

“تأثير أساليب القيادة على أداء فرق العمل في بيئة العمل عن بُعد:  
دراسة في قطاع الشركات الناشئة”

التكليف الأول – 1

الطالبة: أروى علي عرفات

الرقم الجامعي : 221002443

إشراف

د. عبدالرحيم نادر عضو هيئة التدريس

– كلية الإدارة العامة – جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

### 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

#### 1.1. المقدمة.

#### 1.2. مشكلة الدراسة.

##### 1.2.1 . فجوات على المستوى النظري .

##### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.

#### 1.3. أهمية الدراسة.

##### 1.3.1. على المستوى النظري.

##### 1.3.2. على المستوى التطبيقي

#### 1.4 أسئلة الدراسة.

#### 1.5 أهداف الدراسة.

#### 1.6 فرضيات الدراسة.

#### 1.7 نموذج الدراسة.

#### 1.8 منهجية الدراسة.

#### 1.9 المجال التطبيقي للدراسة .

### ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

#### ٢.١. المقدمة

#### ٢.٢. المتغير المستقل

#### ٢.٣. المتغير التابع

#### ٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

#### ٢.٥. الخاتمة

#### قائمة المراجع.

---

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

---

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً في أساليب العمل، حيث أصبحت بيئة العمل عن بُعد أمراً شائعاً بفعل التطورات التكنولوجية والظروف العالمية مثل جائحة كوفيد-19 (Gilson et al., 2015).

وتُعد الشركات الناشئة من بين أكثر القطاعات التي تبنت هذا التحول نظراً لحاجتها إلى المرونة والسرعة في الأداء (Purvanova, 2014).

في ظل هذا التغير، برزت أهمية القيادة بوصفها أحد العوامل المؤثرة في تحقيق فاعلية فرق العمل، لا سيما في البيئات الافتراضية (Avolio & Yammarino, 2013).

تختلف أساليب القيادة مثل القيادة التحويلية، والقيادة المعاملاتية، والقيادة المتساهلة أو “عدم التدخل” (Bass & Riggio, 2006)، ولكل منها تأثيراته المتباينة على سلوك الموظفين وتحقيق الأهداف.

ومع تعدد الدراسات حول القيادة، إلا أن بيئة العمل الافتراضية، وخاصة في الشركات الناشئة، ما زالت تفتقر إلى دراسات معمقة تربط بين نوع القيادة وكفاءة الفرق (Yukl, 2013).

ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة من خلال استكشاف أثر أساليب القيادة المختلفة على أداء فرق العمل عن بُعد، مع تقديم رؤى عملية يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التماسك بين أعضاء الفرق الافتراضية.

أظهرت الأدبيات أن القيادة تؤدي دوراً جوهرياً في تحفيز الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات (Bass & Riggio, 2006)،

إلا أن العديد من هذه الدراسات ركز على السياقات التقليدية التي تعتمد على التواصل الوجيه المباشر، ولم تركز بشكل كافٍ على السياقات الافتراضية، خاصة في الشركات الناشئة (Purvanova, 2014).

وفي ظل الاعتماد المتزايد على بيئات العمل عن بُعد، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق لمدى تأثير أساليب القيادة على فرق العمل الافتراضية من حيث الأداء، والدافعية، والالتزام المهني.

#### 1.2.1 الفجوة النظرية :

على الرغم من وجود دراسات تناولت القيادة التحويلية والمعاملاتية في بيئات تقليدية، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأدبيات التي تدرس كيفية تأثير هذه الأساليب على فرق العمل الافتراضية، خاصة في بيئات ديناميكية مثل الشركات الناشئة، ما يشير إلى فجوة في الفهم النظري لسلوكيات القادة في بيئة رقمية.

#### 1.2.2 الفجوة التطبيقية :

تشير التطبيقات العملية إلى تحديات كبيرة تواجه القادة في إدارة فرق العمل عن بُعد، خاصة فيما يتعلق بالتواصل والتحفيز ومراقبة الأداء. إلا أن الأدلة التجريبية حول الممارسات الفعالة في هذا السياق قليلة، مما يستدعي إجراء دراسة ميدانية تركز على بيئة الشركات الناشئة وتقديم توصيات تطبيقية مبنية على نتائج واقعية.

