر سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين في هذه المدارس، دراسة **(الشمراني، 2023)** التي تبرز اثر القيادة الرقمية بأبعادها الرقمية(الإبداع،الإقناع،المعرفة) على التميز المؤسسي ودراسة (عيسى، 2023) ابرزت الدور الوسيط للقيادة الرقمية بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي كما أظهرت (طواهير و نزيه ، 2026) الدور الإيجابي للقيادة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل

انطلاقا من الدراسات السابقة فان الدراسة الحالية ركزت على الاتماط المفسرة للقيادة الإلكترونية وكنموذج شركة جوجل العالمية

2-الإطار النظري لأنماط والنظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية

أولا أنماط القيادة الإلكترونية: تعد دراسة أنماط القيادة الإلكترونية من الجوانب الجوهرية في فهم كيفية ممارسة القادة لأدوارهم في البيئات الرقمية، إذ تختلف أساليب القادة في توجيه المرؤوسين وفق طبيعة الأهداف التنظيمية، ومستوى النضج التكنولوجي، والثقافة الرقمية السائدة في المؤسسة. ولقد تعددت محاولات الباحثين لتصنيف أنماط القيادة الإلكترونية، حيث قام بتصنيفها **(عيسى، 2023، الصفحات 357-358)** إلى أربعة أنماط، كما هي موضحة كالآتي:

1-نمط القيادة المنتجة يولد القائد الإلكتروني تركيزه هنا للوصول إلى نتائج ملموسة وقابلة للقياس عن طريق استغلال خبرته التكنولوجية.

2- نمط القيادة المستثمرة يكون تركيز القائد الإلكتروني منصب نحو تحقيق الاستدامة والفوائد طويلة المدى وجلب قيمة مضافة لاصحاب المصلحة والمجتمع.

3- نمط القيادة المتعاونة يكون تركيز القائد الإلكتروني هنا من أجل تعزيز بناء العلاقات والتعاون لخلق قيمة مضافة في البيئة الرقمية.

رابعا: نمط القيادة المستكشفة هنا يتبنى القائد الإلكتروني مبدأ التجريب المستمر وفعل المستحيل ودمج التكنولوجيا مع الأفكار الجديدة من أجل فتح آفاق جديدة والوصول اليها قبل الآخرين.من جهة أخرى، قدم (**نجم، 2009، الصفحات 332-335**) تصنيفا لأنماط للقيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري والذي يضم أربعة أنماط رئيسية هي:

1-القائد الزبوني: أصبح الزبون يستخدم التكنولوجيا من أجل الحصول على أفضل الأسعار والجودة والعاطفة وسرعة الاستجابة، والمعلومات الأوفر، والحماية الأقوى للخصوصيات، كل هاته العوامل يجب ان تكون من ضمن أسلوب القائد الزبوني وهذا ما يجعله أكثر ارتباطا بالزبائن وأن تتم مشاركتهم ومعاملتهم كعاملين في المؤسسة.

2-قائد عمال ومهني المعرفة: وهو القائد الذي يبحث وينشئ علاقة جيدة مع العاملين بالمنظمة عن قريب أو بعيد من خلال تقديم مزايا وتسهيلات من أجل الاحتفاظ بهم لتفادي مغادرتهم لصالح مؤسسات أخرين، لأن دوران أصحاب الخبرة والمعرفة خسارة للمؤسسة.

3-القائد التنافسي: وهو القائد الذي يمتلك السرعة في الوصول إلى السوق قبل المنافسين، وأفضلهم خدمة لأصحاب المصالح والقدرة على التقليد الابتكاري والابتكار في الخدمات والمنتجات التي تتميز على المنافسين.

4-القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملاءمة: وهو القائد الذي يتمتع بخصائص تتوافق مع بيئة عمله الإلكتروني من حيث التوجيه السريع والتحدي، والاطلاع ومواكبة كل جديد.

ومن خلال استعراض مختلف أنماط القيادة الإلكترونية، يتضح أن هذا التنوع في التصنيفات يعكس الطبيعة الديناميكية والمعقدة للقيادة الإلكترونية التي تمزج بين الكفاءة التقنية والذكاء الاجتماعي، وهي تشترك في هدف استراتيجي واحد يتمثل في تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والبعد الأخلاقي والاجتماعي في المؤسسة.

