



جامعة المنصورة
كلية التربية



ممارسة القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية: نموذج مقترح

إعداد

د. محمد علي الزبيدي

أستاذ مشارك، كلية التربية، جامعة الملك
عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

عليه سالم المالكي

كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة،
المملكة العربية السعودية

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ – إبريل ٢٠٢٤

ممارسة القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية: نموذج مقترح

عليه سالم المالكي

د. / محمد علي الزبيدي

كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

أستاذ مشارك، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

المستخلص

تتطلب التحولات الرقمية الحديثة في مجال التعليم تكييفًا جذريًا لممارسات القيادة في المنظمات التعليمية. تأتي الحاجة لهذه التحولات في سياق الأهمية المتزايدة للقيادة الافتراضية في مجال التعليم، والتحديات المتزايدة التي تفرضها التحولات الرقمية في هذا المجال. تهدف هذه المراجعة المنهجية إلى تقديم نموذج مقترح للقيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية بناءً على تحليل متعمق للأدبيات والدراسات السابقة. تسعى المراجعة إلى معالجة الفجوة القائمة في الأدبيات حول ممارسات القيادة في البيئة الافتراضية من خلال تقديم نموذج عملي لممارسة القيادة الافتراضية الفعالة في المنظمات التعليمية ومناقشة عناصره ومكوناته الرئيسية. يحدد النموذج المقترح مفهوم وممارسات القيادة الافتراضية والمهارات الشخصية والقيادية والفنية اللازمة للقائد الافتراضي ضمن عدد من الأبعاد، كما يقترح اتجاهات للتفاعل بين عناصر النموذج المختلفة في سياق المنظمات التعليمية. تقدم هذه المراجعة أيضًا، توصيات نظرية وعملية لتعزيز فهم القيادة الافتراضية وممارستها في مجال التعليم، وتبسيط الضوء على أهمية تحسين استراتيجيات القيادة في العصر الرقمي لضمان تحسين جودة التعليم وتحقيق أهدافه. يمكن استخدام النموذج المقترح لفهم وتطبيق القيادة الافتراضية في البيئة التعليمية، كما يمكن أن يكون أداة عملية مفيدة للمختصين والممارسين في مجال التعليم، أو المهتمين بقضايا القيادة وإدارة فرق العمل افتراضياً، لتقييم وتطوير ممارسات وكفاءات القيادة الافتراضية بشكل فعال. توصي الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات التجريبية بهدف تقييم، وتوسيع وتحسين نموذج القيادة الافتراضية المقترح، كما توصي بإجراء دراسات إضافية لفهم الطبيعة المعقدة للقيادة في البيئات الافتراضية، والعوامل المؤثرة فيها، والطرق والأساليب الفعالة لممارستها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الافتراضية؛ المنظمات التعليمية؛ التحولات الرقمية؛ نموذج؛ مراجعة منهجية.

Abstract

Recently, educational organizations have faced the need for digital transformations, which require a significant adjustment to leadership practices. The need for these transformations arises in the context of the growing importance of virtual leadership in education, and the growing challenges posed by digital transformations in this field. This systematic review aims to present a model for virtual leadership in educational organizations based on an in-depth analysis of the existing literature. The review seeks to address the gap in the literature on leadership practices in virtual environments by outlining a practical model for effective virtual leadership in educational organizations, focusing on its key elements and components. The proposed model provides analysis of the concept and practices of virtual leadership, as well as the necessary skills for virtual leaders across multiple dimensions. The review also offers theoretical and practical recommendations for enhancing the understanding of virtual leadership and its practices in education, emphasizing the importance of improving leadership strategies in the digital age to achieve educational goals. The proposed model can

serve as a practical tool for professionals and practitioners in the field of education, as well as those interested in leading and managing teams virtually, for assessing and developing virtual leadership practices effectively. Finally, the study recommends conducting further empirical studies to evaluate, refine, and expand the proposed virtual leadership model, as well as additional studies to examine the complex nature of virtual leadership, its influencing factors, and effective methods for its practice.

Keywords: Virtual leadership; educational organizations; model; systematic review.

١. المقدمة:

تواجه العملية التعليمية في الوقت الراهن العديد من التحديات والمتغيرات الرقمية والتكنولوجية التي فرضت تغييرات كبيرة في نظام الأعمال والتعليم. مما يتطلب خبرات ومهارات وأساليب قيادية فعالة وآليات متطورة للتعامل معها بنجاح. تعتبر التغيرات التقنية من أهم هذه التحديات التي أبرزت الحاجة لتبني المنظمات المعاصرة بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص لمفاهيم إدارية وأساليب قيادية حديثة تواكب التطور وتتماشى معه (الزهراني وآخرون، ٢٠١٧). في هذا الشأن، أكد دانجسون (Dangsuwon, 2002)، على أن المنظمات التعليمية تحتاج إلى قادة قادرين على تحدي العمل التقليدي ومواجهة التغيرات بفعالية. بينما أكد الباحثون داناسوبهون وأفيمونبوت وتشوبالاكيت (Dhanasobhon, 1982; Aphimonbute, 1999; Cheaupalakit, 2002) على أهمية تبني أساليب قيادية فعالة في المنظمات التعليمية تساهم في مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات المختلفة.

وبما أنه لا يمكن لأي منظمة مواكبة المستجدات التكنولوجية والتغيرات المستمرة في محيطها، إلا من خلال ممارسة أساليب قيادية فعالة تمكن المنظمة من التكيف والاستمرار في التطور، ظهرت حاجة المنظمات المعاصرة إلى تبني أساليب القيادة التحويلية والافتراضية في العديد من مجالات ونطاقات العمل لضمان استمرارية العمل وديمومته (Jung et al., 2003; Avolio et al., 2004; Liao et al., 2008; Gong et al., 2009; Zagorsek et al., 2009). وتظهر أهمية ممارسة أساليب القيادة الافتراضية لتحويل المنظمة إلى منظمة معاصرة، قائمة على التعلم التنظيمي وفقاً لما يعتقده الباحثون ليو وو وبوروشوثامان وتشو (Liao and Wu, 2010; Purushothaman, 2015; Cho, 2015) في تطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة، باستخدام تقنية الاتصالات والمعلومات في عملها، لإدراك كل ما يدور حولها من تغيرات وتطورات، والسعي لمواكبتها.

يرى الباحثون تشي وزملائه وإسلام وزملائه وجيه وفارغاس (Chi et al., 2008; Islam et al., 2013; Geh, 2014; Vargas, 2015) أن أهمية التحول في المنظمات التعليمية من القيادة التقليدية إلى القيادة الافتراضية تنبع من التأثير الإيجابي لاستخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في أداء المنظمة وإسهامها في تطوير العمليات والبيئات والقدرات التنظيمية والتنافسية لها. وزيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها، بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية ويعزز من استدامتها.

يعرف فيشر (Fisher, 2009) القيادة الافتراضية على أنها الإدارة والإشراف على مجموعة من فرق العمل المكونة من عاملين يعملون في أماكن وأوقات مختلفة تحت مظلة منظمة واحدة أو وفق خطة عمل واحدة. أما سدران (٢٠٢١)، أطلق عليها القيادة الإلكترونية، وعرفها بمجموعة العمليات التي تُنفذ عن طريق الوسائط والأدوات الإلكترونية بين القائد وأفراد فريق

العمل، ودعمهم ومساندتهم وتبسيط الإجراءات الإدارية والعملية، وتسهيل عملية صنع القرار، بالإضافة إلى تمكين الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة.

يعتقد عدد من الباحثين (Bass & Avolio, 1993; Edmondson & Moingeon, 1998; Bierly et al., 2000; Goh et al., 2012) أن تفعيل القيادة الافتراضية في المنظمة التي في جوهرها تعتمد على استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، يمكنها من تلبية الحاجات والرغبات العلمية والمعرفية داخلها وإدارتها، من خلال تحسين عملية حفظ واستدعاء المعلومات وتحديثها بشكل مستمر. ويرى الخضري (٢٠١٩) وخان (٢٠١٦) ومحمود (٢٠١٥) أن القيادة الافتراضية يمكن أن تعمل على تحسين عمليات التفاعل والاتصال، وإزالة الهرمية والحوازر الشخصية، وتوفير الوقت والجهد من خلال استخدام وسائل وأدوات التكنولوجيا المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات والمخرجات المادية والبشرية للمؤسسة.

كما أشار هاجيو ورايت (Hagiu & Wright, 2015) إلى أن التغيرات التكنولوجية تمثل إحدى أهم التحديات التي تواجه المنظمات التعليمية؛ لأن كفاءة وتميز هذه المنظمات اليوم تقاس بمقدار ما تواكب من تقنيات حديثة وبرامج نوعية في أنظمة تشغيلها. ويعتقد اليافعي (٢٠٢٠) أن قيمة المنظمات اليوم تعتمد على ما يمتلكه موظفوها من مهارات وقدرات في التعامل مع التكنولوجيا، ومع أساليب التعليم الجديدة التي فرضت التحول من مرحلة التعليم التقليدي إلى مرحلة الأنظمة التقنية في العمليات التنظيمية والتعليمية. ومن جهة أخرى، حدد الخطيب والخطيب (٢٠٢١) التحديات التي من الممكن أن تواجه القائد الافتراضي في ضعف البنية التحتية التقنية، وعدم مواكبة السياسات والمعايير واللوائح التنظيمية لممارسة التحولات الرقمية والعمل وفق التطورات المتسارعة في المنظمات التعليمية، وضعف مهارات استخدام الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة لدى بعض الكوادر التعليمية والإدارية والقيادة فيها.

وبالتالي، تتبين ضرورة التركيز على القيادة الافتراضية وتطوير المهارات التقنية للقادة، بافتراض أنها إحدى سبل تمكين المنظمة من مواكبة المتغيرات والتكيف مع التطورات في بيئتها المحيطة، وتوفير الوقت والجهد وحل المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجههم، والحصول على المعلومات بأسرع وقت ممكن؛ مما يجعل القائد أكثر حيوية وديناميكية، وربما أكثر ابتكاراً وانفتاحاً وإطلاعاً على المستجدات من حوله (النجدي وآخرون، ٢٠١٨). كما تُظهر الأدبيات والدراسات السابقة (عسيلان، ٢٠١٧؛ آل سعود، ٢٠١٨؛ الخضري، ٢٠١٩؛ النصر الله، ٢٠٢٢)، ضرورة تكثيف الجهود التطويرية والتدريبية للعاملين من خلال إشراكهم ببرامج دولية تمكنهم من الاختلاط بالخبراء والاطلاع على التجارب الناجحة حول العالم والاستفادة منها، وتعزيز نشر ثقافة العمل الافتراضي وتحسين مستوى الأداء والإنتاجية لدى العاملين.

وبالرغم من تنامي أهمية القيادة الافتراضية في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتزايد الاهتمام بها، فإن الدراسات العربية في هذا المجال، بالمقارنة مع الدراسات الأجنبية، لا تزال قليلة ومحدودة، خاصة تلك التي تتناول تطبيقاتها في البيئة التعليمية. هذا النقص في البحث يحد من الاستفادة القصوى من الإمكانيات التكنولوجية في تحقيق أهداف التعليم والتعلم. لذا تأتي هذه المراجعة المنهجية بهدف سد هذه الفجوة البحثية في فهم وتطبيق هذه الأساليب القيادية في البيئة التعليمية العربية، وتقديم نموذج عملي وشمولي لممارسة القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية بناء على نتائج الدراسات السابقة. كما تعد الورقة الحالية استجابة لتوصيات العديد من الدراسات الحديثة التي نادى بإجراء المزيد من الأبحاث حول القيادة الافتراضية (آل سعود، ٢٠١٨؛ المختار، ٢٠١٩؛ النصر الله، ٢٠٢٢).

وتتبع أهمية هذه المراجعة من كونها مراجعة تكاملية للأدبيات، تعتمد على استعراض وتحليل الدراسات السابقة للوصول إلى فهم شامل لممارسات القيادة الافتراضية، وتحديد احتياجات وتحديات المنظمات التعليمية في البيئة الافتراضية، وصولاً لتقديم نموذج مقترح لممارستها في هذه المنظمات، يتضمن العناصر الضرورية لإدارة فرق العمل افتراضياً. إضافة إلى أهمية هذه المراجعة في المساهمة في إثراء المكتبة العربية من خلال استعراض الإنتاج العلمي السابق لمفهوم القيادة الافتراضية ونشأتها وتطورها. وعرض ومقارنة بعض النماذج والأطر المتاحة في الأدبيات السابقة والكشف عن المبررات والاهتمامات والفجوات في هذه النماذج، ومناقشة نظريات القيادة الداعمة والممكنة لنمط القيادة الافتراضية. وقد رصدت هذه المراجعة العديد من النماذج والتحديات والشواهد التي قد يسهم استعراضها وتحليلها في توفير فهماً أكثر شمولية للقيادة الافتراضية. وفي هذا السياق لا يمكن الزعم بأن هذه المراجعة هي الأولى من نوعها التي تتناول هذا المفهوم، بل سبقتها مجموعة من الدراسات، مثل دراسة النصر الله (٢٠٢٢)، ودراسة المختار (٢٠١٩)، ودراسة آل سعود (٢٠١٨)، ودراسة النجدي (٢٠١٨). إلا أن هذه الدراسات لم تتناول ممارسات القادة في المنظمات التعليمية الافتراضية واحتياجاتهم. بنهاية المطاف، تهدف هذه المراجعة إلى تقديم رؤية عملية تسهم في تعزيز فعالية المنظمات التعليمية من خلال تبني أساليب القيادة الافتراضية المبتكرة. وتجدر الإشارة إلى أن القيادة الافتراضية قضية ذات أهمية للعديد من سياقات العمل، ولكن في هذا السياق الحالي ينصب التركيز على المنظمات التعليمية العربية.

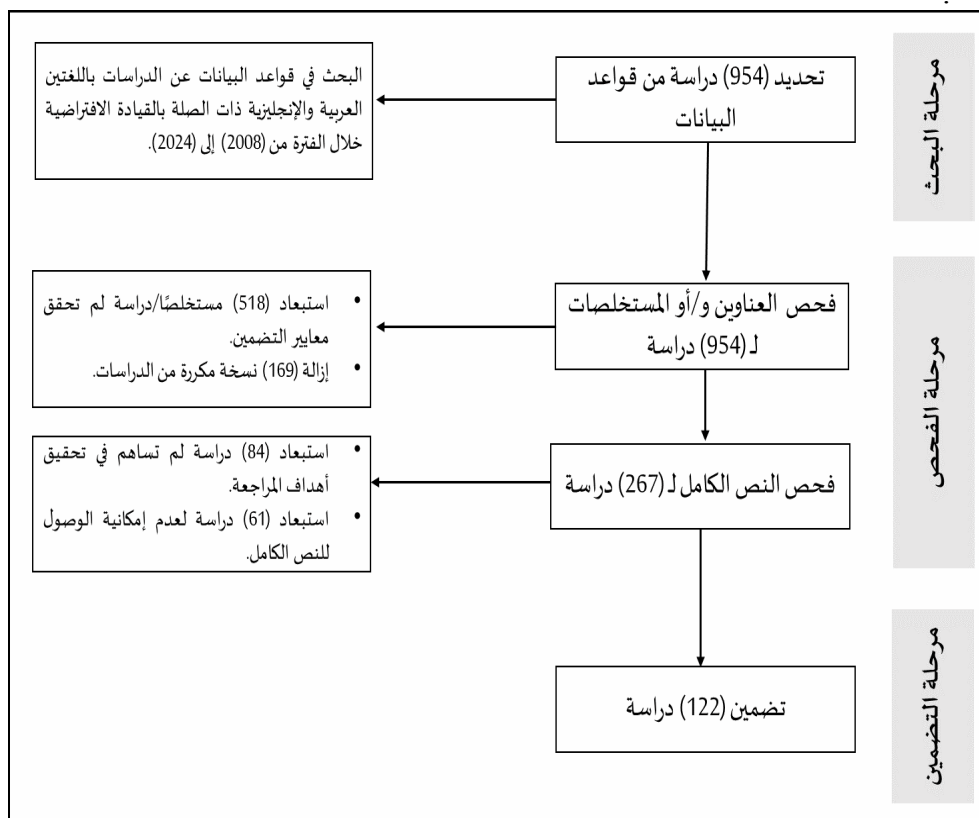
تم تنظيم هذه الورقة كالتالي: في البداية سيتم توضيح المنهجية التي أتبعها هذه المراجعة في تحليل واستعراض الأدبيات. وبعد ذلك سيتم تقديم نتائج مراجعة الأدبيات والتي تضمنت التعريف بمفهوم القيادة الافتراضية وأبعادها ومكوناتها. يتبع ذلك توضيح لأهميتها في تطوير المنظمات التعليمية. وبيان أهم التحديات المؤثرة في ممارستها. وصولاً إلى تقديم نموذج عمل للقيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية، والذي يتضمن شرح ومناقشة المهارات الضرورية لإدارة فرق العمل افتراضياً. بعد ذلك، سيتم تحديد الاستراتيجيات والأساليب الممكنة لقادة المنظمات التعليمية من خلال مناقشة النماذج ذات الصلة بالقيادة الافتراضية. وأخيراً، سيتم الحديث عن القيود والمحددات لهذه المراجعة وأهم التوصيات.

٢. المنهجية:

هذه الدراسة هي مراجعة منهجية للأدبيات لتحديد وتحليل واستعراض الدراسات السابقة حول القيادة الافتراضية بشكل عام، وممارستها في المنظمات التعليمية على وجه الخصوص. وتوصف المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic literature review) بأنها طريقة موثوقة وشاملة لتلخيص الأدلة المتاحة في الأدبيات حول سؤال بحثي محدد، وتتضمن إجراء بحث ثانوي من خلال جمع الدراسات ذات الصلة بموضوع معين وتقييمها وتولييفها لتوفير فهم واضح لما هو معروف حول القضية موضع الدراسة أو السؤال البحثي المطروح (Pati & Lorusso, 2018; Siddaway et al., 2019). وتعتبر هذه الدراسة مراجعة تكاملية اعتمدت على تحليل الأدبيات تحليل متعمق، ومراجعة النماذج والأطر ذات الصلة بالقيادة الافتراضية وتحليلها، وذلك للوصول إلى فهم شامل يمكن من تقديم نموذج عمل مقترح لممارسة القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية.

ولتنظيم الدراسة وضمان شمولية وجودة المراجعة، تم اتباع معايير وإرشادات إعداد المراجعة المنهجية (Petticrew & Roberts, 2006)، والتي تضمنت خطوات وإجراءات تعكس مراحل البحث، والفحص والتحديد، واستخراج واستعراض الموضوعات والبيانات ذات الصلة. كما تم إعداد مخطط لتوضيح المراحل والخطوات التي تم الاعتماد عليها في مراجعة الأدبيات واختيار

وتحديد الدراسات ذات الصلة التي تم تضمينها في المراجعة (انظر الشكل ١)، والتي يأتي تفصيلها أدناه.



الشكل (١): مخطط الدراسة لمراحل وخطوات المراجعة المنهجية للأدبيات

٢. ١. استراتيجية البحث عن الدراسات (Search strategy):

للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الدراسات المؤهلة، والاستقصاء الشامل عن أي نماذج وأطر عمل تم وضعها لفهم ممارسة القيادة الافتراضية، اعتمدت هذه المراجعة على البحث عن الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الافتراضية بشكل عام، والدراسات التي تناولت تطبيق القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية بشكل خاص. وبهدف دراسة الظاهرة دراسة متعمقة وواقعية تم إيلاء اهتمام خاص بالدراسات التي تناولت واقع تطبيق القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية في السياق العربي والمحلي، بالإضافة إلى الدراسات التي ركزت على بناء وتأطير نماذج لممارسة القيادة الافتراضية في ذات السياق. وتم التركيز أثناء البحث على الدراسات باللغتين العربية والإنجليزية خلال الفترة من ٢٠٠٨م إلى ٢٠٢٤م. وقد تضمن ذلك المنشورات والمصادر العلمية المتنوعة المتاحة في الأدبيات السابقة من مقالات وأوراق علمية محكمة (Peer-reviewed journal articles)، وكتب وفصول كتب (Books & book chapters)، وأوراق ووقائع المؤتمرات (Conference papers/proceedings)، والرسائل والأطروحات العلمية (Theses & dissertations).