ثانيا النظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية

تنطلق هذه النظريات من فرضية أساسية مفادها أن التواصل الإلكتروني لا يستغني عن الأبعاد الإنسانية للقيادة، فهو يعيد تشكيلها من خلال وسائط إلكترونية تتطلب مهارات خاصة ومن أبرز هذه النظريات كما هو موضح كالآتي:

1- نظرية اللغة التحفيزية (Motivation Language Theory-MLT)

تؤثر اللغة التي يستخدمها القائد الإلكتروني في مستوى دافعية المرؤوسين، وقد قدم **سوليفان (1988)** نظرية اللغة التحفيزية التي تقوم على ثلاث لغات أساسية تظهر في العلاقة الثنائية بين القائد ومرؤوسيه، وهي: (**سعد و ماجد ، 2023**) لغة التوجيه المباشر، ولغة التعاطف، ولغة صنع المعنى .وتساعد هذه اللغات المرؤوسين على الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها، كما تجعلهم يشعرون بأنهم أفراد ذوو قيمة داخل المنظمة وليسوا مجرد أدوات للعمل، إضافة إلى أنها تمنح معنى وأهمية للمهام التي يقومون بها. ومن الضروري أن يكون القائد قدوة لمرؤوسيه في أقواله وأفعاله، حتى يضمن تأثيرًا إيجابيًا في أدائهم وإنتاجيتهم، مع الحرص على أن تكون الرسائل التي يوجهها إليهم واضحة ومفهومة بما يحقق التفاهم المشترك بينهم. **(Banzon, 2021, pp. 15-16).**

2- نظرية تزامن الوسائط (Media Synchronicity-MST)

اللغات التحفيزية جزء من عمليات الإتصال.طور دينيس وآخرون (1998) نظرية تزامن الوسائط، ثم قامو بتحديثها سنة 2008 ،تعيد هذه النظرية تعريف المهام على أنها عمليات اتصالية هدفها تحقيق تفاهم مشترك بين أعضاء الفرق الإلكترونية لضمان إنجاز مختلف العمليات ، ووفقا لهذه النظرية يجب أن يتناسب مستوى تزامن الوسائط سواء كان مرتفعا أو

منخفضا مع العمليات الإتصالية فيما يخص نقل المعلومات ودمجها لتقليل الغموض وتعزيز الفهم (Banzon, 2021, p. 16).

3- نظرية ملاءمة المهمة للتكنولوجيا (Task-Technology Fit Theory-TTF)

تبنى هذه النظرية على مبدأ فاعلية الأداء ، ويتحقق عندما تتوافق خصائص التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات المهام المطلوب انجازها وقدرات الأفراد، بحيث يؤثر تقييم المستخدم كعامل وسيط في مدى نجاح هذا التوافق، حيث أشار **قودهيو وطومسون** سنة 1995 إلى أن هذا التوافق يؤدي إلى تحسين أداء الفرد في بيئات العمل الرقمية، على شرط أن تكون التكنولوجيا مستخدمة بفعالية ومتوافقة مع طبيعة المهام المنفذة، غير أن هذه النظرية تواجه تحديا عمليا لغياب معايير واضحة وشاملة التي يمكن من خلالها تحديد أفضل وسائل الإتصال أو التكنولوجيا المناسبة لعمليات الإتصال المتنوعة داخل المنظمات (Banzon, 2021, pp. 31-32)

4- نظرية ثراء الوسائط (Media Richness Theory-MRT) تعد هذه النظرية من النظريات التفسيرية التي طورها دافت ولينغل سنة 1986 لتوضيح قدرة الوسائط الاتصالية على توصيل المعلومات بفعالية وفقا لمستوى ثرائها الإعلامي، والمقصود بثراء الوسائط هو مدى قدرة وسائل التكنولوجيا على إعادة المعاني والمعلومات بشكل قريب من التواصل المباشر، بما في ذلك الإشارات غير اللفظية، وسرعة التغذية الراجعة، وطبيعة التعبير الطبيعي أثناء التفاعل، مثل الاتصال المرئي عبر الفيديو يعد أكثر ثراء من المكالمة الهاتفية لأنه يتيح نقل لغة الجسد والإشارات، مما يقلل من نسبة الغموض في التواصل، مما يزيد من كفاءة الأداء في البيئات الإلكترونية (Banzon, 2021, p. 32).

5- نظرية تعاقب تكنولوجيا المعلومات والاتصال (Information and Communication Tecnology succssion Theory-ICTST) يشير **ستيفنز** سنة 2007 في نظرية تعاقب تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى ضرورة استخدام تقنيات المعلومات والاتصال من خلال تسلسل متكامل للوسائط يربط بين خصائص المهمة وطبيعة الوسيط المستخدم التي تساعد في اختيار القناة الاتصالية المناسبة ، إذ يعتمد القائد الإلكتروني على الدمج بين الوسائط عالية التفاعلية كالاجتماعات المرئية، وتلك التي تسمح بإعادة المعالجة كالرسائل الإلكترونية لتحقيق توافق بين سرعة التواصل ودقته وتقليل الغموض ويعزز فعالية أداء الفريق الإلكتروني (Banzon, 2021, p. 34).وهي من النظريات المرتبطة مباشرة بالقيادة الإلكترونية.