تم البحث في عدة قواعد بيانات ببيوغرافية إلكترونية، حيث استندت المراجعة في البحث عن الدراسات باللغة العربية على قواعد البيانات التالية: دار المنظومة، أبحاث العالم العربي إيبسكو (EBSCO Arab World Research)، الباحث العلمي من قوغل (Google Scholar)، المكتبة الرقمية السعودية، فهرس رسائل الماجستير والدكتوراه السعودية. بينما استندت في البحث عن الدراسات باللغة الإنجليزية على قواعد البيانات التالية: (Scopus, Web of Science, ERIC, EBSCO, IEEE, Google Scholar, ProQuest Databases). بالإضافة لذلك، تم مراجعة قوائم مراجع الدراسات والأوراق المختارة بحثاً عن مراجع إضافية ذات صلة بالقيادة الافتراضية. وبناء على الدراسات الأولية التي تم الوصول إليها، تم أيضاً استخدام أداة (ResearchRabbit)، وهي أداة مدعومة بالذكاء الاصطناعي (AI) لاكتشاف ورسم خرائط للأدبيات العلمية بناء على الاقتباسات (Citation-based literature mapping tool)، تتيح اكتشاف المنشورات العلمية ذات الصلة بناءً على موضوع البحث المدخل أو ورقة/دراسة أولية أو أكثر مدخلة (Seed publications)، وتوفر خرائط تصورية تفاعلية للمنشورات السابقة واللاحقة والمشباهة (Cole & Boutet, 2023).

وتضمنت استراتيجية البحث الكلمات المفتاحية (Keywords) الموضحة أدناه لتحديد المصادر المناسبة العربية منها والإنجليزية، حيث تم دمج العديد من المصطلحات المستخدمة في الأدبيات للدلالة على القيادة الافتراضية مع العديد من المصطلحات الأخرى ذات الصلة، وإجراء البحث باستخدام هذه الكلمات المفتاحية في حقول العنوان-المستخلص-الكلمات المفتاحية (Title-Abstract-Keywords) كحقل بحث واحد.

العنوان-المستخلص-الكلمات المفتاحية ("القيادة الافتراضية" أو "القيادة الإلكترونية" أو "القيادة الرقمية" أو "القيادة عن بعد" أو "القيادة في البيئة الافتراضية") و ("مفهوم" أو "تعريف" أو "منظور" أو "نموذج" أو "إطار عمل" أو "نظرية/نظريات" و/أو "التعليم" أو "المنظمات التعليمية" أو "التعليم عن بعد")

TITLE-ABS-KEY ("virtual leader*" OR "e- leader*" or "digital leader*" OR "remote leader*" OR "leader* in virtual environment*") AND ("concept*" or "defin*" or "perspective" or "model*" or "framework*" or "theor*") AND/OR ("education" or "education* organi?ation*" or "distance education")

وقد أسفرت مرحلة البحث عن إجمالي (٩٥٤) دراسة يُحتمل أن تكون ذات صلة وفقاً لاستراتيجية البحث المتبعة أعلاه (انظر الشكل ١).

٢.٢. استراتيجية فحص وتحديد الدراسات (Screening and selection strategy):

للحصول على جميع العناوين ذات الصلة، تم الاعتماد في البحث عن الدراسات على معايير تضمين واسعة النطاق. وبشكل أكثر تحديداً، وحيث أن المراجعة الحالية تسعى للوصول إلى تصور شامل للقيادة الافتراضية بهدف تطوير نموذج مقترح لها في المنظمات التعليمية، فقد تم تضمين الدراسات والمنشورات التي استوفت معايير التضمين/الاستبعاد (Inclusion/exclusion criteria) التالية:

١. محاور الموضوع (Topic foci): الدراسات ذات الصلة بمفهوم أو منظور أو تصور أو نموذج أو إطار عمل أو نظريات للقيادة الافتراضية؛ أو الدراسات ذات الصلة بممارسات أو تحديات أو فرص أو احتياجات أو مهارات القيادة الافتراضية؛ أو الدراسات ذات الصلة بالقيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية؛ أو أي دراسات أخرى ذات ارتباط.

٢. المنهجية (Methodology): الدراسات النظرية (Theoretical studies) سواء مقالات نظرية أو مراجعات للأدبيات؛ أو الدراسات التجريبية (Empirical studies) سواء كمية أو نوعية أو مختلطة.

٣. اللغة (Language): الدراسات المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية.

٤. تاريخ النشر (Publication date): الدراسات المنشورة خلال الفترة من (٢٠٠٨م) إلى (٢٠٢٤م).

٥. نوع المصدر (Publication source): المقالات والأوراق العلمية المحكمة؛ الكتب وفصول الكتب، أوراق ووقائع المؤتمرات؛ الرسائل والأطروحات العلمية.

٦. إمكانية الوصول (Accessibility): المستخلص أو النص الكامل متاح.

وبناءً على هذه المعايير، تم في البداية فحص ومراجعة العناوين و/أو المستخلصات بشكل مبدئي لتحديد أهلية الدراسات المختارة على أساس معايير التضمين، وفي حال كانت الدراسة ذات صلة وتستوف معايير التضمين، مثلاً تشير إلى تصور مفاهيمي (مثل نموذج أو إطار عمل أو نظرية) للقيادة الافتراضية، تم الوصول للدراسة بشكل كامل لمزيد من الفحص والتدقيق قبل إدراجها في المراجعة. وعندما لم يحتوي العنوان أو المستخلص على معلومات كافية فيما يتعلق بتلبية الدراسة لمعايير التضمين، تم استرجاع النص الكامل للدراسة ومراجعتها قبل اتخاذ قرار بشأن إدراجها أو استبعادها. أدى ذلك إلى استبعاد (٥١٨) مستخلصاً/دراسة لم تحقق معايير التضمين فيما يتعلق بمحاور الموضوع، بالإضافة إلى إزالة (١٦٩) نسخة مكررة من الدراسات.

وفي الخطوة التالية، وبعد تحديد الدراسات المؤهلة مبدئياً (٢٦٧ دراسة) وإزالة أي نسخة مكررة، تم مرة أخرى مراجعة وفحص النص الكامل للدراسات المختارة للتأكد من استيفائها لجميع معايير التضمين وإدراجها بشكل نهائي في المراجعة. ونتج عن ذلك استبعاد (٨٤) دراسة لم تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المراجعة، بالإضافة إلى استبعاد (٦١) دراسة لعدم إمكانية الوصول للنص الكامل لها.

وبالتالي، بعد تطبيق معايير التضمين/الاستبعاد، أسفرت مرحلة الفحص والتحديد عن إجمالي (١٢٢) دراسة مؤهلة تم تضمينها والاعتماد عليها في المراجعة الحالية (راجع الخطوات من ١ إلى ٣ في الشكل ١).

ويمكن تفسير عدم الوصول إلى عدد أكبر من الدراسات نظراً للصعوبة التي تم مواجهتها نتيجة لتعدد المصطلحات المستخدمة التي تشير إلى القيادة في بيئة العمل الافتراضية. إضافة إلى قلة الدراسات العربية في مجال القيادة الافتراضية، خاصة وأنه تم التركيز على الدراسات في المجتمعات العربية لفهم السياق المحلي ففهم مستفيض ومتكامل والخروج بنموذج عمل ملائم للسياق الاجتماعي والثقافي، يضع الممارسات الافتراضية في إطار مناسب قابل للتطبيق. وقد لوحظ تعدد الدراسات في الأعوام الأخيرة والتي ظهرت فيها جانحة كورونا؛ وهذا يُفسر انتقال أهمية ممارسة القيادة الافتراضية من خيار ورفاهية إلى حاجة ومتطلب للحاق بركب التغيرات والتطورات العالمية، ويعكس أهمية وضع نموذج لضبط ممارسة القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية.

٣.٢. استراتيجية استخلاص واستعراض البيانات (Data extraction strategy):

بعد مرحلة فحص وتحديد الدراسات المؤهلة التي استوفت معايير التضمين، تم مراجعة وفحص النص الكامل لكل دراسة بشكل منهجي. ومن ثم خضعت الدراسات المحددة لعملية استخلاص وتصنيف للبيانات ذات الصلة بمحتوى القيادة الافتراضية المرتبطة بتحقيق أغراض هذه المراجعة باستخدام نموذج مُعد لاستخراج البيانات (Data extraction form). على سبيل المثال، تم تحديد واستخلاص مكونات النموذج المقترح للقيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية (الأبعاد

التي تشكل النموذج) من خلال مراجعة الدراسات ذات العلاقة، وتصنيف هذه المكونات إلى فئات فرعية لأغراض هذه المراجعة باستخدام منهج تحليل المحتوى. وتم استخدام أوصاف المكونات لتحديد التداخلات في هذه المكونات وبالتالي السماح بالتجميع عبر نماذج وأطر وتصورات مختلفة للقيادة الافتراضية في الأدبيات. يوضح الجدول (١) تفاصيل البيانات المستخلصة من الدراسات المحددة في المراجعة. وتضمنت الموضوعات والبيانات المستخلصة العناصر التالية: الخلفية التاريخية للقيادة الافتراضية؛ مفهوم القيادة الافتراضية؛ نظريات القيادة الداعمة لممارسة القيادة الافتراضية؛ القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية؛ نماذج وأبعاد القيادة الافتراضية؛ مكونات نموذج القيادة الافتراضية المقترح.

جدول (١): البيانات المستخلصة من الدراسات السابقة

البيانات المستخلصة	الدراسات
الخلفية التاريخية للقيادة الافتراضية	Alon et al. (2023); Vahdati et al. (2023); Cordova-Buiza (2022); Gentilin and Madrigal (2021); Roy (2021); Schmidt and Van Dellen (2021); Contreras et al. (2020); McCann and Kohntopp (2019); Van wart et al. (2019); Purvanova and Kenda (2018); Gross (2018); Maduka et al. (2018); Hoch and Dulebohn (2017); Marlow et al. (2017); Schmidt (2014); Eissa et al. (2012); Huang et al. (2010); Kerfoot (2010); Avolio et al. (2000); وآخرون الانصاري (2021) ؛ العتيبي (2020)
مفهوم القيادة الافتراضية	Van wart et al. (2019); Toffler (2018); Maduka et al. (2018); FreeMan (2017); Avolio (2014); Lee (2010); Naik and Kim (2010); والهادي الرشيد (٢٠٢٢) ؛ تاج ؛ (٢٠٢٢) وحسين زايد ؛ (2016) الشهري ؛ (2022) الدين ؛ (2015) وبوكيوس ديلمي.
نظريات القيادة الداعمة لممارسة القيادة الافتراضية	Kant (2023); Bour (2020); Bellibas and Liu (2018); Halinjar and Lu (2014); hulpia et al. (2012); Zivick الغامدي ؛ (2022) العقيلي (2022) الشريف (2012) يوسف ؛ (2020) لسليمانا ؛ (2020) الزيدي ؛ (2021) بابر ؛ (2016) الشنطي ؛ (2016) عبدالعال ؛ (2017) بدر اوي ، (2014) الشريف ؛ (2014) الحراشنة ؛ (2015) (2013) وماجد.
الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في البيئات التعليمية	Alward and Phelps (2019); Mohr and Shelton (2017); قاسي ؛ (2022) الله وعوض يداروسع ؛ (2022) ديب أبو القحطاني ؛ (2016) الخالدي ؛ (2018) الكعبي ؛ (2018) (2016).
التحديات التي تواجه القادة في ممارسة القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية	Marlow et al. (2017); Hoch and Kozlowski (2014); (2019) المختار ؛ (2022) الرقب Rawlings et al. (2020)
نموذج عمل القيادة الافتراضية وعلاقته بالذكاء الاجتماعي	
نموذج المعالم الرئيسية للقيادة الافتراضية في الثورة الصناعية الرابعة	Tripathi et al. (2023)
نموذج المهارات الأساسية للقائد الافتراضي	Kolditz et al. (2017); Oosthuizen (2017).

البيانات المستخلصة	الدراسات
صفات وكفاءات القائد الافتراضي	Alon et al. (2023); Topic et al. (2023); Azukas (2022); Roy (2021); Van wart et al. (2019); Gross (2018); Kolditz et al. (2017); Oosthuizen (2017); (2021) وعبدالله الانصاري
مكونات نموذج القيادة الافتراضية المقترح	Khoerunisa et al. (2024); Tamar et al. (2023); Croitoru et al. (2023); Sanchez et al. (2023); Ali and Abdulmuhsin (2022); Batırlık et al. (2022); Kashive et al. (2022); Batırlık et al. (2022); Cordova-Buiza et al. (2022); Tigre et al. (2022); Afshari et al. (2022); Zhang and Sun (2022); Davidavičienė and Al Majzoub (2022); Titus et al. (2022); Nalven at al. (2022); Ko and Wei (2021); Alhebsi et al. (2021); Singh (2021); Darban (2021); Graham at al. (2021); Razemba and Devi (2021); Elyousfi et al. (2021); Wang (2021); Bingham et al. (2021); Bartsch et al. (2020); Campion and Campion (2020); Schlechttinger et al. (2020); Morris et al. (2019); Ubaidillah et al. (2019); Abirami et al. (2019); Maduka et al. (2018); Alotebi et al. (2018); Sainger (2018); Shahatha and Ahmad (2017); Sanabria et al. (2016); Anosike (2016); De Paoli (2015); Carreño (2014); Pinar et al. (2014); Gazor (2012); Zivick (2012); Jameson (2011); Petska and Berge (2010); Barbour and Reeves (2009); Hunsaker and Hunsaker (2008); (2022) بركات؛ الله النصر؛ (2022) العمادي؛ (2022) وبدوي إسماعيل؛ (2022) جويبير؛ (2022) الله وعوض عيداروس؛ (2022)؛ (2022) والهادي الرشدي؛ (2022) والعبار وفوج كريم؛ (2021) كراشة، (2021) والردادي البليهد؛ (2022) حماد؛ (2017) عسيلان.

٣. النتائج:

٣.١. القيادة الافتراضية: الخلفية والسياق

تعتبر القيادة محور هام ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات المختلفة، ومن أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين فيها. وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها، توجب البحث باستمرار عن قيادة فعالة لإدارة تلك المؤسسات وإحداث التغيير والتطوير فيها. لذا، تغير مفهوم القيادة الإدارية بعد تطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وظهور بيانات العمل عن بعد وبيانات العمل المختلطة؛ مما أدى إلى ظهور نمط قيادي جديد يسمى بالقيادة الافتراضية، تغيرت فيه الآليات والأساليب والطرق المعتمدة والتقليدية تغيراً جذرياً. ظهر هذا النمط من القيادة لمواكبة التطورات والتغيرات والانفجار المعرفي التي فرضها التحول الرقمي وأصبح مفهوماً ذا أهمية متزايدة (Cordova-Buiza, 2022; Vahdati et al., 2023).

وبلا شك إن نمط القيادة السائد في المؤسسة يؤثر على سلوك العاملين فيها وتنظيم جهودهم والاستفادة من قدراتهم. هذا يتطلب أنماط جديدة من القيادة ذات رؤية علمية ونهج جديد لتتحول المنظمات من القيادة التقليدية إلى القيادة الافتراضية خاصة وأنه لا يمكن للإنسان أن يعيش بمعزل

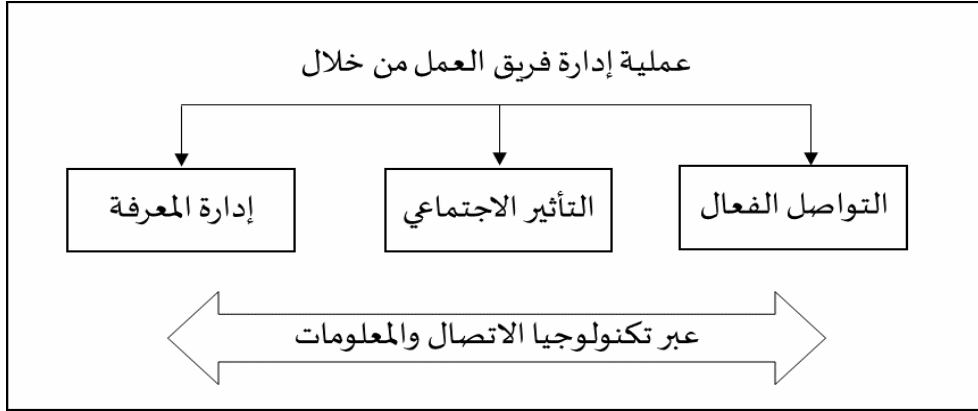
عن هذا التطور الرقمي (العتيبي، ٢٠٢٠). والقيادة الافتراضية نمط قيادي يشير إلى الممارسات والاستراتيجيات التي يستخدمها القادة لتوجيه الفرق التي لا تتواجد فعلياً في نفس المكان أو الزمان وإدارتها عن طريق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتأثير عليها إيجابياً لتحقيق الهدف المشترك. تختلف القيادة الافتراضية بشكل كبير عن القيادة التقليدية في المقام الأول في الاعتماد على التكنولوجيا والأدوات الرقمية في التواصل والتعاون وتحقيق الأهداف التنظيمية، وغياب التواجد المادي مما يؤثر على الإشراف المباشر والتفاعل (Kerfoot, 2010; Hoch & Dulebohn, 2017; Maduka et al., 2018; Cordova-Buiza, 2022). وبالمقارنة مع القيادة التقليدية أيضاً، تتطلب القيادة الافتراضية درجة أعلى من القدرة على التكيف والكفاءة التكنولوجية واستراتيجيات الاتصال المبتكرة لضمان التواصل الفعال، وبناء الثقة، وتعزيز الدوافع والمشاركة لدى أعضاء الفريق. ويجب على القادة الافتراضيين أيضاً تطوير المهارات اللازمة لتحفيز أعضاء الفريق وإشراكهم عن بعد (Eissa et al., 2012; Marlow et al., 2017; Gentilin & Madrigal, 2021).

تعد القيادة الافتراضية أمراً بالغ الأهمية تحديداً في إدارة الفرق التي تمتد عبر مواقع جغرافية ومناطق زمنية وثقافات مختلفة، حيث يبرز الدور المحوري للقائد لضمان تماسك الفريق وإنتاجيته ومشاركته في غياب التفاعل المباشر والتقارب المادي (Schmidt, 2014; Purvanova, 2018; Schmidt & Van Dellen, 2021; Alon et al., 2023). كما يدل الاعتماد المتزايد على العمل عن بعد ونمو الفرق الافتراضية في مختلف المؤسسات مؤخراً على أهمية القيادة الافتراضية وتطبيقاتها المختلفة على الأعمال (Huang et al., 2010).

ظهر مصطلح القيادة الافتراضية كأول مرة في دراسة أفوليو وزملائه (Avolio et al., 2000)، أي أنها أسلوب قيادي معمول به قبل ظهور جائحة كوفيد - ١٩، وهذا ما أكدته دراسة الانصاري وآخرون (٢٠٢١). وعلى الرغم من ظهور مصطلح القيادة الافتراضية منذ أكثر من عقدين، أوضحت دراسة كونتريراس وزملائه (Contreras et al., 2020)، أن هذا النوع من القيادة لم يتطور في الأبحاث والدراسات. كما تعتبر الدراسة في هذا المجال معقدة بسبب الافتقار إلى توحيد المصطلحات، حيث يتم استخدام العديد من المصطلحات المختلفة التي تشير إلى القيادة في بيئة العمل الافتراضية بما في ذلك: القيادة الافتراضية، القيادة الإلكترونية، القيادة عن بعد، والقيادة الرقمية، القيادة عبر القارات.

وبغض النظر عن تعدد المصطلحات المستخدمة إلا أن العلماء والباحثون يتفقون على أن ممارسات القيادة التقليدية المرتبطة بمكان العمل وجهاً لوجه لا تلبي بالضرورة الاحتياجات والتحديات التي تواجه القادة وأن القيادة الافتراضية ضرورة تتطلب العمل عليها والتدريب على مهاراتها اللازمة (Gross, 2018; McCann & Kohntopp, 2019; Van wart et al., 2019; Roy, 2021).

مع ذلك، ظهرت مؤخراً مجموعة متزايدة من المؤلفات المتعلقة بالقيادة الافتراضية لسد الفجوات المعرفية من أجل القيادة الفعالة في مكان العمل الافتراضي. ومن خلال الاطلاع على هذه المؤلفات والأعمال والأدبيات، وجد أن هناك عدة تعريفات ومفاهيم متداخلة للقيادة الافتراضية، إلا أن هناك أرضية مشتركة تلفت حولها هذه المفاهيم تتمثل في التواصل الفعال والتأثير الاجتماعي وإدارة المعرفة من خلال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات (انظر الشكل ٢).



الشكل (٢): مفهوم القيادة الافتراضية

إن مفهوم التواصل الفعال يُعد من أبرز المفاهيم المرتبطة بالقيادة الافتراضية، حيث يمكن القول بأن القيادة الافتراضية تقوم على التواصل الفعال بين القائد وأعضاء الفريق من خلال وسائل التواصل لتطوير أنظمة العمل وثقافة المنظمة. عرفها علي وآخرون (٢٠٠٩) على أنها عملية تفاعل اجتماعي يتم إدارتها بالعمل التعاوني بهدف التأثير والإلهام والتطوير وتحقيق الأهداف. بينما أشار لي (Lee, 2010) إلى أنها استخدام القائد للتقنية في العمليات القيادية والمهام الإدارية كتوجيه الأعضاء والتواصل والتفاعل معهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات عن طريق الوسائط الإلكترونية. وعرفها نابك وكيم (Naik & Kim, 2010) على أنها قيادة مجموعة من الأفراد العاملين في أماكن وأوقات مختلفة وينتمون إلى مؤسسة واحدة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات المناسبة وإدارة تحريكهم عن بعد، وبناء رؤية مشتركة في المستقبل.

ويندرج تحت إطار التأثير الاجتماعي مجموعة من الآراء التي تناولت مفهوم القيادة الافتراضية، حيث يرى أفليو (Avolio, 2014) أنها عملية التأثير الاجتماعي لإنتاج التغيير في سلوك الأفراد والجماعات والمنظمات. بينما أشار توفلر (Toffler, 2018) إلى أنها الأساليب القيادية المؤثرة في البنى التنظيمية الجديدة المتأثرة بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات داخل المنظمات الافتراضية، وتؤكد فان وارت وآخرون (Van wart et al., 2019) على أنها القدرة على التأثير في فريق العمل وجذبهم لأداء العمل المرغوب بقبول ورضى منهم. ويشير الشهري (٢٠١٨) إلى أنها عملية التأثير الاجتماعي المتضمنة في السياقات المختلفة التي تتحقق من خلال تكنولوجيا المعلومات المتقدمة التي يمكن أن تنتج تغييرا في المواقف، والمشاعر، والتفكير، والسلوك، والأداء. كما ترى الرشيدى والهادي (٢٠٢٢) أنها فن التعامل مع العاملين بطريقة إيجابية، والتأثير فيهم بفاعلية، وتحفيزهم على أداء العمل بمسؤولية عالية وإنتاجية متزايدة من خلال تكنولوجيا المعلومات. وأشار فريمان (FreeMan, 2017) إلى أنها عملية تهدف إلى توجيه الأفراد والسلوكيات نحو أهداف مشتركة ثابتة، والتأثير فيهم لإنجاز الهدف المطلوب بواسطة تقنيات الاتصالات.

وغالبًا ما يستخدم مفهوم إدارة المعرفة في الأدبيات للدلالة على التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها من جمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة (تاج الدين، ٢٠٢٢). هذا المصطلح يأتي بشكل تبادلي مع مفهوم القيادة الافتراضية، ذلك لأن إدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة بحيث تركز على الانفتاحية والثقة المتبادلة والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية في المنظمة (ديلمي &

بوكبوس، ٢٠١٥). ومما لا شك فيه إن تقنية الاتصال والمعلومات تلعب دورا محوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، هذا يعني إن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في هذه التقنيات. وبناء على ذلك، يرى زايد وحسين (٢٠١٦) أن القيادة الافتراضية تعمل على تضمين المعرفة واستثمارها في العمليات الإدارية داخل المنظمة عن طريق وسائل التكنولوجيا.

ومن زاوية أخرى يرى مادوكا وزملائه (Maduka et al., 2018) أن القيادة الافتراضية تختلف عن القيادة التقليدية في أن التواصل يعتمد عادة على المعلومات غير المتزامنة بواسطة الحاسب الآلي، وهذا يؤكد على دعمها لإدارة المعرفة وتوظيف أدواتها في توفير وجمع وتنظيم ومشاركة المعرفة في أي وقت، وسهولة الوصول إلى مصادرها، وتشجيع التعلم والتطوير المستمر للأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.

٣.٢. الأسس النظرية للقيادة الافتراضية

بعد العرض السابق لمفهوم القيادة الافتراضية وما يتعلق بها من مفاهيم، تتضح أهمية ممارستها في المنظمات التعليمية التي دفعت القيادات لتبني آليات وسلوكيات بعض النظريات القيادية، خاصة بعد الانفجار التكنولوجي والتحول الرقمي والاتجاه المتزايد في العمل الافتراضي وتفعيل النهج والاستراتيجيات التقنية الجديدة وإدارة المعرفة للتحويل لمنظمات معاصرة والاعتماد على فرق العمل الافتراضية واستخدامها في مجالات ومنظمات مختلفة للوصول للفعالية التنظيمية والممارسات المهنية (Zivick, 2012). هذا يعني أن القيادة الافتراضية تركز على العديد من نظريات القيادة، لذا سلطت الدراسات الضوء على إمكانية تطبيق هذه النظريات في البيئات الافتراضية.

نظرية القيادة التحويلية: تُعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية المعاصرة التي تسعى دائماً إلى نقل المنظمات والأفراد إلى مستوى أفضل وتركز على تغيير الأفراد وتحولهم. يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها: "ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم، وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون بها، وهو ما يساعد على المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم" (الشوابكة وآخرون، ٢٠١٨، ص ١٤٨). وتتبع أهمية القيادة التحويلية في السياقات الافتراضية من خلال تركيزها على إلهام وتحفيز الأتباع لتجاوز مصالحهم الخاصة من أجل المصلحة العامة للفريق أو المنظمة. يمكن للقادة التحويليين تعزيز الشعور بالهدف والالتزام بين أعضاء الفريق البعيدين من خلال التأكيد على الرؤية والتواصل والاعتبار الفردي. وهذا ما نحتاجه في عصر التطور التكنولوجي السريع. تتمثل أبعاد نظرية القيادة التحويلية في الإلهام، التأثير المثالي، والتحفيز الفردي والفكري (الحراشنة، ٢٠١٤؛ الشنطي، ٢٠١٦؛ الغامدي، ٢٠٢١؛ Kant, 2023).

أن القيادة التحويلية تتطلب خلق رؤية متجددة وإحداث القبول الجماعي لهذه الرؤية وتوفير كل الإمكانيات لإحداث هذا التغيير، لذا تنطلق القيادة التحويلية من وجهة نظر الإدارة السليمة والفعالة، والمنبثقة من الرؤية التنظيمية للقائد تجاه توظيف كافة التطورات والتعديلات والتغييرات الإدارية والتقنية التي تتوافق مع قدرات فريق العمل ومهاراته، بما يرفع من مستوى الأداء ويزيد الانتاجية، ويجود آليات التعزيز الإيجابي من قبل قادة فرق العمل الافتراضية لأعضائها (الشريف، ٢٠١٤؛ بابكر، ٢٠١٥؛ الغامدي، ٢٠٢١). وبناء على ما سبق، أن عمل القادة التحويليين يعتمد على تحفيز وإلهام العاملين من خلال القيادة بالقدوة، وتوضيح الرؤية، والمخاطرة المدروسة وتحمل المسؤولية لتحقيق هذه الرؤية. إضافة إلى الاستباقية والثقة المتبادلة بين القائد والافراد، وحث الأفراد

على اداء مهامهم باحترافية ومهنية عالية تؤدي إلى تحقيق المصالح الشخصية والمنظمية، ومراعاة الاعتبارات والقضايا الأخلاقية للقادة والاعتبارات الفردية من خلال تقدير الافراد واحترامهم وتدريبهم وتوجيههم، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي وتلبية احتياجاتهم (عبدالعال، ٢٠١٦). من هنا يتضح دعم القيادة التحويلية للقادة الافتراضيين في أن هذه الابعاد تمكن من استعمال الوسائل والتقنيات التكنولوجية والاجراءات الحديثة والعمل على تطبيقها مما يسهم في خلق الدافعية نحو التطوير والتجديد المستمر (الزبيدي، ٢٠٢٠). بالإضافة إلى تعزيز الثقافة الإبداعية والتحفيز على التفكير والابتكار والثقة والتواصل الفعال في المنظمة وإلهام أعضاء الفريق ودفعهم للعمل نحو هدف مشترك.

نظرية القيادة الموزعة: تعرف القيادة الموزعة بأنها نمط يقوم على إشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار في الأنشطة والعمليات المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، أي أنها وجود أكثر من قائد في المدرسة، أو إسناد القيادة إلى منظمة بدلاً من تسليمها إلى فرد (العقيلي، ٢٠٢٢؛ Boru, 2020).

تتضمن القيادة الموزعة تقاسم مسؤوليات القيادة بين أعضاء الفريق وفقاً للخبرات التي يتمتعون بها لقيادة الأنشطة التنظيمية وتقليل عبء العمل. وفي سياق إدارة الفرق الافتراضية، يمكن لنهج القيادة الموزعة أن يعزز المرونة والاستجابة وحل المشكلات بشكل جماعي من خلال الاستفادة من المهارات والخبرات المتنوعة لأعضاء الفريق.

وتعد القيادة الموزعة أحد أشكال القيادة التي يمكن أن تسهم بفاعلية في التصدي للمشكلات التي تواجه قادة المؤسسات التعليمية، وتسهم في تحسين وتطوير الأداء. والقيادة الموزعة بوصفها منظوراً منهجياً، تعرض دور القائد كعمل جماعي وتقوم على دمج جميع خبرات العاملين مع خبرات القائد لأجل تحسين قيادة المؤسسة وتطويرها. وهذا يدعم المفهوم الأساسي للقيادة الموزعة، ويؤكد على الحاجة المستمرة لتطوير الموظفين، ويشير إلى أن اختيار القادة من العاملين يعد عملاً مهماً يقوده قائد المؤسسة التعليمية (Bellibas & Liu, 2018).

تتضح أهمية القيادة الموزعة في إيجاد بيئة محفزة للعمل بشكل جماعي وإبداعي، وتحقيق مستوى مرتفع من الرضا والولاء التنظيمي، وخلق جو يسوده الإبداع والتميز، وزيادة الدافعية والانتاجية في أداء المهام الوظيفية. وعليه يتضح أن القيادة الموزعة تعمل على توفير الفرصة للعاملين في المؤسسة التعليمية للقيام بأعمال ومسؤوليات قيادية والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم، والتزامهم التنظيمي بتحقيق أهداف المؤسسة، وليس الاعتماد على القائد لأن الرؤية المشتركة يمكن تحقيقها بفاعلية من خلال المسؤولية المشتركة (Halinjar & Lu, 2014).

وفي ضوء التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم المعاصر، يتوجب على المؤسسات التعليمية تطوير القدرات القيادية لمديرها، إذ إن أداء المؤسسة له صلة وثيقة بنمط وسلوك القيادة الذي يعتمده القائد، وعلى مدى تأثيره على نوعية الأداء الذي يمارسه العاملون تحت قيادته ومدى جودة ذلك الأداء. ولا يمكن تحقيق ما سبق إلا من خلال العمل على بناء ثقافة جديدة تعتمد على تمكين العاملين ومشاركتهم في عمليات صنع القرار بفاعلية وهو الأمر الذي يسهم في حل مشكلات العمل وتحقيق الأداء الفعال من خلال المشاركة الفاعلة لفريق العمل وهو ما يتحقق بتطبيق نظرية القيادة الموزعة (hulpia et al., 2012).

نظرية القيادة التفاعلية أو التبادلية: تعرف القيادة التفاعلية على أنها عملية تبادلية ذات طرفين كل طرف فيها يمتلك شيئاً ويحتاج إلى شيء آخر، فتحصل عملية التبادل لتحقيق الحاجات بالاعتماد على معايير لإنجاز العمل مقابل حصول المرؤوسين على المكافآت مقابل إنجازهم العمل. على غرار قيادة المهام المتعلقة بالرقابة، تقوم على أساس العلاقة التبادلية أو التفاعلية بين القادة

والأرباح، ونظام الثواب والعقاب التقليدي. أي أنها تتضمن مكافأة العاملين مقابل امتثالهم وقبولهم للسلطة والعكس. هذا يعني أن قادة هذا النمط هم قادة يؤثرون في التابعين لعمل أكثر مما هو متوقع منهم ويشجعونهم على إكمال الأهداف من خلال تحديد الرؤى والأدوار بوضوح (بدر اوي & ماجد، ٢٠١٣؛ يوسف، ٢٠١٧). ترتبط النظرية ارتباطاً وثيقاً بنقيضها القيادة التحويلية، والتي تتعلق بالمكافأة المعنوية بدلاً من المكافآت الملموسة مقابل الامتثال.

ومن زاوية أخرى، تقدم نظرية القيادة التحويلية قيادة الأفراد وإلزامهم بتحسين أدائهم بناء على نظام الثواب والعقاب، أي أن القائد يقدم الحوافز مقابل جهد وأداء المرؤوس. لذا يرى العاملين أن هذا النمط من القيادة طريقة تبادلية للمصالح دون التركيز على التطوير الشخصي أو تغيير القيم الشخصية والتنظيمية (الشريف، ٢٠٢٢). وفي المقابل يمكن القول بأن عملية التبادل سلسلة من المنافع والمصالح المشتركة بين القائد ومرؤوسيه من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والمهام لتحقيق الأهداف المنشودة، لذا من الممكن أن تأخذ عملية التبادل نمطين، إما أن تكون لغرض البناء والتطوير وذلك بمكافأة الأداء المرغوب أو لغرض العلاج والتقويم للأداء الضعيف أو دون المستوى المنشود (السليمان، ٢٠٢٠).

ومن هنا يتضح دعم القيادة التحويلية أو التبادلية لممارسات القائد الافتراضي من خلال إمكانية تحديد الرؤية والهدف وتوفير هيكل واضح للتواصل الافتراضي الفعال، وتوزيع الأدوار وتقويض المهام، والقدرة على تحديد المبادئ والمعايير التي تسهم في تطوير مهارات وقدرات أعضاء الفريق ومشاركتها بواسطة تقنية المعلومات والاتصال، كما يركز هذا النمط القيادي على تحديد أهداف وتوقعات واضحة، وتقديم المكافآت لتحفيز الأداء الجيد وتصحيح الأخطاء في بيئة افتراضية؛ مما يخلق شعور بالمساءلة والمسؤولية بين أعضاء الفريق الافتراضي، وبالتالي يسهم في رفع مستوى الأداء الفردي وزيادة الإنتاجية في العمل وتحسين التواصل وبناء الثقة بين أعضاء الفريق.

٣.٣. القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية:

تعد القيادة الافتراضية ذات صلة بسياقات متعددة ومختلفة، بدءاً من بيئات الشركات وحتى المنظمات التعليمية، وبرزت القيادة الافتراضية كعامل حاسم في نجاح فرق العمل عن بعد و فرق العمل الموزعة داخل المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص (Alward & Phelps, 2019). لذا تعتبر القيادة الافتراضية من المفاهيم بالغة الأهمية في المجال التعليمي، كونها تواكب التطورات العالمية وتركز على تعزيز سلوكيات قيادية تسهل العمليات المعرفية والتواصلية بما يسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمات ويساعد في تحولها إلى منظمة معاصرة تحقق أهدافها وتتميز في أدائها (عبداروس & عوض الله، ٢٠٢٢). وقد ظهر من خلال ما مر به العالم في أزمة كوفيد - ١٩ الحاجة للنمط الافتراضي في التعليم والقيادة وغيرها، بل وتم اعتباره توجه عالمي ونمط موازي للتعليم والعمل الحضوري. لا سيما أن قيادة العمليات الإدارية والقرارات والتوجهات المستقبلية تتطلب عدد من المهارات والكفاءات المختلفة، وإضافة إلى أن القيادة تعتبر أساس نجاح العملية التعليمية والإدارية.

هذا يعني أنه لا بد من أن تكون ممارسات القائد في المنظمات التعليمية بشكل خاص-تتسم بالكفاءة العالية التي تمكنه من أداء المهام وتحقيق الأهداف ومواكبة التطورات السريعة (القحطاني، ٢٠١٦). وبلا شك تتضمن المفاهيم والأساليب الحديثة في ظل التطورات التكنولوجية تطوير الممارسات المهنية الجديدة التي تعزز القيادة الافتراضية والتعلم التنظيمي من خلال المساهمة في تطوير البرامج التي تهتم بمشاركة المعرفة والإبداع داخل المنظمة، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة وتوفير آليات لقياس النتائج ومراقبة عملية

التقدم بتنفيذ البرامج التقنية المختلفة، وتتنبأ بالمؤشرات المتعلقة بالأداء والنتائج، وتزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد عن طريق التواصل الفعال والمستمر. كما تعمل رقمنة أعمال المنظمة وممارساتها على تفعيل النشاطات الإدارية بالوسائل الإلكترونية بين مختلف الوحدات في المنظمة وتحقيق السرعة والسهولة والمرونة في التعاملات بين الأجهزة الإدارية المختلفة، وتخفيض التكاليف المتعلقة بتوفير الخدمات بأقل وقت وجهد، والحفاظ على الجودة المطلوبة للخدمات وتطويرها، وتحسين أداء الأعمال الإدارية بالاعتماد على الشفافية والابتعاد عن الفساد، والمحاباة، والمحسوبية (قاسي، ٢٠١٨).

من جهة أخرى، تعمل القيادة الافتراضية على تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين في المؤسسة التعليمية، واتساع نطاق العمل من خلال تطبيقات تكنولوجيا فعالة للتواصل المباشر والمتزامن مع الأطراف ذات الصلة، هذا يزيد من المسؤولية والشعور بالانتماء والتميز مما يسهم في تطور المنظمة (الكبي، ٢٠١٨).

بناء على ماسبق، تتضح أهمية القيادة الافتراضية للمنظمات التعليمية من خلال تمكينها من إدارة المعرفة واستمرارية التعلم لتكون المنظمة في مرحلة تطوير وتحسين دائم في ظل التغيرات المتلاحقة وبالتالي قادرة على البقاء والاستمرار (الخالدي، ٢٠١٦). إضافة إلى قدرتها على إحداث الإصلاحات التنظيمية الحديثة (Mohr & Shelton, 2017).