جدول رقم (1): مقارنة بين النظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية

النظرية المفسرة للقيادة الإلكترونية	التركيز الرئيس	البعد الإنساني	البعد التقني
نظرية اللغة التحفيزية (MLT)	لغة القائد تؤثر في دافعية المرؤوسين وأدائهم	تركز على التعاطف، التوجيه المباشر، وصنع المعنى في التواصل	محدودية مهارات التواصل الإلكتروني
نظرية تزامن الوسائط (MST)	فعالية الإتصال تعتمد على التوازن بين نوع الوسيط وطبيعة العملية الإتصالية	تدعم تحقيق التفاهم المشترك والتفاعل بين الأفراد	تحدد مستويات التزامن في الوسائط التكنولوجية
نظرية ملاءمة المهمة للتكنولوجيا (TTF)	الأداء يتحسن عند توافق خصائص التكنولوجيا مع متطلبات المهام	ضعف تناول الأبعاد الإنسانية	تركز على اختيار التكنولوجيا الأكثر ملاءمة للمهمة
نظرية ثراء الوسائط (MRT)	الوسائط الغنية تقلل الغموض وتزيد من وضوح التواصل	تقرب الإتصال الإلكتروني من التفاعل الإنساني المباشر	تعتمد على تصنيفات للوسائط في نقل الإشارات والمعاني
نظرية تعاقب تكنولوجيا المعلومات والإتصال (ICTST)	الدمج بين وسائط مختلفة لتحقيق تواصل متكامل ورفع الأداء	تعزز الوضوح الإتصال وتقلل سوء الفهم في الفرق الإلكترونية	تدمج بين الوسائط المختلفة لتحقيق توافق بين السرعة والدقة

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على (Banzon, 2021, pp. 15-34)

ومنه يمكن القول بأن هذه النظريات، بالرغم من تباين فرضياتها ومنطلقاتها من حيث البعد التقني والإنساني، إلا أنها تتقاطع جميعها في تفسير كيفية تفاعل القائد مع المرؤوسين عبر تقنية المعلومات والاتصالات، وأن تطور هذه النظريات يعكس تحول القيادة الإلكترونية من منظور تكنولوجي إلى رؤية شاملة ومتكاملة تجمع البعدين التقني والإنساني، لذا تبدو الحاجة لتوسيع نطاق هذه النظريات لتشمل الأبعاد التكنولوجية والتنظيمية التي أصبحت تشكل لب القيادة الإلكترونية.

ثالثا نماذج تطوير القيادة الإلكترونية

برزت مجموعة من النماذج التطويرية التي تهدف إلى بناء قيادة إلكترونية قادرة على إدارة التغيير بكفاءة ومرونة، وتحديد المهارات والسلوكيات التي تمكن القادة الإلكترونية من تحديات البيئة الرقمية التي تتسم بالتعقيد وتنامي التغيير، ومن أبرز هذه النماذج كالآتي:

1-نموذج +VOPAهو اختصار لمجموعة من **العوامل الأساسية** التي تشكل إطار القيادة الإلكترونية الفعّالة في المنظمات الرقمية، ويعود تأسيس هذا النموذج إلى **ويلمس ,Wilms)** **.(2014**ويرتكز النموذج على خمسة أبعاد أساسية هي: الثقة، التواصل، الانفتاح، المشاركة، والمرونة أو الرشاقة، وتعد هذه العناصر وفقا لويلمس بمثابة الركائز الجوهرية لبناء بيئة تنظيمية رقمية تتسم بالمرونة والشفافية، وتتيح للقيادات ممارسة أدوارها بكفاءة في ظل التغيير التكنولوجي المستمر. فالثقة تشكل الأساس الذي تقوم عليه العلاقات داخل الفرق الافتراضية، والتواصل والانفتاح يدعمان تبادل المعرفة وصنع القرار التشاركي، في حين تسهم المشاركة والرشاقة في تعزيز قدرة المنظمة على التجاوب السريع مع التحديات الرقمية وتحقيق الأداء العالي في ظل التحول الرقمي. **(الشمراني، 2023، الصفحات 506-507)** كمايعد نموذج **+VOPA** من النماذج الحديثة التي تصف عوامل الرقمنة وتقدم عوامل الدعم للقادة والمؤسسات لزيادة أداءهم والوصول للابتكار، ويهدف أيضا هذا النموذج إلى كيفية مواجهة التغييرات الرقمية وكيفية التصدي للتحديات التي تتعرض لها،

- **V = Vision الرؤية :**(القدرة على وضع تصور واضح لمستقبل المنظمة الرقمية وإلهام الفرق لتحقيق أهداف استراتيجية طويلة المدى.
- **O = Openness الانفتاح :**(الانفتاح على الأفكار الجديدة، المشاركة، والتعاون بين الفرق الافتراضية، مما يسهل تبادل المعرفة والابتكار.
- **P = Participation المشاركة :**(تشجيع مشاركة جميع أعضاء الفريق في اتخاذ القرار وصنع الأفكار، ودمج مختلف وجهات النظر لرفع جودة الأداء.
- **A = Agility الرشاقة / المرونة :**(القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات الرقمية، ومعالجة المشكلات بشكل ديناميكي، وتحويل التحديات إلى فرص.