ولا شك في أن للقيادة الافتراضية أهمية كبيرة لتطوير المنظمات واستمرارها على المدى البعيد، بل ربما أصبحت مطلباً مهماً وليس خياراً فقط، وإن ممارسة القائد لأساليب القيادة الافتراضية سيجنبه العديد من المشاكل والتحديات التي تواجهه مثل مشاكل أرشفة الملفات وفقدانها والحصول على معلومات معينة في وقت محدد وما شابه، بل أنها ستتمكن من تحويل هذه التحديات إلى أهداف ستعود على المنظمة بالفائدة والتطور (الرقب، ٢٠٢٢).

ومع هذا كله، يواجه القادة الافتراضيون بعض التحديات والعقبات التي قد تعرقل الأداء وتعيق تطبيقها في المنظمات المختلفة، بما في ذلك بناء الثقة، وضمان التواصل الفعال، وتعزيز الشعور بروح الجماعة، والاندماج بين أعضاء فرق العمل الافتراضية (Hoch & Kozlowski, 2014; Marlow et al., 2017). لذا من المهم أن يتعامل القائد مع هذه التحديات بشكل فعال لتجاوزها وتحقيق الكفاءة والنجاح في العمل. يرى المختار (٢٠١٩) أن مجالات هذه التحديات والمعوقات تختلف ما بين إدارية أو تقنية أو بشرية، يوضحها الجدول (٢) أدناه.

جدول (٢): التحديات التي تواجه القيادة الافتراضية

تحديات بشرية	تحديات تقنية ومالية	تحديات إدارية
- الرؤية الضبابية للقيادة الافتراضية وعدم استيعاب أهدافها.	- قلة الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية.	- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
- افتقار القادة إلى المهارات التقنية.	- التكاليف الإضافية لتفعيل التقنية والاستعانة بخبرات معلوماتية.	- غموض الأدوار وتصارع المهام.
- دمج الحياة الشخصية مع العمل.	- ضعف مستوى البنية التحتية ومشاكل الصيانة الدورية.	- ضعف التنسيق المهني.
- التنوع والاختلاف الوطني والثقافي.	- نقص ثراء الوسائط التقنية والطبيعة غير المتزامنة للتقنيات المستخدمة.	- قلة الثقة والوحدة التنظيمية.
- سوء الفهم والنزاع المتصاعد بسبب ضعف القدرة على قراءة الإشارات غير اللفظية أو تأخر وقت الاستجابة.	- نقص أو فشل الأدوات التقنية المستخدمة.	- جدولة الاجتماعات عبر نطاقات زمنية مختلفة.
- الاختلافات في تفسير السياق وإدراك ما لا يمكن رؤيته خلال	- صعوبة توفير أدوات حماية تقنية تتيح للمستخدم التعامل مع	- التمسك بالمركزية ومقاومة التغيير والتجديد.
		- صعوبة إدارة المعرفة.
		- صعوبة عمليات المتابعة والتقييم.

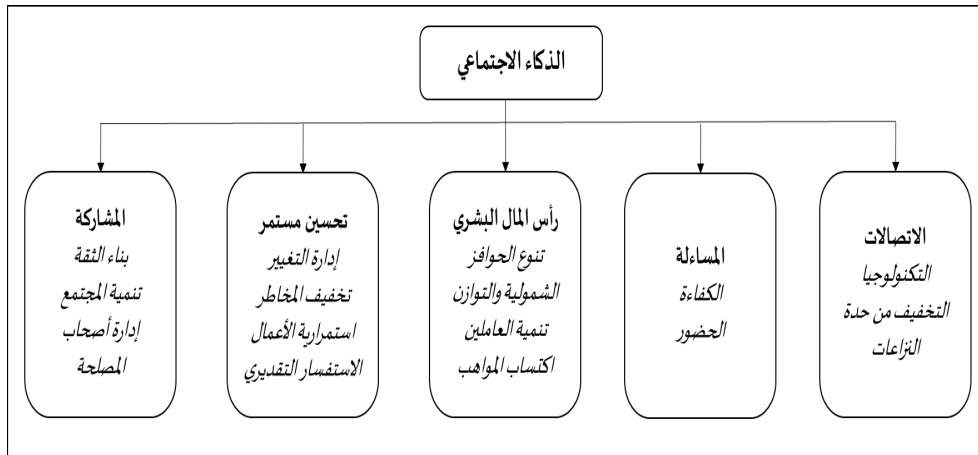
تحديات بشرية	تحديات تقنية ومالية	تحديات إدارية
الاتصالات الافتراضية. - صعوبة بناء علاقات افتراضية بين أعضاء الفريق الافتراضي.	البيئة الرقمية بقدر من الثقة والأمان	- تحديات تتعلق بعمليات التواصل والاتصال والتنسيق. - تحديات ترتبط بالتكيف مع معدلات التغيير المتسارعة والمتلاحقة باستمرار

٣.٤. نماذج القيادة الافتراضية:

تتطلب البيانات الافتراضية إعادة تقييم نماذج القيادة التقليدية، واعتماد أساليب مبتكرة لضمان القيادة الفعالة (Holmes, 2013). أتضح من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة أن هناك عددًا من الأطر أو النماذج المعرفية المقترحة في مجال القيادة الافتراضية، والتي تركز بشكل عام على الكفاءات والخصائص والمهارات والسمات المطلوبة للقيادة الفعالة في السياق الرقمي. وبشكل مجمل، أشارت الدراسات إلى أن القيادة الافتراضية ترتبط بكفاءات مثل الذكاء العاطفي والثقافي، وبناء الثقة، والمعرفة الرقمية، والتعاون، والمرونة، والقدرة على إدارة الفرق عن بعد كعوامل حاسمة لقادة الفرق الافتراضية (Azukas, 2022; Alon et al., 2023; Topic et al., 2023). يلخص العرض التالي أهم هذه النماذج المتاحة.

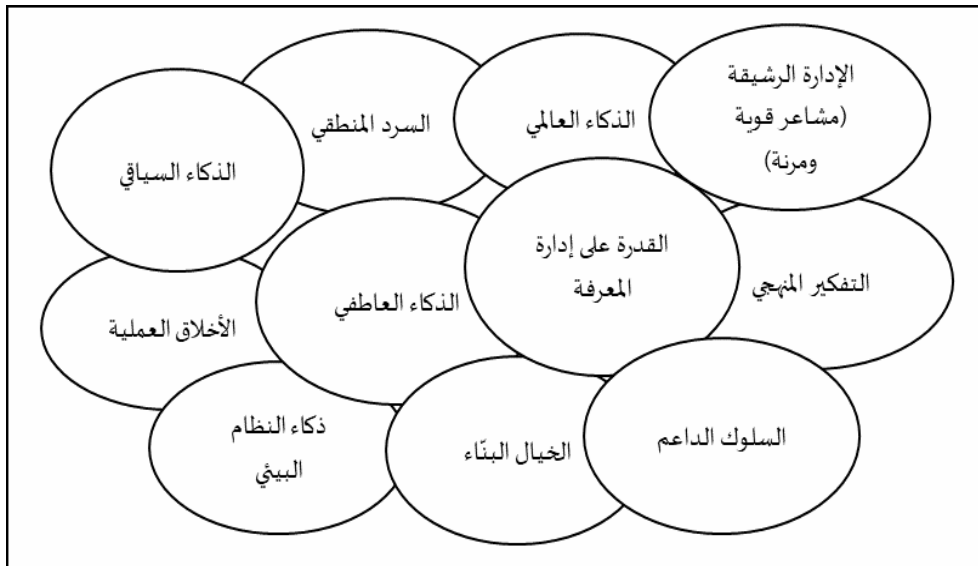
أشار روي (Roy, 2012) إلى أن القيادة الفعالة في بيئة افتراضية تتطلب قادة يتمتعون بمهارات فنية وقيادية، ومهارات في بناء العلاقات وتحفيز الموظفين وتقليل الإحباط. ووضعت دراسة إبراهيم (Ibrahim, 2014)، نموذج للقيادة الافتراضية والاتصال داخل الفريق والأداء الوظيفي بين القيادات، كما حددت فان وارت وزملائها (Van wart et al., 2019) ست كفاءات يجب أن يسعى القائد الافتراضي إلى إتقانها: (١) مهارات الاتصال، (٢) المهارات الاجتماعية (٣) مهارات بناء الفريق، (٤) مهارات إدارة التغيير، (٥) المهارات التكنولوجية، (٦) الجدارة بالثقة. أما جروس (gross, 2018)، فسعى إلى ربط خصائص أنماط القيادة بفعالية الفرق الافتراضية من خلال نموذج نظري مقترح. هذه الأعمال بمثابة أمثلة للجهود الجارية لسد الفجوات المعرفية من أجل القيادة الفعالة في مكان العمل الافتراضي.

فيما نشر مركز النهوض بالمنظمات الافتراضية بجامعة نورث سينترال (NCU) إطاراً للقيادة الافتراضية (Virtual leadership framework) لملء الفراغ الملحوظ في الأدبيات (Rawlings et al., 2020). استند هذا الإطار على الذكاء الاجتماعي وصلته بالقيادة الافتراضية. يهدف إلى أن يكون قابلاً للتكيف مع القادة في مختلف المنظمات والمجالات. ويوصف بأنه نهج منتشر يتضمن خمسة عناصر: (١) الاتصال، (٢) المشاركة والارتباط، (٣) المساءلة، (٤) رأس المال البشري، (٥) التحسين المستمر (انظر الشكل ٣). وتوضح العلاقة بين القيادة الافتراضية والذكاء الاجتماعي أيضاً من خلال ما أشارت إليه بافور (Baffour, 2021) في أن القائد الافتراضي لا بُد له من أن يمارس الذكاء الاجتماعي كون قيادة التفاعلات الشخصية داخل فريق العمل تساهم في زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى أن الأشخاص هم من يقودون الأداء. كما أن العمل في بيئة افتراضية يتطلب غياب الإيماءات الجسدية، مما يتسبب أحياناً في إساءة الفهم والتفسير. علاوة على ذلك يعتبر ضعف الروح المعنوية وحماس العمل من أكبر تحديات العمل الافتراضي. هذا كله يؤكد على الدور المحوري للذكاء الاجتماعي عند القائد الافتراضي.



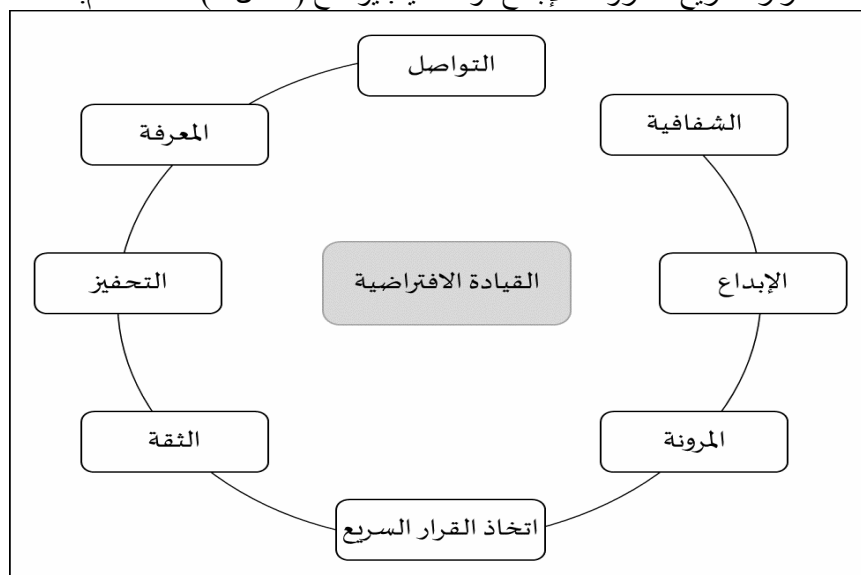
الشكل (٣): نموذج عمل القيادة الافتراضية (Rawlings et al., 2020)

وفي سياق البيئة الصناعية المتغيرة، والحاجة إلى أساليب قيادة غير تقليدية ذات مهارات جديدة وتقنيات مبتكرة لحل المشكلات من أجل تحقيق النجاح التنظيمي، وضع كولديتز وزملائه وأوستويزن (Kolditz et al., 2017; Oosthuizen, 2017) الصفات والمهارات الأساسية للقيادة الافتراضيين في الثورة الصناعية الرابعة، والتي تتمثل في: الذكاء السياقي، الأخلاق العملية، ذكاء النظام البيئي، الذكاء العاطفي، الخيال البناء، الذكاء العالمي، القدرة على إدارة المعرفة، السلوك الداعم، التفكير المنهجي، الإدارة الرشيدة والمرنة (مشاعر قوية ومرنة)، والسرور المنطقي. يحصر (الشكل ٥) الصفات والمهارات الرئيسية للقائد الافتراضي في الثورة الصناعية الرابعة وفقاً للتداخل المحتمل فيما بينها.



الشكل (٥): المهارات الأساسية للقائد الافتراضي (Kolditz et al., 2017; Oosthuizen, 2017)

وفي ذات السياق، وضع تريباتي وزملائه (Tripathi et al., 2023) نموذج يمثل المعالم الرئيسية للقيادة الافتراضية في الثورة الصناعية الرابعة. يرى الباحثون أن هناك (٨) عوامل مؤثرة في تعزيز ممارسات القيادة الافتراضية داخل المؤسسات، تتمثل في: التواصل، المعرفة، التحفيز، الثقة، اتخاذ القرار السريع، المرونة، الإبداع، والشفافية. يوضح (الشكل ٤) هذه المعالم.



الشكل (٤): المعالم الرئيسية للقيادة الافتراضية (Tripathi et al., 2023)

٣.٥. نموذج مقترح للقيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية:

بناءً على ما سبق، قدمت الدراسات السابقة بعض النماذج أو الأطر لممارسة القيادة الافتراضية والبعض الآخر وصفاً للكفاءات اللازمة للقائد في البيئات الافتراضية. وبالرغم من أهمية وإسهام هذه النماذج في تعزيز فهم هذا المفهوم الناشئ، وربما المعقد، للقيادة الافتراضية وتحديد العديد من العوامل التي تؤثر على القيادة الفعالة في البيئات الافتراضية، إلا أنها إما معقدة للغاية بحيث يصعب استخدامها أو تطبيقها عملياً أو بسيطة للغاية بحيث لا تتصف هذه المفهوم المتعدد الأوجه. بالنسبة للكثيرين، يمكن أن تكون القيادة الافتراضية مجرد قيادة أو إدارة فرق العمل افتراضياً، ويتم استخدام هذا المصطلح بشكل متزايد وخاطئ بالتبادل مع العديد من المصطلحات والمفاهيم الأخرى. ولذلك، فإن الهدف الرئيس من هذه الورقة هو تقديم نموذج عملي ومباشر يدمج نتائج البحوث والدراسات السابقة حول القيادة الافتراضية مع العناصر والأبعاد الفردية المختلفة والحاسمة التي تشكل هذا الإطار، مما يساهم في شرح المفهوم بسهولة واستخدامه كإطار للعمل من قبل القادة. وتعد القيادة الافتراضية قضية مرتبطة بالعديد من سياقات العمل، ولكن ينصب التركيز في هذه الورقة على تقديم نموذج للقيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية، على الرغم من أن النموذج قد يكون قابلاً للتطبيق في سياقات وبيئات عمل أخرى.

ونظراً للطبيعة متعددة الأوجه لتطوير نموذج عمل للقيادة الافتراضية، وبهدف الاستقصاء الشامل والمستنير عن أي نماذج وأطر عمل تم وضعها لفهم ممارسة القيادة الافتراضية، فقد تم استخلاص وتطوير النموذج المقترح وأبعاده لممارسة القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية

بالاستناد على العديد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة. يوضح الجدول (٣) نموذج العمل المقترح، متضمناً وصف لسبعة أبعاد تشكل القيادة الافتراضية الفعالة في المنظمات التعليمية، بالإضافة إلى الدراسات التي تم الاستناد عليها في تضمين كل بعد بما يضمن وجود إطار قوي وقائم على الأدلة لفهم ديناميكيات القيادة الافتراضية ومتطلباتها في هذا السياق.

يمثل هذا النموذج محاولة لاستخلاص منهجاً أساسياً لتصوير وفهم ممارسة القيادة الافتراضية بما يتناسب مع طبيعة وتعقيدات البيئات التعليمية الافتراضية، حيث انتقلت ديناميكيات التدريس والتعلم والإدارة بشكل متزايد إلى الإنترنت. ويعكس تصميم النموذج المكونات والأبعاد الرئيسية (أو المهارات) التي تحدد القيادة الفاعلة لفرق العمل افتراضياً داخل المنظمات التعليمية، مع التأكيد على أن كل مكون أو بعد في النموذج يعد ضرورياً، وأن غياب أحد العناصر قد يقلل من إمكانية تطبيقه. كما تجدر الإشارة إلى وجود درجة من التداخل بين بعض أبعاد ومكونات النموذج وهو أمر معترف به ومبرر، نظراً للاعتمادية والارتباط بين العديد من ممارسات وعمليات ومهام القيادة.

يؤكد النموذج المقترح على الدور الحاسم للقيادة في التعامل مع تعقيدات البيئات الافتراضية. كما يوفر إطاراً لفهم وممارسة الأبعاد التي يجب العمل وفقها لإدارة وتوجيه الفرق الافتراضية بفاعلية، مع التركيز على وضوح الأهداف، وتكامل التكنولوجيا، والتواصل الفعال، وتعزيز بيئة داعمة وشاملة. وتعكس الأبعاد الموضحة مجالات التركيز الحاسمة للقيادة من أجل معالجة كلاً من التحديات والفرص التي توفرها بيئات التعلم الافتراضية، ودور القائد المحوري في تطبيق كل بعد من هذه الأبعاد وتحويل بيئة العمل التقليدية إلى بيئة افتراضية. ويرتكز هذا النموذج على توجيه القادة نحو تعزيز البيئة الافتراضية ليس فقط من أجل تحقيق الأهداف التعليمية فحسب، وإنما أيضاً لدعم الابتكار والتعاون والتحسين المستمر. وفيما يلي مزيد من التفصيل حول مكونات وأبعاد النموذج.

جدول (٣): نموذج القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية

البعد	الوصف	مصدر البيانات المستخلصة
توقعات وأهداف واضحة (Clear expectations & goals)	أن يضع القائد الافتراضي في المنظمة التعليمية أهدافاً قابلة للقياس وتوقعات واضحة لفرق العمل. فغالباً ما تكون أفضل طريقة لقياس أداء العاملين من خلال النتائج وتحقيق الهدف. يتضمن ذلك تحديد أهداف الفريق وأدواره ومسؤولياته، ووضع توقعات واضحة حول الأهداف والأداء، وتحديد الجداول الزمنية، ومراقبة وإدارة أداء الأعضاء، وتقديم ملاحظات منتظمة، ومعالجة مشكلات الأداء في الوقت المناسب. ويجب على القائد الافتراضي إيصال هذه الأهداف والتوقعات بوضوح والتأكد من أن الجميع يفهمها، وتتبعها بانتظام لضمان بقاء أعضاء الفريق على المسار الصحيح.	Carreño (2014); Shahatha and Ahmad (2017) Maduka et al. (2018); Ko and Wei (2021); Ali and Abdulmuhsin (2022); Batırlık et al. (2022); Kashive et al. (2022)

البعد	الوصف	مصدر البيانات المستخلصة
دمج التكنولوجيا (Technology Integration)	أن يمتلك ويطور القائد الافتراضي مهارات استخدام التقنيات المختلفة لإدارة وتحفيز الفرق الافتراضية بفعالية وخلق بيئة وثقافة عمل افتراضية ملائمة. وأن يكون قادراً على دمج واستخدام التكنولوجيا وتقنيات الاتصال والمعلومات (تقنيات الاتصال والتفاعل والمحادثة عبر الإنترنت، أدوات التعاون والمشاركة الإلكترونية، تقنيات إدارة المشاريع والأعمال الإلكترونية) بشكل فعال في الممارسات القيادية والأنشطة التعليمية. علاوة على ذلك، يجب أن يكون قادراً على الاستفادة من التكنولوجيا لتسهيل التواصل السلس والفعال والتعاون مع الأطراف ذات الصلة داخل وخارج المنظمة لتنفيذ المهام.	Petska and Berge (2010); Carreño (2014); Sanabria et al. (2016); Maduka et al. (2018); Morris et al. (2019); Batırlık et al. (2022); Cordova-Buiza et al. (2022); Kashive et al. (2022); Tigre et al. (2022).
التواصل الفعال (Effective Communication)	أن يمتلك القائد الافتراضي في المنظمة التعليمية مهارات التواصل باستخدام تقنيات الاتصال لضمان التواصل الواضح والفعال مع أعضاء فريقه، حيث يعد التواصل الفعال مع فريق العمل أحد أهم الركائز للتغلب على التحديات الجوهرية للبيئات الافتراضية، كون أن هناك فرصة أكبر في إدارة فرق العمل افتراضياً لسوء التواصل والفهم والتفسير وذلك لافتقار ميزة النبذة وتعبيرات الوجه ولغة الجسد والتي تساعد عادةً على فك رموز ما يعنيه الشخص عند وجود أي غموض. لذا يجب أن تكون جميع أشكال تواصل القائد الافتراضي سواء اللفظي وغير اللفظي واضحة وموجزة وثنائية الاتجاه، ويقدم تفاصيل وتوجيهات كافية لتجنب الغموض والقضاء على أي لبس، ويضمن اتصالات منتظمة ومتسقة مع الموظفين، مما يساعد في التغلب على الاضطرابات، ويزيل انقطاع الاتصال، ويقلل من مشاعر العزلة الاجتماعية.	Hunsaker and Hunsaker (2008); Gazor (2012); Carreño (2014); Maduka et al. (2018); Alhebsi et al. (2021); Ko and Wei (2021); Kashive et al. (2022).

البعد	الوصف	مصدر البيانات المستخلصة
بناء الثقة (Trust Building)	أن يعمل القائد الافتراضي على بناء الثقة مع أعضاء فريقه، حيث أن الثقة أمر بالغ الأهمية في إدارة فرق العمل الافتراضية وضرورية للعمل الجماعي الفعال في ظل التباعد الجسدي وعمل أعضاء الفريق في مواقع ومناطق زمنية مختلفة. لذا يحتاج القائد الافتراضي في المنظمة التعليمية إلى خلق بيئة عمل داعمة وتعاونية من خلال التواصل المفتوح والصراحة والتقدير ليشعر أعضاء الفريق بروح الفريق والراحة في مشاركة الأفكار وطرح الأسئلة وتقديم الملاحظات، ويمكنهم من الاعتماد على بعضهم البعض والعمل من أجل تحقيق الهدف مشترك.	Hunsaker and Hunsaker (2008); Gazor (2012); Carreño (2014); Maduka et al. (2018); Bartsch et al. (2020); Alhebsi et al. (2021); Ko and Wei (2021); Singh (2021); Batırlık et al. (2022); Kashive et al. (2022); Tamar et al. (2022).
التحفيز والدمج (Motivation & Inclusion)	أن يمتلك القائد الافتراضي صفات القيادة التحويلية التي يمكن أن تحفز وتمكن أعضاء فريقه ويشعرهم أنهم جزء من الفريق والمنظمة، حيث يُعتقد أن القادة التحويليين في بيئات التعلم الافتراضية قادرون على تجاوز نقص التفاعل الاجتماعي وتقليل مخاطر عزلة كلاً من المعلمين والمتعلمين. كما يجب أن يكون القائد قدوة يحتذى بها، وأن يلهم فريقه، ويشجعهم على المشاركة الفاعلة في تخطيط وتنفيذ الأعمال والأنشطة الإدارية والتعليمية والطلابية، ويعترف بمساهماتهم الفردية والجماعية، ويقدر إنجازاتهم، ويخلق رؤية مشتركة تتوافق مع أهداف المنظمة لزيادة الأداء والابتكار والإبداع وتماسك الفريق.	Jameson (2011); Carreño (2014); Pinar et al. (2014); Alotebi et al. (2018); Maduka et al. (2018); Alhebsi et al. (2021); Darban (2021); Graham at al. (2021); Razemba and Devi (2021);

البعد	الوصف	مصدر البيانات المستخلصة
الشفافية والمساءلة (Transparency & Accountability)	تعتبر العزلة أو الافتقار إلى الشفافية والمساءلة من التحديات الشائعة في قيادة فرق العمل الافتراضية. لذا يجب على القائد الافتراضي ضمان أن جميع الإجراءات والقرارات والعمليات والأنظمة في المنظمة التعليمية تتسم بالشفافية، ويمكن لأعضاء فريق العمل الوصول إلى البيانات اللازمة لفهم أدوارهم وأهدافهم والنتائج المرجوة منهم بشكل أفضل. ويجب على القائد الافتراضي مشاركة المعلومات مع فرق العمل بانتظام من خلال الاجتماعات وأدوات التعاون المختلفة مما يعزز بيئة من الانفتاح والثقة. كما يحتاج القائد الافتراضي إلى تشجيع سياسة الباب المفتوح الافتراضية، مما يسمح بالحوار الصادق ويساعد على إرساء الأساس للثقة، ويحسن المصادقية وتماسك الفريق والمساءلة الفردية، ويخلق ثقافة تبادل المعلومات.	Cordova-Buiza et al. (2022); Kashive et al. (2022). Carreño (2014); Maduka et al. (2018); Alhebsi et al. (2021); Elyousfi et al. (2021); Kashive et al. (2022).
المرونة والتكيف (Flexibility and Adoptability)	أن يكون القائد الافتراضي مرناً وقابل للتكيف مع الظروف المتغيرة. ويحتاج القائد الافتراضي إلى التكيف مع الثقافات والخلفيات المختلفة للعاملين وأساليب العمل المتنوعة، وأن يكون مستشعراً لاحتياجات وتوقعات أعضاء فريقه لتعزيز بيئة شاملة ومنتجة. لذا يجب أن يكون القائد الافتراضي قادراً على القيادة من خلال التغيير وتعديل ممارساته القيادية بناءً على احتياجات أعضاء الفريق والمنظمة.	Barbour and Reeves (2009); Carreño (2014); De Paoli (2015); Alhebsi et al. (2021); Wang (2021); Afshari et al. (2022); Kashive et al. (2022).

توقعات وأهداف واضحة:

يعتبر تحديد توقعات وأهداف للعمل دقيقة ومتسقة وقابلة للقياس هو حجر الزاوية للقيادة الافتراضية، كونها توفر التوجيه والتركيز للفرق الافتراضية، وتقود جهودهم نحو الأهداف

المشتركة بما يضمن التوافق مع الرؤية الشاملة للمنظمة. وتشير الأدبيات إلى أن الأهداف الواضحة تعزز أداء فرق العمل من خلال تخفيف مخاطر الغموض وعدم التوافق، خاصة في البيئات الافتراضية، حيث تغيب الإشارات التقليدية والتفاعلات وجهاً لوجه (Carreño, 2014; De Paoli, 2015; Alotebi et al., 2018; Ubaidillah et al., 2019). بالإضافة إلى ذلك يرتبط وضع أهداف واضحة بزيادة التحفيز والرضا والثقة بين العاملين وجعلهم أكثر استعداداً لمشاركة الأفكار والملاحظات، حيث يترجم ذلك إلى أهداف قابلة للقياس ويعزز الروح المعنوية (بركات، ٢٠٢٣).

دمج التكنولوجيا:

يظهر الاستخدام الهادف للتكنولوجيا وتكاملها ودمجها في إدارة وممارسات فرق العمل كبعد حيوي ومركزي لكفاءة وفعالية الفرق الافتراضية، نظراً لأهميته في تفعيل المكونات الأخرى للنموذج. بالإضافة إلى كون التكنولوجيا هي السمة الأساسية في التحول من العمل التقليدي إلى العمل الافتراضي (Bingham et al., 2021; Ko & Wei, 2021). ويوفر استخدام الأدوات التقنية الحديثة وسائل فعّالة للتعاون وتبادل المعلومات بين أفراد الفريق بسرعة وسهولة، ويزيد من قدرة الفريق على العمل بشكل متزامن رغم البُعد الجغرافي والاختلاف الزمني. ومن زاوية أخرى، تعمل التقنية على تخفيض التكاليف المتعلقة بتوفير الخدمات بأقل وقت وجهد، مع الحفاظ على الجودة المطلوبة للخدمات وتطويرها. علاوة على ذلك، يعد استخدام الأدوات والمنصات الرقمية في العملية التعليمية من أولويات مؤسسات التعليم الحديثة، مما يزيد بشكل كبير من فعالية التعاون والتعلم والإدارة داخل البيئات التعليمية الافتراضية. ويجب على القادة التأكد من إمكانية الوصول إلى التكنولوجيا ومختلف تقنيات الاتصال والمعلومات (وسائل وتقنيات الاتصال والتفاعل والمحادثة عبر الإنترنت، أدوات التعاون والمشاركة الإلكترونية، تقنيات إدارة المشاريع والأعمال الإلكترونية) ودمجها بسلاسة في عمليات وتفاعلات الفريق، مما يدعم عمليات التواصل والتعاون والتعلم ويسهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر فاعلية (Morris et al., 2019; Cordova-Buiza et al., 2022; Tigre et al., 2022). وعلى هذا النحو هناك حاجة إلى الاعتراف بالأهمية المركزية لهذا العنصر المحدد في نموذج القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية.

التواصل الفعال:

يعد التواصل الفعال والواضح والمتسق جوهر القيادة الافتراضية، ليس فقط لضمان تبادل المعلومات بشكل مفتوح وفي الوقت المناسب داخل الفرق الافتراضية، ولكنه أيضاً يشمل بناء العلاقات وتعزيز الثقة وتقوية الروابط بين أفراد الفريق الذين يعملون عن بُعد وحل النزاعات التي قد تظهر. ويجب على القادة الافتراضيين التعويض عن غياب الإشارات غير اللفظية من خلال استراتيجيات اتصال موجهة، بما يضمن تفاعلات واضحة ومتسقة وشفافة ويقلل من حالات سوء الفهم. لذا يعد عنصر الاتصال الفعال ضرورياً للقيادة الافتراضية لا سيما في المؤسسات التعليمية، حيث تعد فاعلية الاتصال بين القائد والمرؤوسين أمراً بالغ الأهمية للنجاح (Hunsaker & Abirami et al., 2019; Hunsaker, 2008).

بناء الثقة:

يسلط بُعد بناء الثقة الضوء على ضرورة خلق مناخ يعزز ثقافة الثقة والموثوقية والتواصل الجيد باستخدام التقنيات المناسبة لتحسين التعاون بين أعضاء الفرق الافتراضية (Zhang & Sun, 2022; Tamar et al., 2023). وبالإضافة إلى كون بناء الثقة أحد أهم الوظائف الأساسية للقيادة بشكل عام، يلعب القائد الافتراضي دوراً مهماً من خلال الموثوقية والنزاهة والدعم العاطفي في تعزيز الثقة والتماسك داخل الفرق الافتراضية (Davidavičienė & Al Majzoub, 2022).

وبالتالي، يعد إنشاء مثل هذا الأساس من الثقة في بيئة يشعر فيها أعضاء الفريق بالتقدير والاحترام والثقة أمرًا ضروريًا لنجاح القيادة الافتراضية (Gazor, 2012; Petska & Berge, 2010).

التحفيز والدمج:

يلعب القادة الافتراضيون دورًا حاسمًا في تحفيز فرقهم وخلق بيئة عمل شاملة (Ko & Wei, 2021). وفي البيئات الافتراضية حيث يمثل بناء العلاقات والتعامل مع الصراع والافتقار إلى المحفزات الشخصية والتفاعل الاجتماعي تحديًا، تأتي أهمية صفات القائد التحويلي، الذي يعمل على تحفيز أعضاء الفريق وكسب ثقتهم للحفاظ على مستويات عالية من المشاركة والإنتاجية (Davidavičienė & Al Majzoub, 2022). بالإضافة إلى أهمية دوره في الاعتراف بالإنجازات الفردية والاستفادة من وجهات النظر المتنوعة بما يثري الجهود التعاونية للفريق، ويضمن شعور جميع الأعضاء بالتقدير والانتماء والقدرة على المساهمة بأفضل ما لديهم (Anosike, 2016; Razemba & Devi, 2021).

الشفافية والمساءلة:

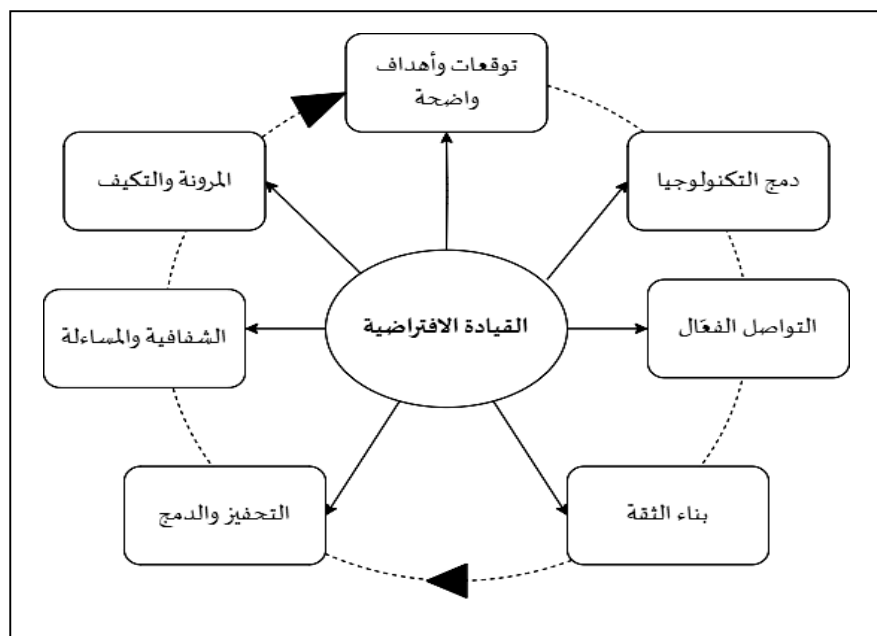
تتضمن الشفافية في سياق القيادة الافتراضية الحفاظ على العمليات والإجراءات واتخاذ القرارات الواضحة بهدف خلق مناخ من الانفتاح والثقة والتماسك في البيئات الافتراضية (Croitoru et al., 2023). كما أن الحفاظ على ثقافة المساءلة في العمل والتواصل المفتوح حول التوقعات والإنجاز يعد أمرًا أساسيًا أيضًا من أجل فهم أعضاء الفريق لأدوارهم وأهمية مساهماتهم في تحقيق أهداف الفريق، وتجنب الأخطاء وتحسين الأداء من خلال تحليل ومناقشة العقبات المحتملة واتخاذ القرارات المناسبة (Anosike, 2016; Afsari et al., 2022; Titus et al., 2022). وفي سياق المنظمات التعليمية، تشكل القيادة الأخلاقية أهمية بالغة للحفاظ على الشفافية والمساءلة، كونها تعمل على توحيد وجهات النظر المختلفة في بيئة مبنية على الثقة والاحترام، والعدالة والمسؤولية (Campion & Campion, 2020). ولا شك في أن هذه المبادئ تزداد أهميتها بشكل كبير في العمل الافتراضي لحاجته إلى المتابعة المستمرة من جهة، وإتاحة عمليات المتابعة بكل سهولة ويسر من جهة أخرى.

المرونة التكيف:

وأخيرًا، تتطلب الطبيعة الديناميكية للبيئات الافتراضية أن يظهر القادة المرونة والقدرة على التكيف بما يعزز قدرة فرق العمل والمنظمة على الاستجابة للتغيير. وتعد هاتين المهارتين ضروريتين لتمكين القائد من الفهم والاستجابة للاحتياجات والبيئات المتغيرة، خاصة في المنظمات التعليمية التي تواجه تحولات تكنولوجية وتربوية متسارعة (Nalven et al., 2022; Sanchez et al., 2023). إن الانفتاح على التغيير والتكيف مع الاحتياجات المتنوعة لأعضاء الفريق وأساليب العمل يضمن مرونة الفريق وقدرته على مواجهة التحديات الناشئة بفعالية (Jameson, 2011; De Paoli, 2015; Khoerunisa et al., 2024).

وبشكل عام، فإن القيادة الناجحة للفرق الافتراضية في المنظمات التعليمية تتطلب نهجًا شاملاً ومتعدد الأوجه يشمل هذه الأبعاد الحاسمة ومزيجًا من المهارات الفنية والشخصية والإدارية من أجل تحويل بيئة العمل التقليدية إلى بيئة افتراضية. من خلال دمج هذه المبادئ والأبعاد في ممارساتهم القيادية عبر نموذج عمل متماسك، يمكن للقادة في المنظمات التعليمية إدارة فرقهم الافتراضية وتحفيزها بشكل فعال من أجل العمل على إنشاء بيئات لا تحقق أهدافهم التعليمية فحسب، بل تعزز أيضًا الابتكار والتعاون وثقافة التعلم والتحسين المستمر. يوضح شكل (٦) ارتباط أبعاد النموذج، ويقترح أيضًا اتجاه التفاعل بين العناصر المختلفة. في جزء المناقشة أدناه، سيتم مقارنة

النموذج المقترح مع النماذج السابقة في الأدبيات، مع تسليط الضوء على أهميته وقابلية تطبيقه وتأثيره على فعالية القيادة الافتراضية في البيئات التعليمية.



الشكل (٦): نموذج القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية

٤. المناقشة:

٤.١. مقارنة النموذج مع الأدبيات السابقة وقابلية تطبيقه:

في نموذج عمل القادة الافتراضية، يعتقد الباحثون أن القيادة الافتراضية ترتبط بالذكاء الاجتماعي ارتباط وثيق؛ نظراً إلى أن الأشخاص هم من يقومون الأداء. في حين يرى رولينغز وزملائه (Rawlings et al., 2020) أنه لا يوجد نموذج واحد يشمل جميع المكونات الضرورية للبيئة الافتراضية المعقدة والديناميكية، ولا تأخذ النماذج الحالية تعقيدات التواصل وصعوبة بناء العلاقات وتبادل المعرفة من خلال التقنيات في عين الاعتبار.

وعليه، تم التركيز في نموذج عمل القيادة الافتراضية على إبراز أهمية الذكاء العاطفي للقائد في البيئة الافتراضية، باعتباره المحرك الأساسي لفاعلية القيادة. وعلاقته بمهارات الاتصال، والمشاركة في بناء الثقة والعلاقات الإيجابية، وعمليات المساءلة، وتحفيز الأفراد وتنمية مهاراتهم، والتحسين المستمر في الأعمال. في هذا الشأن، تمت الإشارة من رولينغز وزملائه (Rawlings et al., 2020)، إلى أن القادة ذوي الذكاء العاطفي يتمتعون بإدراك وإدارة العواطف بكفاءة، وهو أمر يمثل تحدياً في بيئة العمل الافتراضية بسبب فقدان الإشارات البصرية في لغة الجسد.

أما في نموذج المعالم الرئيسية للقيادة الافتراضية، يرى تريباتي وزملائه (Tripathi et al., 2023) أن للقائد دور رئيسي في التحول النموذجي للقيادة الافتراضية، وإن أسلوب القيادة الافتراضية يختلف عن التقليدية في توجيه فرق العمل وإدارتهم في ظل الثورة الصناعية الرابعة، التي تتمثل في عمليات الاتصال والتحليل واستخدامات المعرفة، وفقاً للركائز التكنولوجية التي شكلت هذه الثورة، مثل، الحوسبة السحابية وانترنت الأشياء، والأمن السيبراني وغيرها.