الرمز + يمثل إضافة عوامل داعمة أخرى مثل:

- **الثقة :(Trust)** الثقة بين القائد والمرؤوسين أساس العلاقة الفعالة، خصوصاً في الفرق الافتراضية.
- **التواصل الفعّال** استخدام وسائل تكنولوجية متقدمة للتواصل وضمان فهم الرسائل وتقليل الغموض

أهمية نموذج +VOPA في القيادة الإلكترونية

1. **تعزيز الابتكار** :من خلال الانفتاح والمشاركة، يتم تشجيع الأفكار الجديدة والتجريب في بيئة العمل الرقمية. **(الشمراني م.، 2023)**
2. **تمكين الفرق الافتراضية** :بفضل الثقة والتواصل الجيد، يمكن للفرق العمل عن بعد بكفاءة وتحقيق الأهداف.
3. **زيادة المرونة التنظيمية** :يتيح التكيف السريع مع التحولات الرقمية وتحسين قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات.
4. **تحسين الأداء المؤسسي** :من خلال دمج الأبعاد التقنية والإنسانية في القيادة، يتحقق أداء أفضل ومستدام

ثانيا: نموذج(VUCA 2.0)

فقد طوره بيل جورج ، **(طواهيرو نزيه ، 2026)** الذي اعتبرها بانها الاستراتيجية التي يجب أن تنتهجها قادة المؤسسات من أجل التصدي لكل الظروف في بيئة العمل التي تتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض وسرعة التحول في مثل هذه الظروف، ويضمن هذا النموذج أربعة عناصر أساسية هي: الرؤية، الفهم، الشجاعة ، والمرونة، ويهدف إلى تمكين القائد من تبني رؤية جديدة مؤثرة لما يمكن تصوره منها وأن يكون قادر على استشراف المستقبل ، وأن يكون القادة على دراية وفهم لنقاط القوة والضعف داخل المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات واعية في مواجهة البيئات المليئة بالتحديات، وفي هذه الحالة يتطلب الشجاعة والمخاطرة لدى القادة إما الإنجاح أو التوقف، وأن تكون تراعي المؤسسات المرونة في وضع استراتيجياتها من أجل سرعة التكيف والتغيير مع الظروف الحيطة، بدون ان يؤثر على رؤيتها. **(الشمراني، 2023، صفحة 507)**

المصطلح VUCAاختصار لأربعة عناصر أساسية تصف بيئة العمل الحديثة:

- **التقلب :Volatility = V** سرعة التغيرات في بيئة العمل والتكنولوجيا.
- **عدم اليقين :Uncertainty = U**غياب المعلومات الكاملة حول المستقبل واتجاه الأحداث
- **التعقيد Complexity = C**تعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة على اتخاذ القرار:.
- **الغموض Ambiguity = A**صعوبة تفسير الأحداث أو توقع النتائج بدقة.

VUCA 2.0هو تطوير لهذا النموذج الأصلي، ويركز على الاستجابة الفعّالة لهذه الظروف من خلال أربعة عناصر قيادية موازية:

-الرؤية Vision = V القدرة على وضع تصور واضح واستراتيجي للمستقبل، وقيادة الفرق نحو أهداف واضحة رغم التقلبات.

-**الفهم** :U = Understanding إدراك نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة وفهم بيئة العمل بشكل عميق لتقليل آثار عدم اليقين.

-**الشجاعة** :C = Courage اتخاذ القرارات الحاسمة والمجازفة المحسوبة لمواجهة التحديات المعقدة دون تردد.

-**المرونة / الرشاقة** A = Agility: القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات وتحويل التحديات إلى فرص.

عندما ننظر إلى القيادة الإلكترونية من خلال VUCA ثم من خلال VUCA 2.0 نلاحظ فرقًا. الأول يصف الواقع الرقمي المضطرب، والثاني يصف نوع القائد القادر على العمل داخل هذا الواقع.

لنبدأ بالصورة الأولى.

في إطار VUCA تُفهم القيادة الإلكترونية باعتبارها قيادة تعمل داخل بيئة تقنية شديدة التغير. التكنولوجيا تتبدل بسرعة، البيانات تتضاعف، ونماذج الأعمال تتغير باستمرار. لذلك يرى هذا النموذج أن القائد الرقمي يواجه أربع ظواهر رئيسية:

التقلب يظهر في ظهور تقنيات جديدة بسرعة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية. مؤسسة قد تبني نظامًا اليوم وتكتشف بعد سنتين أن السوق انتقل إلى منصة مختلفة تمامًا.

عدم اليقين يظهر لأن المؤسسات لا تعرف دائمًا أي تقنية ستنجح أو أي نموذج رقمي سيهيمن على السوق.

التعقيد يأتي من الترابط بين الأنظمة الرقمية والبيانات والمنصات والشركاء. قرار تقني واحد قد يؤثر في التسويق والعمليات وخدمة العملاء في الوقت نفسه.

الغموض يظهر عندما يصعب تفسير تأثير التقنيات الجديدة أو التنبؤ بنتائجها. مثال بسيط: شركة قد تعتمد تقنية ما دون أن تعرف بالضبط كيف سيغير ذلك سلوك العملاء.

إذن في هذا النموذج القائد الرقمي هو مدير يعيش داخل بيئة غير مستقرة ويحاول فهمها.

أما في VUCA 2.0 فالنقطة تنتقل من وصف البيئة إلى تطوير عقلية القائد الرقمي نفسه.

الرؤية تعني أن القائد الرقمي يجب أن يحدد اتجاه التحول الرقمي للمؤسسة. التكنولوجيا وحدها لا تكفي؛ يجب أن تكون هناك صورة واضحة لكيف ستخلق هذه التكنولوجيا قيمة.

الفهم يعني قدرة القائد على فهم البيانات والتكنولوجيا وثقافة المنظمة في آن واحد. القائد الرقمي الجيد لا يفهم التقنية فقط، بل يفهم كيف تؤثر في الناس والعمليات.

الشجاعة تشير إلى اتخاذ قرارات تقنية استراتيجية رغم المخاطر، مثل الاستثمار في منصة رقمية جديدة أو تغيير نموذج العمل التقليدي.

المرونة تعني أن المنظمة يجب أن تتكيف بسرعة مع الابتكار الرقمي، مثل تجربة نماذج عمل جديدة أو تحديث المنتجات بسرعة

ومنه يمكن القول بأن هذين النموذجين كانا بمثابة مقاربة عملية لمواجهة القادة لتحديات البيئة الرقمية، فإن نجاح هذه النماذج يتركز على مدى جاهزية الثقافة التنظيمية للمؤسسة لتقبل التغيير ودعم الممارسات القيادية الإلكترونية، ولذلك فإنها تمثل إضافة نوعية للمجال، كونها تربط بين القيادة والسلوك التنظيمي تستخدم فيه الوسائط التكنولوجية.

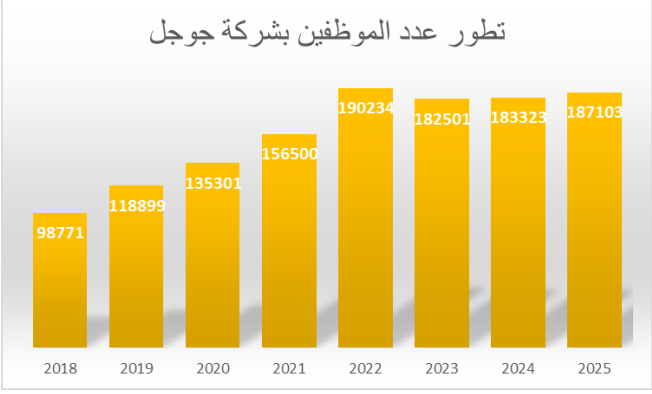
3-الدراسة التطبيقية

1-تقديم شركة google

تُعد شركة جوجل واحدة من أبرز نماذج المؤسسات العالمية التي جسّدت التحول الرقمي في ممارساتها القيادية منذ تأسيسها عام 1998. انطلقت الشركة كمحرك بحث بسيط، ثم توسعت لتصبح منظومة تقنية ضخمة تضم أكثر من 170شركة تابعة وتخدم مليارات المستخدمين حول العالم. مع هذا النمو الهائل، تطورت أيضا ثقافة القيادة داخل جوجل من إدارة تقليدية إلى قيادة إلكترونية متقدمة تجمع بين التكنولوجيا، الابتكار، والتفاعل الإنساني عبر الوسائط الرقمية.