ومن جهة أخرى، وضح أوستوايزن (Oosthuizen, 2017)، أن القيادة لا تتعلق بالسلطة والمنصب، بل بتغيير جذري في العقلية، فإذا كانت المنظمة بحاجة إلى أن تكون ذكية ومعاصرة، فإن القيادة هي من يتخذ القرار. بينما رأى شواب (Schwab, 2017) أن الثورة الصناعية الرابعة تتطلب نموذج جديد للقيادة يساعد المنظمة على تكييف التكنولوجيا من خلال تعلم طرق جديدة للابتكار. وتلبية جوانب التعلم والمعرفة التي تعد ضرورة أساسية للنجاح.

وبناء على ذلك، اقترح الباحثون كولديتز وزملائه وأوستوايزن (Kolditz et al., 2017; Oosthuizen, 2017) عدد من المهارات الأساسية التي يتفوق فيها القائد في الثورة الصناعية. واعتبروا هذه المهارات شرطاً أساسياً للعمل المتقاطع للقادة في الثورة الصناعية الرابعة. تبلغ هذه المهارات (١١) مهارة وتتمثل في الذكاء السياقي، الأخلاق العملية، ذكاء النظام البيئي، الذكاء العاطفي، الخيال البناء، الذكاء العالمي، إدارة المعرفة، السلوك الداعم، التفكير المنهجي، الإدارة الرشيدة والمرنة، والسرور المنطقي.

يعتقد المؤلفون لنموذج المعالم الرئيسية للقيادة الافتراضية أن المهارات التي تم تحديدها ضرورية لضمان النجاح وتلبية احتياجات المنظمة المتأثرة بالثورة الصناعية الرابعة. وذات أهمية للتغلب على التحديات ودمج التغيرات في إطار عمل المنظمات. ويرجع ذلك إلى شمولية هذا النموذج من خلال قدرته على فهم تعقيدات وتحديات المشهد العالمي والدولي لقطاع الأعمال (بيئة المنظمة الخارجية) الذي تعمل فيه المنظمة والتكيف معها، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة تؤدي إلى نجاح منظماتهم على الساحة الخارجية أو العالمية. وقدرته على إدارة المعرفة، ودعم السلوك والتفكير الإيجابي، والقدرة على إدارة واستغلال العواطف بكفاءة بطريقة مرنة وقوية في سياق القيادة، وإدارة التناقضات والصراعات عبر صياغة قصص مقنعة ومتماسكة في بعض الحالات.

سلطت هذه النماذج الضوء على المهارات الشخصية للقائد الافتراضي. كأهمية الذكاء الاجتماعي للقائد وعلاقته بالقيادة الافتراضية، بالإضافة إلى عدد من المهارات الأخرى. إلا أن جميع هذه الأعمال البحثية والنماذج لا ترتبط بشكل مباشر بممارسات القائد وأدواره الإدارية في المنظمات التعليمية الافتراضية، وتفتقر إلى توضيح دور القائد من خلال هذه المكونات. لذا جاءت هذه المراجعة الأدبية لتقترح نموذج عمل للقادة لإدارة فرق العمل افتراضياً بشكل فعال. يعتمد على توضيح دور القائد في تفعيل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في مختلف عمليات المنظمة التعليمية، ويتضمن (٧) عناصر وضحاها (الشكل ٦) أعلاه. يؤكد هذا النموذج على أن كل مكون ضروري للغاية وأن هذه العناصر متداخلة مع بعضها البعض. يتضح هذا من خلال مساهمة وضوح الأهداف وتوقعات العمل في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف. وهو مرتبط بالمساءلة والشفافية، حيث يتيح الوضوح تقييم الأداء بشكل دقيق. بينما تعزز عمليات التحفيز وبناء الثقة بين الفريق، الرغبة في تحقيق الأهداف والتطلعات وتحسين العمليات التعليمية وتجربة التعلم من خلال دمج التكنولوجيا وتفعيلها. ويساعد التواصل الفعال في فهم الأهداف، ويساهم في بناء الثقة بين الأعضاء، في حين أن المرونة والتكيف تعдан عناصر أساسية لتحقيق الاستجابة الفعالة للتحديات المتغيرة في بيئات التعلم. ومع ذلك، لا يُتوقع أن هذه هي مجالات التدخل الوحيدة. إلا أن هذا النموذج يقطع شوطاً نحو تضمين جميع العناصر الضرورية لتوضيح دور القائد وضمان نجاحه في إدارة الفرق الافتراضية، وتحقيق أهداف المنظمة ومواكبة التغيرات والتطورات المتلاحقة.

فمثلاً من خلال التركيز على بناء الثقة والتواصل الفعال، يعالج النموذج الاهتمامات الرئيسية في ديناميكيات الفريق الافتراضي، مثل خطر العزلة وتحديات التعاون دون التفاعل وجهاً لوجه. فهو يوفر استراتيجيات قابلة للتنفيذ للقادة لتعزيز تماسك الفريق والأداء. ومن جهة أخرى، من

خلال التأكيد على المرونة والقدرة وإدراجه كبعد أساسي يعكس النموذج الطبيعة المتغيرة بسرعة لكل من الاحتياجات التعليمية والتقدم التكنولوجي، وهذا التركيز يساعد على إعداد القادة وفرقهم للاستجابة بشكل استباقي للتحديات والفرص الجديدة، مما يضمن المرونة في مواجهة التغيير. بالإضافة إلى ذلك، فإن تأكيد النموذج على ضرورة دمج التكنولوجيا وتكاملها لتعزيز التواصل والتعاون ونتائج التعلم يعالج جانباً مهماً من القيادة الافتراضية، ويتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا للدعوة إلى نهج استراتيجي يتماشى مع الأهداف والممارسات التنظيمية والتعليمية.

٤.٢. قيمة النموذج:

بعد مناقشة مكونات النموذج ومبررات إدراجها ومقارنته بالنماذج السابقة، تبرز الحاجة إلى إيضاح قيمة النموذج المقترح وكيف يمكن أن يُمثل إضافة إلى الأدبيات المتاحة حول ممارسة القيادة الافتراضية بشكل عام، وفي البيئات التعليمية بشكل خاص. تتبع قيمة النموذج وفائدته من عدة مجالات رئيسية يأتي توضيحها أدناه.

أولاً، كأى نموذج مقترح، يمكن أن يُسترد بهذا النموذج لسد الفجوة بين النظرية والممارسة في تخطيط وتنفيذ البرامج واتخاذ القرارات التي تهدف إلى تعزيز ممارسات القيادة الافتراضية في السياقات التنظيمية لضمان استمرارية العمل وديمومته. فعلى عكس العديد من التصورات والنماذج المطروحة في الأدبيات التي تركز غالباً على جوانب معزولة للقيادة الافتراضية، يوفر هذا النموذج إطاراً شاملاً يدمج الأبعاد الرئيسية والمتعددة للقيادة الافتراضية الفعالة، بدءاً من التكامل التكنولوجي إلى بناء الثقة والاستراتيجيات التحفيزية؛ مقدماً نهجاً يمكن أن يرشد القادة في إدارة الفرق الافتراضية وتعزيز فعاليتها وتماسكها وديناميكياتها وقدرتها على التكيف، والتعامل مع التحديات والتعقيدات الفريدة التي يواجهونها في هذه البيئات.

ثانياً، يسمح هذا النموذج تحديداً بتلبية احتياجات البيئات الافتراضية التعليمية، ومعالجة احتياجاتها الفريدة مثل المشاركة في التعلم، والفجوة الرقمية، والحاجة إلى التكيف التعليمي. كما يؤكد على جوانب مثل التحفيز والشمولية، والتكامل التكنولوجي، والتي أصبحت متطلب وحاجة لخلق بيئات تعليمية فعالة في ظل التغيرات والتطورات المتلاحقة في ديناميكيات التدريس والتعلم والإدارة في القطاع التعليمي.

ثالثاً، ربما يكون هذا النموذج أداة قيمة لأنشطة نقل المعرفة ليوضح لأصحاب المصلحة المعنيين، من ممارسين ومهنيين ومتخذي قرارات، فضلاً عن الباحثين والأكاديميين، أدوار القائد في إدارة فرق العمل افتراضياً وكيف يمكن أن تساهم في تعزيز كفاءة وفاعلية العمل، سواء في المنظمات التعليمية أو غير التعليمية. فربما من المفيد وجود نموذج للقيادة الافتراضية يمكن تكييفه للاستخدام في سياقات عمل مختلفة بجانب المنظمات التعليمية. ذلك أنه من الممكن تكييف هذا النموذج للاستخدام في أي منظمة تعمل على إدارة فرق العمل افتراضياً، نظراً لقابلية تطبيقه وتوازنه في التصميم بين الخصوصية لسياق التعليم والعمومية لسياقات العمل الأخرى. كما تكمن أيضاً قيمة هذا النموذج في بساطته ووضوح مكوناته وسهولة فهم ممارساته، حيث يسمح للقادة بتنظيم قدر كبير من مسؤولياتهم وأدوارهم في إطار يمكن التحكم فيه.

وبشكل عام، يمكن القول إن النموذج المقترح يمثل إضافة عملية ومفيدة إلى الأدبيات، حيث يقدم رؤية نظرية واستراتيجيات عملية قابلة للتنفيذ، يمكن أن تساهم في سد الفجوة بين النظرية والممارسة حول كيفية ممارسة القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية. الأمر الذي قد يكون له فائدة ليس فقط في توضيح مفهوم ممارسة القيادة الافتراضية بطريقة دقيقة من الناحية النظرية، ولكن أيضاً في القيام بذلك بطريقة يسهل على القادة الوصول إليها وتطبيقها عملياً.

٤. ٢. القيود والمحددات:

كما هو الحال مع أي دراسة من هذا النوع، تضمنت هذه المراجعة المنهجية عدد من القيود والمحددات التي قد تؤثر على نطاق النتائج وعمقها، بالإضافة إلى قابلية تطبيق النموذج المقترح، وينبغي أخذها في الاعتبار عند تناول نتائج واستنتاجات الدراسة. اعتمدت المراجعة على عدد محدود من الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالقيادة الافتراضية في السياقات التعليمية، وذلك بسبب حداثة موضوع القيادة الافتراضية وممارستها في المنظمات التعليمية، ونقص الأبحاث التجريبية في الأدبيات حول إدارة وممارسات فرق العمل الافتراضية في هذه المنظمات. كما أثرت قلة النماذج والأطر والسياسات التي تم الحصول عليها، وطبيعتها، التي لا ترتبط كثيرًا بممارسات القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية، على عدم التعمق في فهم ممارسات القادة الافتراضيين وإمكانية فحص التأثيرات الممكنة لهذه النماذج. يعد هذا القيد مهمًا لأنه قد يكون قوض من شمولية المراجعة والنموذج المقترح وأهميته بالنسبة لمشهد القيادة الافتراضية في البيئات التعليمية.

بالإضافة إلى ذلك، تعتبر قلة الدراسات في السياقات العربية التي تم تضمينها في المراجعة الحالية، وتحديدًا في تطوير النموذج المقترح، أحد أبرز المحددات أيضًا. بالرغم من محاولة التركيز على الأدبيات في المجتمعات العربية لفهم السياق المحلي فهم مستفيض ومتكامل والخروج بنموذج عمل ملائم للسياق الاجتماعي والثقافي يضع الممارسات الافتراضية في إطار مناسب قابل للتطبيق، إلا أن محدودية هذه الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالقيادة الافتراضية حال دون إمكانية الوصول لعدد مناسب أو تمثيل كافٍ لها، مما قد يحد نوعًا ما من قابلية التطبيق العملي للنموذج المقترح في هذه السياقات أو جعله أقل تعبيرًا عن الحقائق والتحديات الواقعية الخاصة بها.

علاوة على ذلك، قد يكون أدى التعدد والتباين في المصطلحات المستخدمة لوصف القيادة الافتراضية في الأدبيات كما تم الإشارة له سابقًا إلى تناقضات في تحديد الدراسات ذات الصلة وإغفال بعض الأبحاث ذات الصلة أو إدراج دراسات أقل أهمية أو صلة بالأهداف الأساسية للمراجعة، مما قد يكون أثر على شمولية المراجعة وقدرة النموذج المقترح على النطاق الكامل لديناميكيات القيادة الافتراضية. كما قد تشكل عدم إمكانية الوصول الكامل إلى العديد من المصادر ذات الصلة أحد القيود أيضًا. فلربما نتج عن استبعاد الدراسات التي لا يمكن الوصول إليها إلى عدم تضمين العديد من الرؤى الهامة أو الاتجاهات الناشئة في القيادة الافتراضية التي تم توثيقها من قبل هذه الدراسات. الأمر الذي قد يكون تسبب في فجوة في تغطية المراجعة.

أحد قيود هذه المراجعة المنهجية ينبع من عينتها المكونة من دراسات باللغة العربية والإنجليزية فقط. في حين أن التركيز فقط على مجموعة الدراسات والوثائق باللغة الإنجليزية وتلك بلغة السياق أو اللغة المحلية يُعد ممارسة شائعة في المراجعات المنهجية من هذا النوع، فإن غياب الدراسات المنشورة بلغات أخرى من مجموعة البيانات المستخدمة في الدراسة ربما أدى إلى إغفال دراسات ووجهات نظر مهمة من السياقات غير الناطقة بالعربية أو الإنجليزية، وبالتالي الحد من إمكانية تعميم النموذج المقترح إلى بيئات ثقافية أخرى، بسبب عدم تضمين التحديات والاستراتيجيات الفريدة ذات الصلة بالقيادة الافتراضية بتلك السياقات. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون أدى قصر نطاق المراجعة على الدراسات المنشورة في الفترة من ٢٠٠٨م إلى ٢٠٢٤م إلى استثناء بعض الأعمال التأسيسية السابقة حول القيادة الافتراضية والمنظمات التعليمية التي يمكن أن توفر رؤى تاريخية قيمة حول تطور مفاهيم وممارسات القيادة الافتراضية، مما يثري النموذج المقترح بسياق تاريخي أعمق وقابلية تطبيق أوسع.

وبطبيعة الحال، تمتد تأثيرات هذه القيود والمحددات المتعلقة بنطاق المراجعة ومنهجيتها والطبيعة المتطورة للقيادة الافتراضية إلى النموذج المقترح للقيادة الافتراضية في المنظمات

التعليمية. بالإضافة لذلك، هنالك عدد من القيود والمحددات الأخرى المرتبطة بتطوير وتطبيق النموذج، والتي ينبغي أخذها في الاعتبار ومعالجتها لمزيد من التطوير والتحسين والتطبيق العملي. أولاً، في حين أن النموذج يهدف إلى أن يكون قابلاً للتطبيق على نطاق واسع في مختلف المستويات والبيئات التعليمية، فإنه قد لا يتناول بشكل كامل التحديات والفرص الفريدة الموجودة في سياقات تعليمية محددة. ثانياً، يمكن أن تشكل أيضاً الطبيعة الشاملة للنموذج تحديات في التنفيذ، حيث قد يجد قادة المنظمات التعليمية صعوبة في معالجة جميع أبعاد النموذج بفعالية في وقت واحد، خاصة في البيئات المحدودة الموارد. ثالثاً، تم اقتراح النموذج بناءً على مراجعة منهجية للأدبيات، ولكن فعاليته وإمكانية تطبيقه في الممارسة العملية قد تتطلب مزيداً من التحقق التجريبي. وبدون إجراء اختبارات وتحسينات في بيئات العالم الحقيقي، قد يكون التأثير العملي للنموذج غير مؤكد بشكل كامل. رابعاً، ينبغي التنبيه أيضاً إلى أنه نظراً للوتيرة السريعة للتغير التكنولوجي، فإن تركيز النموذج على ممارسات التكامل التكنولوجي الحالية قد يصبح قديماً بسرعة. وهذا يمكن أن يحد من إمكانية تطبيق النموذج على المدى الطويل دون تحديثات منتظمة لدمج التطورات التكنولوجية الجديدة.

وباختصار، في حين أن النموذج المقترح للقيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية يمثل إطاراً قيماً يعتمد على مراجعة منهجية للأدبيات وخطوة مهمة إلى الأمام في فهم وتصور القيادة في السياقات التعليمية الافتراضية، فإن هذه القيود تؤكد ضرورة البحث والتحسين المستمر. هذه المحددات والقيود لها آثار مهمة على الدراسات المستقبلية المشابهة حول موضوع القيادة الافتراضية. يجب أن تهدف الجهود المستقبلية إلى معالجة هذه القيود وإجراء التحسينات اللازمة في منهجية البحث والتصميم والتنفيذ. كما نوصي أيضاً بإجراء مزيد من البحث والدراسة للتحقق من فعالية النموذج المقترح وقياس إمكانية تطبيقه في البيئات التعليمية المتنوعة من جهة، وتقييم التأثيرات الحقيقية له على ممارسات القيادة الافتراضية من جهة أخرى، وربما استخلاص استنتاجات أكثر حسماً تساهم في توسيع الفهم العام لهذا المجال البحثي.

٣.٤. التوصيات:

في ضوء نتائج واستنتاجات وقيود المراجعة الحالية، بالإضافة إلى الفجوات الملحوظة في الأدبيات، هناك عدد من التوصيات والاتجاهات والسبل المحتملة لتعزيز البحث والممارسة في مجال القيادة الافتراضية، وتحديدًا في المنظمات التعليمية. إلى جانب ما سبق ذكره في عرض القيود والمحددات، يسلط هذا الجزء الضوء على عدد من التوصيات الرئيسية والاتجاهات المحتملة لمزيد من الاستكشاف والتطبيق فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية والسياسات والممارسات. توفر هذه الأفكار أساساً لتشكيل مسار البحث المستقبلي في هذا المجال والتنفيذ العملي لاستراتيجيات القيادة الافتراضية.

التوصيات والاتجاهات للأبحاث المستقبلية:

استعرضت هذه المراجعة المنهجية العديد من المواضيع الرئيسية حول القيادة الافتراضية، وقدمت نموذج مقترح لممارسة القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية. وفي نفس الوقت سلطت الضوء على الحاجة إلى مزيد من البحث الذي يعالج الثغرات التي تم تحديدها ويبني على الأساس الذي وضعه النموذج المقترح. قد يفتح هذا النموذج فرص جديدة للأبحاث المستقبلية في مجال القيادة الافتراضية من خلال استخدامه كأساس للدراسات الهادفة إلى استكشاف فعالية استراتيجيات القيادة الافتراضية المختلفة في البيئات التعليمية. فهو يوفر إطاراً يمكن اختباره وتحسينه تجريبياً، مما يساهم في تطوير ممارسات وأدوات تقييم القيادة الافتراضية القائمة على الأدلة. وقد يكون هناك أيضاً حاجة لمزيد من الدراسات الإجرائية لتطوير النموذج والتحقق من إمكانية تطبيقه في المنظمات التعليمية المحلية في الدول العربية. علاوة على تعزيز تطبيق وتعميم نموذج القيادة الافتراضية

المقترح، قد يسهم هذا النهج من الاستقصاء في الكشف عن أي استراتيجيات أخرى يمكن أن تثرى الفهم العالمي للقيادة الافتراضية في البيئات التعليمية. وفي هذا السياق أيضاً، أحد الاتجاهات المهمة للأبحاث المستقبلية قد يكون استكشاف الأبعاد الثقافية للقيادة الافتراضية. نظراً لنقص تمثيل الدراسات في سياقات معينة، لا سيما في العالم العربي، هناك حاجة ماسة لدراسة وبحث تأثير المتغيرات الثقافية على ممارسات القيادة الافتراضية ونتائجها في البيئات التعليمية في مناطق جغرافية مختلفة (Carreño, 2014; Tamar et al., 2023). يمكن لمثل هذه الدراسات أن توفر رؤى أعمق حول قدرة النموذج المقترح على التكيف وإمكانية تطبيقه في السياقات الثقافية المتنوعة.