اتجهت جوجل منذ بداياتها إلى بناء بيئة عمل تفاعلية تعتمد على البيانات والتحليل في اتخاذ القرارات، وهو ما انعكس في نظام تحديد الأهداف **OKRs** الذي يربط بين رؤية القادة وأداء الفرق بشكل علني وشفاف. ومع توسّع نشاطات الشركة في منتجات متعددة مثل **Gmail** و **Google Maps**و**Android**، ظهر جليًا أن وجود بنية قيادية إلكترونية فعّالة أصبح ضرورة لا غنى عنها لإدارة الفرق الافتراضية المنتشرة في فروع ومراكز بحث حول العالم .**(Lee, 2025)** في هذا الإطار، تمثل تجربة جوجل منصة حقيقية لفهم توظيف اعتماد أنماط قيادة متنوعة، وتطبيق النظريات التفسيرية للقيادة الإلكترونية في الواقع العملي .فقد أثبتت الشركة قدرتها على مزج الابتكار التكنولوجي مع الكفاءات البشرية، مما جعلها نموذجًا مثاليًا لدراسة كيفية توجيه القادة الإلكترونيين للفرق الافتراضية لتحقيق الأداء العالي، الابتكار المستدام، والتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الرقمية كما بلغ عدد موظفي الشركة عالميًا حوالي **187,103**موظفًا في منتصف 2025، بزيادة تقارب **2**٪ مقارنة بعام 2024، ما يعكس استمرار نمو القوة العاملة رغم

تباطؤ التوظيف مقارنة بالسنوات السابقة .(Lee، 2025) هذا و شهدت الشركة نموًا كبيرًا في عدد الموظفين خلال العقدين الماضيين؛ فقد ارتفع العدد من نحو **135**ألف موظف في 2020 إلى أكثر من 187 ألفًا في 2025 .هذا ويتكون هيكل القوى العاملة من حوالي **65.9**٪ رجال و34.1٪ نساء، مع ارتفاع تدريجي في نسبة النساء خاصة في الوظائف التقنية .كما تمتلك الشركة أكثر من 70 مكتبًا حول العالم موزعة في عشرات الدول، ويعمل الموظفون في مجالات متعددة مثل الذكاء الاصطناعي والهندسة والحوسبة السحابية والتسويق .وفي عام **2025**قامت الشركة ببعض التغييرات التنظيمية مثل تقليل بعض الوظائف وإعادة هيكلة بعض الأقسام، إلى جانب مراجعة برامج التنوع في التوظيف في الوقت نفسه تقدم الشركة **رواتب** ومزايا مرتفعة مقارنة بالعديد من الشركات، حيث يمكن أن تصل رواتب بعض المهندسين والخبراء إلى مئات آلاف الدولارات سنويًا كما تعتمد الشركة بشكل كبير على الابتكار في مجالات الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، وهو ما يؤثر في نوعية الوظائف المطلوبة مستقبلاً**(Pangarkar, 2025)** .



من اعداد الباحثين بناء على بيانات موقع https://sqmagazine.co.uk/ (Lee، 2025)

2-تحليل الممارسات القيادية الإلكترونية في شركةGoogle

أولًا: نظام تحديد الأهداف OKRs ودوره في تنظيم الأداء

تعتمد جوجل على إطار العمل (OKRs) "Objectives and Key Results" لتحديد الأهداف وقياسها بشكل واضح وشفاف داخل الفِرق، وهذا يساعد على زيادة وضوح الرؤية والأولويات لدى جميع الأفراد .في جوجل، تُنشر أهداف ونتائج OKRs علنيًا بين الموظفين، ويُستخدم مقياس من 0 إلى 1.0 لتقييم التقدم، بحيث يكون الهدف الطموح الصحيح عندما تكون الدرجة المثلى بين **60% – 70%**، مما يعكس تركيزًا عاليًا على النتائج والتعلّم من الفشل. كما يذكر خبراء أن أكثر من **70%**من موظفي جوجل يستخدمون **OKRs** في تحديد أهدافهم

الشخصية والمهنية،(نظرية تزامن الوسائط (MST) ا يعزز الشفافية والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. من خلال هذا النظام يضمن القادة الإلكترونيون أن الخطط والأهداف مرتبطة بمهام الفريق، ما يعزز الفهم المشترك ويحد من الازدواجية في الجهود (Pangarkar، 2025)

ثانيًا: سياسة «20 "Time %للابتكار والنمو

تعتمد شركة **Google** على مبادرات تنظيمية تشجع الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل، ومن أبرز هذه المبادرات سياسة "20% **Time**"، التي تتيح للمهندسين تخصيص ما يقارب 20% من وقت عملهم لتطوير مشاريع ابتكارية خارج نطاق مهامهم الأساسية. وتهدف هذه الممارسة القيادية إلى تشجيع التفكير الإبداعي والتجريب، مما يسهم في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