بالإضافة إلى ذلك، وفي ضوء قلة الدراسات المتعلقة بدور القيادة الافتراضية وكيفية ممارستها خاصة في الأدبيات العربية، والذي يبرز كأحد أهم الفجوات التي تم تحديدها في الأدبيات، ينبغي أن تستمر الأبحاث المستقبلية في استكشاف الطبيعة المعقدة للقيادة الافتراضية، وتحدياتها وفرص تعزيزها في السياقات التنظيمية المختلفة، والعوامل المؤثرة والمرتبطة بها. وقد يكون أحد أهم أولويات البحث المستقبلي دراسة أدوات واستراتيجيات تقنية جديدة للقيادة الافتراضية الفعالة، وبحث تأثير القيادة الافتراضية في سياقات محددة على أداء فرق العمل والمواقف والاتجاهات الوظيفية المختلفة (Oosthuizen, 2017; Rawlings et al., 2020).

ومن المهم في ضوء ما ذكر التعمق في دراسة واقع ممارسة القادة في المنظمات التعليمية للقيادة الافتراضية في السياقات العربية المحلية، وتحديد حالة هذه الممارسات من حيث التحديات التي تواجهها والثغرات فيها، وعرض بعض الحلول التي يمكن أن تساهم في تحسينها وتسخير الجهود من قبل الباحثين والجهات المختصة لتوعيتهم وتأهيلهم ليقوموا بأدوارهم كما ينبغي.

علاوة على ذلك، وكما تم ذكره سابقاً، فإن الوتيرة السريعة لتطور التكنولوجيا وتأثيرها على القيادة الافتراضية يستلزم البحث المستمر لمواكبة الاتجاهات والأدوات الناشئة. وينبغي أن تركز الدراسات المستقبلية على التفاعل الديناميكي بين التكنولوجيا وممارسات القيادة، واستكشاف كيف يمكن للقادة تسخير التقنيات الجديدة لتعزيز المشاركة والتعاون ونتائج التعلم داخل البيئات التعليمية الافتراضية (Ko & Wei, 2021). ونظراً لتركيز النموذج على تكامل ودمج التكنولوجيا ومرونتها، يمكن أن تكون الدراسات الطولية ذات قيمة خاصة، من خلال تتبع كيفية تطور استراتيجيات القيادة الافتراضية استجابة للتقدم التكنولوجي.

وأخيراً، وربما إحدى الأولويات الأكثر إلحاحاً للبحث المستقبلي في ضوء التباين في تعريف واستخدام المصطلحات المتعلقة بالقيادة الافتراضية، هي إجراء أبحاث تهدف إلى تطوير إطار مفاهيمي لتوحيد التعاريف والمصطلحات والبنى الأساسية للقيادة في البيئات الافتراضية لتسهيل التواصل بين الباحثين والممارسين، وتعزيز إمكانية المقارنة بين الدراسات وتراكم المعرفة في هذا المجال (Alfehaid & Mohamed, 2019).

التوصيات المتعلقة بالسياسات والممارسة:

تسلط نتائج هذه المراجعة والنموذج المقترح الضوء على العديد من التوصيات التي يمكن أن توجه صانعي السياسات والممارسين لتطوير استراتيجيات لتعزيز القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية. فمن منظور السياسات، إحدى التوصيات المهمة هي حاجة المؤسسات التعليمية إلى تطوير سياسات تدعم الوصول الكافي والتكامل الفعال والاستخدام المناسب للتكنولوجيا في الممارسات القيادية. يجب اعتماد سياسات تدعم تطوير الكفاءات والمهارات القيادية الافتراضية، وتوفير التدريب المهني للقادة والعاملين حول كيفية الاستخدام الفعال لهذه الأدوات داخل بيئات التعلم الافتراضية، مع التركيز على مجالات مثل تكامل التكنولوجيا، والاتصالات، وبناء الثقة (Simoff & Sudweeks, 2010). علاوة على ذلك، هنالك حاجة ماسة إلى وجود سياسات وتشريعات

تهدف إلى تعزيز ممارسات التنوع والشمول داخل الفرق الافتراضية، ومعالجة التحديات الفريدة التي قد يواجهها العاملون من خلفيات ثقافية متنوعة في البيئات الافتراضية. أيضاً، يشير تركيز النموذج المقترح على المرونة والقدرة على التكيف إلى الحاجة إلى سياسات تشجع الابتكار والتجريب في ممارسات القيادة الافتراضية. يجب على المنظمات التعليمية تعزيز ثقافة منفتحة على التغيير، مما يسمح للقادة بتكييف استراتيجياتهم مع التقنيات المتطورة والمشهد التعليمي المتغير، بما يضمن أيضاً قدرة المؤسسات على الاستجابة بشكل استباقي للتحديات والفرص الناشئة (Tamar et al., 2023).

ومن ناحية الآثار العملية على الممارسة، يقدم النموذج المقترح دليلاً للقادة والممارسين لتطوير المهارات والاستراتيجيات القيادية الفعالة في البيئات الافتراضية. حيث يسلط الضوء على مجالات التطوير المهني ويقدم نهجاً لقيادة الفرق الافتراضية في المؤسسات التعليمية. قد يتطلب تنفيذ النموذج المقترح عملياً إعادة تقييم الهياكل والعمليات التنظيمية الحالية لدعم القيادة الافتراضية. وقد يتضمن ذلك مراجعة بروتوكولات الاتصال ومعايير تقييم الأداء وممارسات إدارة الفريق لتتوافق مع المبادئ الموضحة في النموذج. من خلال القيام بذلك، يمكن للمنظمة التعليمية إنشاء بيئة تسهل القيادة الافتراضية الفعالة، مما يؤدي إلى تحسين النتائج للعاملين والمجتمع التعليمي الأوسع. وينبغي على القادة الاعتماد على نهج شامل، يدمج التواصل الواضح وبناء الثقة والاستراتيجيات التحفيزية لتعزيز فرق افتراضية متماسكة وفعالة. بالإضافة إلى ذلك، وبما يتوافق مع وجود سياسات داعمة للابتكار والتعلم من خلال التجربة، يجب أن يكون القادة منفتحين لتجربة الأساليب والتقنيات الجديدة، وتكييف ممارساتهم القيادية لتلبية الاحتياجات المتطورة لفرقهم الافتراضية والمشهد التعليمي بشكل عام.

في الختام، توفر هذه المراجعة عدة رؤى وتوصيات قابلة للتنفيذ لكل من البحث والممارسة في مجال القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية. قابلة للتنفيذ لصانعي السياسات والممارسين. من خلال معالجة الثغرات والفجوات التي تم تحديدها في الأدبيات وتنفيذ التوصيات المتعلقة بالسياسات والممارسات، يمكن لأصحاب المصلحة تعزيز فهم وتطبيق القيادة الافتراضية، مما يسهم في نهاية المطاف إلى تحسين جودة التعليم وإمكانية الوصول إليه في البيئات الافتراضية/فعالية المؤسسات التعليمية في البيئات الافتراضية.

٥. الخاتمة:

مع التطور التكنولوجي والتحول الرقمي في قطاع الأعمال والمنظمات وما مر به العالم في أزمة كوفيد - ١٩، ظهرت الحاجة للنمط الافتراضي في العمل والقيادة والتعليم وغيرها، بل وتم اعتباره توجه عالمي ونمط موازي للعمل والتعليم الحضوري، لا سيما أن قيادة العمليات الإدارية والقرارات والتوجهات المستقبلية تحديداً في المنظمات التعليمية تتطلب العديد من المهارات والكفاءات المختلفة. ومع هذا الانتشار للعمل الافتراضي في السنوات الأخيرة، تزايدت أهمية القيادة الافتراضية، وأصبحت وستظل من الكفايات بالغة الأهمية التي يتعين على القادة تطويرها. الأمر الذي يعني ضرورة التركيز على القيادة الافتراضية، والتي تتطلب مزيجاً من مهارات الاتصال وبناء العلاقات والتأثير واستخدام أدوات التكنولوجيا في إدارة فرق العمل. والحاجة لتطوير وتدريب القادة لاكتساب وممارسة هذه المهارات، خاصة في قطاع التعليم الذي يعد من أكثر القطاعات التي تتسم بمحاولات التطوير والتحسين المستمر على شتى الأصعدة والمجالات في أغلب الدول المتقدمة، كونه من أهم سبل تقدم وتطور الأمم ونهضة الشعوب وحمايتها من الأزمات.

لذا، جاءت هذه المراجعة المنهجية لتقديم نموذج عملي يمكن القادة من فهم متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية وممارستها في شتى عمليات المنظمة التعليمية. قدمت هذه الورقة نموذج القيادة

الافتراضية في المنظمات التعليمية، وشرحت مكوناته، وبررت إدراجها، وناقشت قيمة وقيود النموذج، وقدمت العديد من التوصيات لتعزيز البحث والممارسة في هذا المجال. يعتبر النموذج من أوائل الأعمال التي اهتمت بإعداد نموذج عمل لممارسة القيادة الافتراضية بغرض توفير الأدوات الصحيحة التي تمكن القائد في المنظمات التعليمية من تقييم وتطوير هذه الكفاءة بشكل فعال. إلا أنه ينبغي التأكيد على أن هذا النموذج أعتمد في تصميمه على مراجعة الأدبيات السابقة دون العمل الإجرائي الميداني للتحقق فعلياً من إمكانية تطبيقه وفاعلية دوره في تمكين القادة في سياقات وظروف افتراضية محددة. إن تطوير ممارسات القيادة هي قضية تستمر مدى الحياة ولا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً بشكل مثالي. ستكون هناك دائماً جوانب من ممارسة القيادة الافتراضية تتطلب تحسين وتطوير مستمر. ومن المقترح مراجعة عناصر ومكونات النموذج لضمان القدرة على التكيف مع متطلبات القيادة في سياق العمل الافتراضي.

ومن المأمول، أن تساعد نتائج هذه المراجعة المنظمات التعليمية على وضع وتحديد الخطط والمعايير لممارسة العمل الافتراضي لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها وتحسين أدائها وضمان بقائها واستدامتها، وتقديم الحلول والمقترحات للقادة للاستفادة القصوى من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات. بالإضافة إلى المساهمة في الكشف عن مفاهيم دقيقة وعملية في مجال القيادة الافتراضية من خلال هذه المراجعة عن ممارسات القادة وتقديم نموذج عملي لضبط ممارساتهم.

مع التطور المستمر في التكنولوجيا، تظهر تحديات وفرص جديدة أمام القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية. لذا تحتتم هذه الدراسة بالتأكيد على ضرورة استكشاف كيف يمكن للقادة استغلال التكنولوجيا الحديثة لتعزيز التعلم والتفاعل داخل المؤسسات التعليمية، مع الأخذ في الاعتبار الحاجة إلى تطوير مهارات جديدة للتكيف مع البيئة الرقمية. كما تحت الدراسة صناع السياسات ومتخذي القرارات في المؤسسات التعليمية في الدول العربية على إعادة التفكير في سياسات وممارسات القيادة لدعم الاعتراف المتزايد بأهمية ممارسات ومهارات القيادة الافتراضية في إنجاح المؤسسات التعليمية.

مساهمة المؤلفين:

قدم كلا المؤلفين مساهمة في العمل البحثي، سواء كان ذلك في وضع التصور، وتصميم الدراسة، والتنفيذ، وجمع البيانات، والتحليل والتفسير، أو في جميع ذلك. شارك المؤلفان في كتابة المقال ومراجعته وتحريره وتنقيحه؛ وقراءة النسخة المراد نشرها وإعطاء الموافقة النهائية؛ والاتفاق على المجلة التي تم تقديم العمل البحثي إليها؛ ويوقفان على أن يكونا مسؤولين عن جميع جوانب العمل.

الدعم المالي:

لم يتلق هذا العمل البحثي أي تمويل أو دعم مالي.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفان عن عدم وجود أي تضارب في المصالح.

المراجع:

المراجع العربية:

أبو ديب، أحمد صالح. (٢٠٢٢). أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (٢١)، ٣٤-٥٤.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.D250522>

- إسماعيل، غادة مصطفى أحمد، & بدوي، فاطمة عبد الرحمن. (٢٠٢٢). رؤية مبتكرة لدور القيادة الإلكترونية للفنون في الارتقاء بالإنتاج الفني. *مجلة الفنون والعلوم الإنسانية*، ٥ (٩)، ١٤٢-١٦٠.
- أعليجة، مصطفى صالح عمر. (٢٠١٦). الإدارة عن بعد وتأثيرها على إدارة التسويق دراسة ميدانية في مصانع الأسمنت الليبية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٧ (١)، ٣٢٤-٣٤٦.
- آل سعود، عبد العزيز عبد الرحمن. (٢٠١٨). العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية: دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣ (٤٩)، ٢٣١-٢٣٧.
- الأنصاري، محمد، & عبداللاه، ابتسام. (٢٠٢١). تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: آليات مقترحة. *مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية*، ٤ (٧)، ١٨٧-٢٥٥.
- بابكر، كمال الدين. (٢٠١٥). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٤ (٢)، ٣١٧-٣٢٠.
- بدرأوي، فرج، & ماجد، زيد. (٢٠١٣). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين - دراسة استطلاعية في عينة المنظمات الأعمال العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة*، (٣٤)، ١٠٢-٥٢.
- بركات، خالد مصطفى. (٢٠٢٣). أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، ٢٤ (٢)، ٢٤١-٢٦٦.
- تاج الدين، عبد الرحمن عيسى. (٢٠٢٢). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي بالتطبيق على قطاع المصارف في السودان للفترة ٢٠١٥-٢٠٢١م [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- جويبير، ليلي رمضان. (٢٠٢٢). واقع توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الاساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*، (١)، ١.
- الحراشة، محمد عبود. (٢٠١٤). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفروق في الأردن مؤته للبحوث والدراسات، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٢٩ (٣)، ٣٠٣.
- حماد، محمد محمود. (٢٠٢١). أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية - دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين. *المجلة العلمية للبحوث التجارية جامعة المنوفية*، ٤٢ (٣)، ١٧٧-٢٠٥.
- الخالدي، مشعل خالد اسماعيل. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الادارة الإلكترونية. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، ٦٣ (٣)، ٣٦٣-٤١٩.
- الخضري، بدر نادر. (٢٠١٩، مارس). الدور التكنولوجي الرقمي في تحقيق القيادة المتميزة لمنظومة التعليم [عرض ورقة]. المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة-تكنولوجيا- تنمية مستدامة)، ٢٥-٢٦ مارس، الكويت. المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية، الكويت.

- الخطيب، ياسر. الخطيب، خليل. (٢٠٢١). تحديات التحول الرقمي في التعليم الجامعي بالجمهورية اليمنية وسبل التغلب عليها. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ٨ (١٩)، ٨٣-٥٥.
- ديلمي، أمال. & كبوس، سلمى. (٢٠١٥). دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة. *جامعة أم البواقي*.
- الرشيدي، سارة. & الهادي، شرف الدين. (٢٠٢٢). ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي (مدرستي) من وجهة نظر مديرات المدارس بقطاع نفي. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، ١ (١١)، ٤٦-٢٥.
- الرقب، يوسف حابس. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، قسم الإدارة والمناهج، كلية الشرق الأوسط.
- زايد، مراد. حسين، علي. (٢٠١٦). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة - دراسة حالة شركة جازي للاتصالات. *جامعة الوادي*.
- الزهراني، فاطمة عبد الله. & الشريف، هند إسماعيل. (٢٠١٧). معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٨ (٢)، ٢٢-١.
- الزهراني، منسي. & السهلي، جمعان. (٢٠١٩). القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*، ٣٥ (١٠)، ٤٣٢-٣٩٩.
- الزبيدي، جلال رسم يونس. (٢٠٢٠). بناء نموذج مقترح للتطوير التنظيمي على وفق نظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (٦٢)، ٢٨٠-٢٦٢.
- سدران، وجدان هادي. (٢٠٢١-١/٢٢). واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران [عرض ورقة]. المؤتمر الدولي الافتراضي الخامس للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول، ٢٢ يناير ٢٠٢١، الطائف، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، المملكة العربية السعودية.
- السقا، امتثال أحمد. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية*، ٢٠ (٣)، ٣٨٣-٣١١.
- السلامات، محمد عبد الله. (٢٠٢٠). القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الشريف، سعود سعد زيد. (٢٠١٤). درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الشريف، نجاة عبد القادر. (٢٠٢٢). القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية. *مجلة كلية التربية*، ١ (١)، ١١٧-٩٣.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن. (٢٠١٦). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٢ (١)، ٣٧.
- الشهري، عجلان. (٢٠١٨). القيادة الإلكترونية - منهج عملي مقترح، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٩ (٢).

- الشوابكة، زياد علي، الشلبي، فراس سليمان، & الخوالدة، رياض عبد الله. (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات. *المجلة العربية للإدارة*. ٣٨ (٤). ١٤٥ - ١٦٦.
- صبري، محمود محمد. (٢٠١٥، أبريل). رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الإلكترونية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة [عرض ورقة]. المؤتمر الدولي الأول: التربية آفاق مستقبلية، جامعة الباحة. كلية التربية.
- عبد العال، خولة مساعد. (٢٠١٦). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى قائدي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- العتيبي، وفاء محمد. (٢٠٢٠). القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية "جوجل درايف نموذجاً". *المجلة التربوية الإلكترونية*.
- عسيلان، ابتسام عبد الله. (٢٠١٧). درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة [رسالة ماجستير منشورة جامعة الملك عبد العزيز]. شبكة الألوكة.
- عقيلة، محمودي. جاب الله، أسماء. زوبير، مرغني. (٢٠٢٠). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين القدرة التنافسية، دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور بالجزائر.
- العقيلي، سيد عبد الوهاب. (٢٠٢٢). واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام. *مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي*، ٥ (٤)، ٢٤٥-٢١٢.
- علي، محمد، & حسب الله، عبد الحفيظ. (٢٠٠٩). أثر البيئة الداخلية للمنظمة على المشاركة المعرفية للعاملين. *جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*.
- العماري، أماني. (٢٠٢١). دور المنظمة الذكية في تعزيز القيادة الافتراضية في الجامعات الحكومية المصرية في ظل جائحة كوفيد ١٩. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٣ (١)، ٧٥٩-٨١٣.
- عبداروس، نجم الدين أحمد، & عوض الله، عبد الحميد سعيد. (٢٠٢٢). القيادة الافتراضية كمدخل لإرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية-دراسة تحليلية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج*، ١٢ (١٢)، ٥٥٠-٥٥١.
- الغامدي، محمد فوزي محمد. (٢٠٢١). القيادة التحويلية. المملكة العربية السعودية.
- قاسي، سي يوسف. (٢٠١٨). الإدارة الإلكترونية: المفهوم والأهداف [عرض ورقة]. المؤتمر البحثي العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني: واقع - تحديات - آفاق. <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10873>
- القحطاني، سالم سعيد. (٢٠١٦). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض: مكتبة المتنبي.
- القريني، سعد. (٢٠٢٠). البحث النوعي: الإستراتيجيات وتحليل البيانات. مطابع دار جامعة الملك سعود للنشر.
- القيسي، خليل. (٢٠١٩). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- كرارشة، فاطمة الزهراء. (٢٠٢١). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة باتنة. <http://dspace.univ-batna.dz/xmlui/handle/123456789/1556>

كريم، رمضان سعد، فرج، فتحي عيسى، & العبار، ابتسام على حمزة. (٢٠٢٢). واقع ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات. *مجلة كلية التربية*، ١ (١)، ٤٠-١٦.

الكعبي، سليمان محمد الخطيبي. (٢٠١٨). *موسوعة استشراف المستقبل*، (ط. ٢)، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.

المختار، ولهي. (٢٠١٩). الإدارة الإلكترونية في الدول العربية (المتطلبات والتحديات)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

النجدي، سمير موسى، & القرني، عبد الله بن عالي. (٢٠١٨). تصميم بيئة تدريب افتراضية لتنمية مهارات الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٧ (٥).

النصر الله، شريفة. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادات المدرسية للإدارة الإلكترونية بمدارس الكويت. *مجلة التربية وعلم النفس*، ١٩ (٢).

https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep/vol19/iss2/6

اليافعي، وفاء أحمد عبده (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء مدخل المعرفة [رسالة دكتوراه، جامعة تعز].

يوسف، أغادير يوسف محمود. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Abirami, S., Noora, A., & Afnan, A. (2019). An effective communication model for effectual leadership in educational institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 4(12), 907-911. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2019.v04i12.007>

Afshari, A., Kowal, J., & Khorsand, M. (2022). Virtual leadership during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Pedagogy, Innovation and New Technologies*, 9(2), 21- 31. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.3211>

Alfehaid, L., & Mohamed, E. (2019). Understanding the influence of E-leadership on virtual team performance. *International Journal of Business and Social Science*, 5(10). <https://doi.org/10.33642/ijbass.v5n10p3>

Alhebsi, R., Wadi, R., Al -Hajji, M. B., & Sakhrieh, A. (2021). Virtual leadership as a new influential concept. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(2), 417-726.

Ali, A. F., & Abdulmuhsin, A. A. (2022). Impact of wise leadership in enhancing the virtual teams' learning: An analytical study. *Tanmiyat Al-Rafidain*, 41(133), 309- 339. <https://doi.org/10.33899/tanra.2021.131236.1121>

-
-
- Alon, I., Lankut, E., Gunkel, M., Munim, Z. H., Taras, V. & Richter, N. F. (2023). Predicting leadership emergence in global virtual teams. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(3), 7-23. <https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110301>
- Alotebi, H., Alharbi, O., & Masmali, A. (2018). Effective leadership in virtual learning environments. *International Journal of Information and Education Technology*, 8(2), 156-160. <https://doi.org/10.18178/ijiet.2018.8.2.1026>
- Alward, E., & Phelps, Y. (2019). Impactful leadership traits of virtual leaders in higher education. *Online Learning*, 23(3), 72-93. <https://doi.org/10.24059/olj.v23i3.2113>
- Aphimonbute, T. (1999). *Life cycle theory of leadership style and leadership style adaptability: Public versus private higher academic professionals in Thailand* (Order No. 9950856). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304552571). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/life-cycle-theory-leadership-style-adaptability/docview/304552571/se-2>
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Azukas, M. E. (2022). Leading remotely: Competencies required for virtual leadership. *TechTrends*, 66(1), 1-3. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00708-x>.
- Barbour, M., & Reeves, T. (2009). The reality of virtual schools: A review of the literature. *Computers & Education*, 52(4), 402-416. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2008.09.009>
- Bartsch, S., Weber, E. M., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
-

-
-
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Batırlık, S.N., Gencer, Y.G., & Akkucuk, U. (2022). Global virtual team leadership scale (GVTLS) development in multinational companies. *Sustainability*, 14(2), 1038. <https://doi.org/10.3390/su14021038>
- Bellibas, M. S., & Liu, Y. (2018). The effects of school principals' perceived instructional and distributed leadership practices on their perceptions of school climate. *International journal of leadership in education*, 21(2), 226-244.
- Bierly, P.E., III., Kessler, E.H. and Christensen, E.W. (2000), "Organizational learning, knowledge and wisdom", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 595-618.
- Bingham, A. J. (2021). How distributed leadership facilitates technology integration: A case study of pilot teachers. *Teachers College Record*, 123(7), 1-34. <https://doi.org/10.1177/0161468121112300704>
- Boru, N. (2020). Organizational and environmental contexts affecting school principals' distributed leadership practices, *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(2), 172-203. <http://ijelm.hipatiapress.com>
- Campion, L. L., & Campion, E. D. (2020). Leading matters: Take it from the professionals—a high-level overview of virtual leadership according to educational technology scholars (and a few others). *TechTrends*, 64(1), 182 - 184. <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00470-7>
- Carreño, I.D. (2014). Emergent leadership: E-leadership implications for virtual education.
- Cheapalakit, P. (2002). *The leadership styles of male and female higher education administrators in Thailand*. Unpublished PhD Thesis, Illinois State University.
- Chi, M.T., Roy, M. and Hausmann, R.G. (2008), "Observing tutorial dialogues collaboratively: insights about human tutoring effectiveness from vicarious learning", *Cognitive Science*, Vol. 32 No. 2, pp. 301-341.
-

-
-
- Cho, V. (2015), "A study of the impact of organizational learning on information system effectiveness", *International Journal of Business and Information*, Vol. 2 No. 1.
- Cole, V., & Boutet, M. (2023). ResearchRabbit. *The Journal of the Canadian Health Libraries Association*, 44(2), 43–47. <https://doi.org/10.29173/jchla29699>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>.
- Cordova-Buiza, F., Aguirre-Parra, P., Gustavo Garcia-Jimenez, M., & Carolina Martinez-Torres, D. (2022). Virtual leadership as a development opportunity in business context. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 248-259. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.20](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.20)
- Croitoru, G., Cumpanașu, V., Cosac, A., & Croitoru, M.B. (2023). The Impact of Effective Leadership in the Digital Age on Organizational Effectiveness. *Valahian Journal of Economic Studies*, 4(2), 55-72. <https://doi.org/10.2478/vjes-2023-0016>
- Dangsuwon, R. (2002). *Leadership orientation frames used by principals as perceived by teachers in the schools under the Foundation Church of Christ in Thailand*. Unpublished PhD Thesis, Illinois State University.
- Darban, M. (2021). Learning in virtual student teams: an examination of shared leadership. *Journal of Research on Technology in Education*, 54(5), 736-753. <https://doi.org/10.1080/15391523.2021.1916800>
- Davidavičienė, V., & Al Majzoub, K. (2022). The Effect of Cultural Intelligence, Conflict, and Transformational Leadership on Decision-Making Processes in Virtual Teams. *Social Sciences*, 11(2): 64-80. <https://doi.org/10.3390/socsci11020064>
- De Paoli, D. (2015). Virtual Organizations: A call for new leadership. In A. Ropo, P. Salovaara, E. Sauer, & D. De Paoli (Eds.), *Leadership in Spaces and Places* (pp. 109-127). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783477920.00014>
- Dhanasobhon, C. (1982). *Leadership styles of secondary school principals as perceived by selected principals and teachers in Bangkok, Thailand*. Unpublished PhD Thesis, University of Oklahoma.
-

-
- Edmondson, A. and Moingeon, B. (1998), "From organizational learning to the learning organization", *Management Learning*, Vol. 29 No. 1, pp. 5-20.
- Eissa, G., Fox, C., Webster, B., & Kim, J. (2012). A Framework for Leader Effectiveness in Virtual Teams. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 9(2), 11-22.
- Elyousfi, F., Anand, A., & Dalmasso, A. (2021). Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. *International Journal of Public Sector Management*, 34(5), 508-528. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2020-0218>
- Fisher A. (2009). Answers to common distance manager questions. The Fisher groups. Inc.
- FreeMan, Catherine. (2017). Leading strategies to create success in virtual teams, PHD, Walden university. 2.
- Gazor, H. (2012). A Literature Review on Challenges of Virtual Team's Leadership. *Journal of Sociological Research*, 3(2), 134-145. <https://doi.org/10.5296/jsr.v3i2.2247>
- Geh, E.Z. (2014), "Organizational spiritual leadership of worlds 'made' and 'found': an experiential learning model for 'feel'", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 2, pp. 137-151.
- Gentilin, M., & Madrigal, M. A. G. (2021). Virtual leadership: Key factors for its analysis and management. *Management Revue*, 32(4), 343-365. doi:<https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-4-343>
- Goh, S.C., Elliott, C. and Quon, T.K. (2012), "The relationship between learning capability and organizational performance: a meta-analytic examination", *The Learning Organization*, Vol. 19 No. 2, pp. 92-108.
- Gong, Y., Huang, J.-C. and Farh, J.-L. (2009), "Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy", *Academy of Management Journal*, Vol. 52 No. 4, pp. 765-778.
- Graham, C., Daniel, H., & Doore, B. (2021). Virtual Leadership: How Millennials Perceive Leadership Attribution and Its Impact on Database System Development. In I. Management Association (Ed.), *Research Anthology on Digital Transformation, Organizational Change, and the Impact of Remote Work* (pp. 1678-1691). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7297-9.ch082>
-

-
-
- Gross, R. (2018). Connecting the links between leadership styles and virtual team effectiveness. *Journal of Enterprising Culture*, 26(2), 185–205. <https://doi.org/10.1142/S0218495818500073>
- Hagiu, A. and Wright, J. (2015), “multi-sided platforms”, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 43, pp. 162-174.
- Hallinger, P., & Lu, J. (2014). Modelling the effects of school principal leadership and school capacity on teacher professional learning in Hong Kong primary schools. *School leadership & management*, 34(5), 481-501.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678-693. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2016.12.012>.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Holmes, M. (2013). Virtual leadership: learning to lead differently. *Action Learning: Research and Practice*, 10(2), 191-195. <https://doi.org/10.1080/14767333.2013.799837>
- Hulpia, H., Devos, G., Rosseel, Y., & Vlerick, P. (2012). Dimensions of distributed leadership and the impact on teachers' organizational commitment: A study in secondary education. *Journal of applied social psychology*, 42(7), 1745-1784.
- Hunsaker, P., & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management*, 14(1/2), 86-101. <https://doi.org/10.1108/13527590810860221>
- Ibrahim. M. Y. (2014). Model of Virtual Leadership. Intra-team Communication and Job Performance among School Leaders in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 5th World Conference on Learning. Teaching and Educational Leadership. WCLTA 2014. 186:674-680. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.04.126.
- Islam, T., Khan, S.R., Ahmad, N.U. and Ahmed, I. (2013). Organizational learning culture and leader-member exchange quality: the way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions. *The Learning Organization*, 20(4/5), 322-337.
- Jameson, J. (2011). Leadership of shared spaces in online learning communities. *International Journal of Web Based Communities*, 7(4), 463-477. <https://doi.org/10.1504/IJWBC.2011.042991>
-

-
- Jung, D.I., Chow, C. and Wu, A. (2003), "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 No. 4, pp. 525-544.
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Powale, L. (2022). Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19. *Journal of Management Development*, 41(5), 277-300. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0151>
- Kerfoot, K. M. (2010). Listening to see: the key to virtual leadership. *Nursing economic*, 28(2), 114-5, 118.
- Khan, Sh. (2016). Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalization on top management leadership [Master Thesis]. Stockholm University.
- Khoerunisa, A., Hermawan, I., & Rustono, R. (2024). An Empirical Study of Dynamic Capability: Leveraging the Roles of Virtual Leadership and Relational Capital. *International Journal of Entrepreneurship, Business and Creative Economy*, 4(1), 33–48. <https://doi.org/10.31098/ijebce.v4i1.1582>
- Ko, I., & Wei, X. (2021). Virtual Leadership Matters: Capturing its Role in Facilitating Knowledge Sharing in Virtual Learning Environment. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*. <http://hdl.handle.net/10125/70663>
- Kolditz, T. A., Casas i Klett, T., & Strackhouse, J. (2017). Are You a Leader of the Fourth Industrial Revolution?. *World Economic Forum: Annual Meeting of Champions 2017, Dalian, People's Republic of China*. <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/103187>
- Lee. M. R. (2010). Effective virtual project management using multiple e-leadership styles. In: Training Site. I. (ed.). *Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Digital Economy*. (2). 445-454. Hershey, PA: IGI Global Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-61520-611-7>.
- Liao, S.-H., Fei, W.-C. and & Liu, C.-T. (2008), "Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation", *Technovation*, Vol. 28 No. 4, pp. 183-195.
- Liao, S.-H. and & Wu, C.-C. (2010), "System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation", *Expert Systems with Applications*, Vol. 37 No. 2, pp. 1096-1103.
-

-
-
- Maduka, N., Edwards, H.M., Greenwood, D., Osborne, A., & Babatunde, S.O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 696-712. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124>
- Maduka, Nnamdi, Edwards, Helen, Greenwood, David, Osborne, Allan and Babatunde, Solomon (2018) Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking*, 25 (2). pp. 696-712. ISSN 1463-5771.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>
- Purvanova, R., & Kenda, R. (2018). Paradoxical Virtual Leadership: Reconsidering Virtuality Through a Paradox Lens. *Group & Organization Management*, 43(5), 752 - 786. <https://doi.org/10.1177/1059601118794102>.
- McCann, J., & Kohntopp, T. (2019). Virtual leadership in organizations: Potential competitive advantage? *SAM Advanced Management Journal*, 84(3), 26–39.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Mohr, S. & Shelton, K. (2017). Best practices framework for online faculty professional development: *A Delphi study Online Learning*, 21(4), 123- 140. <https://doi.org/doi:10.24059/olj.v21i4.1273>
- Morris, L. R., Morse, C., & Jones, T. K. (2019). How Virtual Work Informs Virtual Learning. In I. Management Association (Ed.), *Computer-Assisted Language Learning: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1624-1634). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7663-1.ch077>
- Naik, N. & Kim, D. J. (May 2010). Virtual team success: Towards a theory of performance in virtual teams. In Proceedings of the 16th Americas Conference on Information Systems. Lima, Peru.
- Nalven, A. M., John, S., Ferdousi, S., Agarwal, T., Stahl & Weber, C. (2022). Effective Leadership in Virtual Teams during the COVID-19 Pandemic. *Portland International Conference on Management*
-

-
- of *Engineering and Technology (PICMET)*, Portland, USA, 1-18, <https://doi.org/10.23919/PICMET53225.2022.9882606>.
- Oosthuizen, J. (2017). The Determinants of Fourth Industrial Revolution Leadership Dexterity: A Proposed Framework for 4IR-Intelligence and Subsequent 4IR Leadership Development. Paper presented at the The 4th International Conference on Responsible Leadership, At GIBS–Johannesburg, Conference paper.
- Pati, D., & Lorusso, L. N. (2018). How to write a systematic review of the literature. *HERD*, 11(1), 15–30. <https://doi.org/10.1177/1937586717747384>
- Petska, D. & Berge, Z. (2010). Leadership Competency in Virtual Teams. In I. Management Association (Ed.), *Information Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications* (pp. 1865-1874). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-61520-965-1.ch608>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Oxford: Blackwell
- Pinar, T., Zehir, C., Kitapçı, H., & Tanrıverdi, H. (2014). The relationships between leadership Behaviors team learning and performance among the virtual teams. *International Business Research*, 7(5), 68–79. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n5p68>
- Purushothaman, A. (2015), “Organizational learning: a road map to evaluate learning outcomes in knowledge intensive firms”, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 29 No. 3, pp. 11-14.
- Rawlings, M., Menefee, S., White, G., & Allen, B. (2020). *Center for the Advancement of Virtual Organizations*. Northcentral University. <https://www.ncu.edu/center-advancement-virtual-organizations>.
- Razemba, N., & Devi, R. (2021). A conceptual study on virtual leadership in higher education beyond COVID-19 pandemic: Overcoming challenges and seizing opportunities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 12(1), 319–327. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i1/12051>
- Roy, S. R. (2012). Digital mastery: The skills needed for effective virtual leadership. *International Journal of E-Collaboration*, 8(3), 56–66. <https://doi.org/10.4018/jec.2012070104>
- Sainger, G. (2018). Leadership in Digital Age: A Study on the Role of Leader in this Era of Digital Transformation, *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-5.
-

-
-
- Sanabria, O.B., Chávez, M. P., & Zermeño, M.G. (2016). Virtual Educational Model for Remote Communities in Chocó, Colombia. *International Journal of Education and Development using ICT*, 12(2), 195-205. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1111480.pdf>
- Sanchez, D.R., Rueda, A., Zimman, H.R., Haydon, R., Diaz, D., & Kawasaki, K. (2023). Team Success: A Mixed Methods Approach to Evaluating Virtual Team Leadership Behaviors. *Multimodal Technologies and Interaction*, 7(5), 48. <https://doi.org/10.3390/mti7050048>
- Schlechtinger, M. Weigel, A. Oschinsky, F. & Zeuge, A. (August 2020).
- Schmidt, G. (2014). Virtual Leadership: An Important Leadership Context. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(1), 182-187. <https://doi.org/10.1111/iops.12129>.
- Schmidt, G. B., & Van Dellen, S. A. (2022). Leadership of place in virtual environments. *Leadership*, 18(1), 186-202. <https://doi.org/10.1177/17427150211045153>
- Schwab, K. (2017). The fourth industrial revolution: Crown Business.
- Shahatha, A.F., & Ahmad, R. (2017). Examining Virtual Leadership Behavior Towards Knowledge Sharing in Online Communities. *Asian Journal of Business Management Studies*, 8(2): 37-44. [https://idosi.org/ajbms/8\(2\)17/5.pdf](https://idosi.org/ajbms/8(2)17/5.pdf)
- Siddaway, A., Wood, A., & Hedges, L. (2019). How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual review of psychology*, 70, 747-770. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803>.
- Simoff, S. J., & Sudweeks, F. (2010). The language of leaders: Identifying emergent leaders in global virtual teams. In P. Yoong (Eds.), *Leadership in the digital enterprise: Issues and challenges* (pp. 232-250). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-958-8.ch016>
- Singh, R.K. (2020). Information Exchange at a Distance: Examining the Influence of Leadership on Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Journal of the Australian Library and Information Association*, 70(2), 125-138. <https://doi.org/10.1080/24750158.2020.1761090>
- Tamar, C.-L., Yaffa, B., Lea, S., Haia, A., & Nitzan, E. (2023). Digital Leadership: Managing Schools' Virtual Spaces in Times of Crisis. *International Journal of Educational Reform*, 32(2), 127-147. <https://doi.org/10.1177/10567879221142551>
-

-
-
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. (2022). Digital Leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 40-70. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Toffler, A. (2018). *The Third Wave*. London: Pan Books Ltd.
- Topić, Enja, Čehić, Melisa, Belingar, Rok (2023). Through self-leadership and followership to shared leadership. *Dynamic relationships management journal*, 12(1), 73-86. <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2023.v12n01a05>
- Tripathi, M., Roy, N., Sodani, M., & Bhattacharya, S. (2023). Virtual leadership: An integral phenomenon of industry 4.0. In T. Chakraborty, T. M. Awan, A. Natarajan & M. Kamran (Eds.), *Agile leadership for Industry 4.0: An indispensable approach for the digital era* (pp. 117–137). Apple Academic Press. <https://doi.org/10.1201/9781003314615>
- Ubaidillah, M., Christiana, R., & Sahrandi, A. (2019). The visionary leadership strategy in advancing educational institutions. *European Journal of Educational Research*, 6(2), 206-215. <https://doi.org/10.18551/erudio.6-2.7>
- Vahdati, S., Seyyed Naghavi, M.A., Vaezi, R., & Sharifzadeh, F. (2023). Discovering the antecedents of virtual leadership in universities and higher education institutions of Iran during Covid-19 pandemic: a qualitative study. *Journal of Management Development*, 42(5), 352-372. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2022-0276>
- Van wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Vargas, M.I.R. (2015), “Determinant factors for small business to achieve innovation, high performance and competitiveness: organizational learning and leadership style”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 169, pp. 43-52.
- Wang, Y. (2021). Artificial intelligence in educational leadership: a symbiotic role of human-artificial intelligence decision-making. *Journal of Educational Administration*, 59(3). 256-270. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2020-0216>
- Zagoršek, H., Dimovski, V. and Škerlavaj, M. (2009), “Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning”, *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 144-165.
-

-
- Zhang, Z., & Sun, W. (2022). Trust Building Techniques for Virtual Team Assignments. *Management Journal for Advanced Research*, 2(1), 1-6. <https://doi.org/10.54741/mjar.2.1.1>
- Zivick, J. (2012). Mapping global virtual team leadership actions to organizational roles. *The Business Review*, 19(2), 18-25.