وقد أسهم هذا النهج في ظهور عدد من المنتجات الرقمية الناجحة، من بينها خدمات **Gmail** و**Google Maps**، اللتان أصبحتا من أكثر منتجات **Google** استخدامًا على مستوى العالم. ويعكس هذا المثال الدور الذي تلعبه القيادة الإلكترونية في توفير بيئة تنظيمية مرنة تسمح للموظفين بالمبادرة وتطوير الأفكار الجديدة.كما يمكن ربط هذه الممارسة بعدد من النظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية، مثل نظرية اللغة التحفيزية (MLT) ونظرية تزامن الوسائط (MST)، إذ يتطلب تطبيق هذه المبادرة وجود تواصل فعّال بين القادة وأعضاء الفرق، إضافة إلى إدارة واضحة للتوقعات والنتائج داخل بيئة العمل الرقمية. ويسهم ذلك في تحفيز الموظفين وتعزيز شعورهم بالمسؤولية والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى، يتجسد في هذه المبادرة عدد من مبادئ نماذج القيادة الرقمية مثل نموذج **VOPA+** ونموذج **VUCA 2.0**، حيث يظهر عنصر الانفتاح والمشاركة من خلال تشجيع الموظفين على طرح أفكارهم والمساهمة في الابتكار، كما تعكس هذه المبادرة الرؤية والمرونة التنظيمية في تبني الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات والخدمات بصورة مستمرة.

ثالثًا: ورش العمل لتعزيز ثقافة الابتكار والتعاون

أُجريت في جوجل أكثر من **50**ورشة عمل مع فرق الهندسة لتطبيق منهجيات مثل **Moral" Imagination"**التي تدمج الوعي الأخلاقي والابتكار المسئول في التصميم والقرارات التقنية. هذه الورش لا تُعلّم المهارات التقنية فقط، بل تُعزّز التعاطف والتفاهم بين أعضاء الفريق الواحد، وهو ما يرتبط مباشرة بنظرية **MLT**في استخدام اللغة التحفيزية والتوجيه الإيجابي في القيادة.

رابعًا: تعزيز التنوع والاحتفاظ بالمواهب

تحت قيادة Melonie Parkerكنائب رئيس قسم Engagement في جوجل، طُبق برنامج Self-IDالذي مكّن الموظفين من تحديد بياناتهم الديموغرافية الطوعية لتعزيز التنوع والشمول. جوجل أصبحت من أوائل الشركات التي تنشر تقارير سنوية عن التنوع وتقدم بيانات قابلة للقياس لتعقب تقدم التمثيل في بيئة العمل، وهو مؤشر على الشفافية والثقة الإلكترونية التي تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية .

خامسًا: الأمثلة على تحسين بيئة العمل وعمليات الفريق

إحدى المبادرات التقنية داخل جوجل جمعت بيانات من أكثر من 10,000 مطوّر داخلي لتحديد أنظمة الأدوات التي تعوق الإنتاجية، ثم تم دمج 600 أداة في نظام مركزي واحد لتحسين كفاءة العمل وتدفق المعلومات داخل الفرق. هذا المثال يربط بين إدارة التكنولوجيا وتحسين عملية العمل ويدعم نظرية TTFفي توافق التكنولوجيا مع المهام التشغيلية، حيث يتضح هذا من خلال تحسين أدوات العمل الداخلي (مثل دمج 600 أداة في واجهة واحدة)، لضمان أن التكنولوجيا تدعم فعلاً متطلبات المهام

.نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بتجسيد أنماط القيادة الإلكترونية والنظريات المفسرة لها في الممارسات القيادية داخل شركةGoogle ، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

أظهرت الدراسة أن شركة Google تعتمد بشكل واضح على أنماط متعددة من القيادة الإلكترونية، خاصة النمط المنتج الذي يركز على تحقيق النتائج بكفاءة، والنمط المتعاون الذي يعزز العمل الجماعي بين أعضاء الفرق الافتراضية، إضافة إلى النمط المستكشف الذي يشجع الابتكار والتجريب واكتشاف الحلول الجديدة. وقد ساهمت هذه الأنماط في تحسين أداء الفرق الافتراضية وزيادة قدرتها على إنجاز المشاريع في بيئة عمل رقمية متغيرة.

كما بينت الدراسة أن القيادة الإلكترونية في Google تعتمد بشكل كبير على توظيف أدوات وتقنيات الاتصال الرقمية، مما يسهم في تعزيز التواصل المستمر بين القادة وأعضاء الفرق رغم التباعد الجغرافي بينهم.

وأظهرت النتائج كذلك أن تطبيق النظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية مثل نظرية ثراء الوسيلة الإعلامية (MRT) ونظرية ملاءمة المهمة للتكنولوجيا (TTF) يساهم في تحسين اختيار وسائل الاتصال المناسبة لطبيعة العمل، مما يرفع من كفاءة تبادل المعلومات واتخاذ القرارات داخل الفرق الافتراضية.

4. خاتمة:

في ظل التحول الرقمي المتسارع، أصبحت القيادة الإلكترونية أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على توظيف تقنيات المعلومات والاتصال في إدارة الفرق الافتراضية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أنماط القيادة الإلكترونية والنظريات المفسرة لها من خلال دراسة تجربة شركة Google كنموذج تطبيقي في بيئة العمل الرقمية.وأظهرت نتائج الدراسة أن شركة Google تعتمد على مجموعة من أنماط القيادة الإلكترونية المتكاملة، أبرزها النمط المنتج الذي يركز على تحقيق النتائج، والنمط المتعاون الذي يعزز العمل الجماعي، والنمط المستكشف الذي يشجع الابتكار والتجريب. كما بينت الدراسة أن تطبيق النظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية، مثل نظرية ثراء الوسائط ونظرية ملاءمة المهمة للتكنولوجيا، يسهم في تحسين التواصل داخل الفرق الافتراضية ورفع كفاءة اتخاذ القرار.

وتؤكد تجربة Google أن نجاح القيادة الإلكترونية يرتبط بقدرة القادة على توظيف التكنولوجيا بشكل يتكامل مع الأبعاد الإنسانية والتنظيمية للعمل، بما يعزز الابتكار ويزيد من قدرة المؤسسات على التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة.

التوصيات بناءً على نتائج الدراسة، يمكن اقتراح ما يلي:

- تعزيز مهارات القيادة الرقمية لدى المديرين من خلال التدريب على إدارة الفرق الافتراضية والتواصل الإلكتروني.
- الاستثمار في تطوير البنية التكنولوجية ووسائل الاتصال الرقمية داخل المؤسسات.
- تشجيع ثقافة الابتكار والمشاركة بين العاملين بما يدعم تطوير الأفكار والمبادرات الجديدة.
- اعتماد أنظمة حديثة لإدارة الأداء وربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة.

آفاق البحث المستقبلية يمكن توسيع الدراسات المستقبلية من خلال إجراء بحوث ميدانية لقياس أثر القيادة الإلكترونية على الأداء التنظيمي، ودراسة دورها في المؤسسات الحكومية والتعليمية، إضافة إلى تحليل تأثير التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي على تطور ممارسات القيادة في المؤسسات الرقمية.

.

5. قائمة المراجع:

Abegail Moday Marir Banzon. (10 07، 2021). Motivational competence E-leadership for the rapid transition to virtual working :an exploratory study. university of phoenix .195.

Robert A. Lee. (22 September , 2025). *https://sqmagazine.co.uk/how-many-people-work-at-google*. تم الاسترداد من https://sqmagazine.co.uk/how-many-people-work-at-google: https://sqmagazine.co.uk/how-many-people-work-at-google

Tajammul Pangarkar. (4 Aug, 2025). *https://electroiq.com/stats/how-many-people-work-at-google*. تم الاسترداد من https://electroiq.com/stats/how-many-people-work-at-google: https://electroiq.com/stats/how-many-people-work-at-google

أحمد السيد عيسى. (10 2023، 2023). أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الإتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على أعضاء التدريس بجامعة الطائف". *مجلة البحوث التجارية*، 346-387.

أحمد عيسى. (أكتوبر، 2023). أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي في بيئة أكاديمية. *مجلة البحوث التجارية*، الصفحات 347-387.

الخوفي سعد ، و الحربي ماجد . (أكتوبر، 2023). دراسة عن القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في جدة وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين،. *مجلة الدراسات التربوية والانسانية*، الصفحات 535-602.

زهير عبد الكريم جعفر قبس، و كاظم تركي عي سنية. (2016). تأثير تقانة المعلومات. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*(49)، 393.

شما فهد الشمراني. (اكتوبر، 2023). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميزالمؤسسي. *المجلة العربية للنشر العلمي*، الصفحات 498-547.

عبد الجليل طواهير ، و عطية نزيه . (2026). فعالية القيادة الإلكترونية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة بريد الجزائر،. *أطروحة دكتوراة تخصص ادارة الموارد البشرية*. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

عبود نجم نجم. (2009). *الإدارة والمعرفة الإلكترونية- الإستراتيجية-الوظائف-المجالات*. وسط البلد، عمان/الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

علي غربي ، و بلقاسم بوشيخي. ((2023)). دراسة تحليلية حول القيادة الإلكترونية وتأثيرها في المجتمع العربي ثقافياً في الوسط المدرسي،. الصفحات 112-115.

مها فهد الشمراني. (2023). *أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة)* (المجلدات 498-547). جدة، المملكة العربية السعودية-كلية الإقتصاد والإدارة: جامعة الملك عبد العزيز.