## أهمية البحث

---

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على سياق جديد نسبياً في أدبيات الإدارة وهو القيادة في بيئة العمل عن بُعد، خصوصاً داخل الشركات الناشئة، وهي بيئة تتسم بسرعة التغيير واعتمادها الكبير على التكنولوجيا والمرونة التنظيمية. كما أنها تتناول ممارسات القيادة بأسلوب واقعي يُراعي التحديات اليومية التي تواجه فرق العمل غير التقليدية.

### 1.3.1 الأهمية النظرية :

تسهم الدراسة في توسيع المعرفة النظرية حول العلاقة بين أساليب القيادة وأداء فرق العمل في السياقات الرقمية، من خلال تقديم نموذج يربط بين أنواع القيادة وسلوك الفرق عن بُعد، وهو ما قد يساعد في تطوير نظريات القيادة في العصر الرقمي.

### 1.3.2 الأهمية التطبيقية :

توفر الدراسة توصيات عملية يمكن أن يستفيد منها القادة والمديرون في الشركات الناشئة، لتحسين استراتيجيات القيادة وإدارة الفرق الافتراضية، بما يساهم في رفع الأداء وزيادة التماسك بين أعضاء الفريق وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى .

1. ما أثر أسلوب القيادة التحويلية على أداء فرق العمل عن بُعد في الشركات الناشئة؟
2. ما تأثير القيادة المعاملاتية على التزام الفريق وتحقيق الأهداف في البيئة الافتراضية؟
3. هل هناك علاقة بين نمط القيادة المتساهلة وانخفاض كفاءة الفريق في بيئة العمل عن بُعد؟
4. ما الأسلوب القيادي الأكثر فاعلية في تحسين أداء فرق العمل عن بُعد في الشركات الناشئة؟

## أهداف البحث

---

1. تحليل تأثير القيادة التحويلية على أداء الفرق الافتراضية
2. تقييم دور القيادة المعاملاتية في تعزيز الإنتاجية والالتزام داخل الفرق عن بُعد.
3. دراسة أثر القيادة المتساهلة على انخفاض مستوى الأداء في فرق العمل الرقمية.
4. تقديم توصيات حول أساليب القيادة الأكثر ملاءمة في بيئة الشركات الناشئة.

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل عن بُعد.
2. تؤثر القيادة المعاملاتية بشكل معتدل على مستوى الالتزام داخل الفرق الافتراضية.
3. تؤدي القيادة المتساهلة إلى تراجع كفاءة الفرق في بيئة العمل عن بُعد.
4. تختلف فاعلية أساليب القيادة باختلاف طبيعة المهام والتقنيات المستخدمة في الشركات الناشئة.

## نموذج البحث

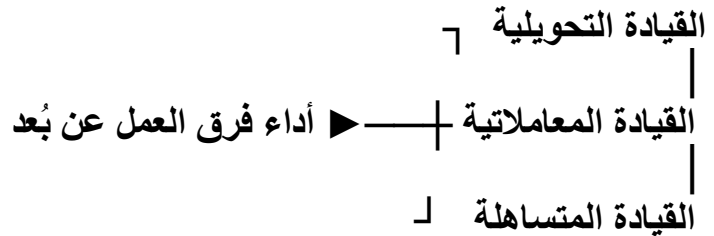
١. المتغير المستقل (المؤثر):

- أساليب القيادة
- القيادة التحويلية
- القيادة المعاملاتية
- القيادة المتساهلة (عدم التدخل)

٢. المتغير التابع (المتأثر):

- أداء فرق العمل عن بُعد

تمثيل النموذج بالرسم (لفهم العلاقة)



نبذة عن المؤسسة (كمقترح للتطبيق)

يقترح الباحث تطبيق الدراسة على شركة ناشئة تعمل في قطاع التقنية وتضم فريق عمل تعاني Zoom وSlack موزع جغرافياً يعمل عن بُعد باستخدام أدوات تواصل رقمية مثل الشركة من تفاوت في أداء الفرق مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر القيادة على الأداء.

## منهجية البحث

نوع البحث: كمي وصفي تحليلي.

• أداة جمع البيانات: استبيان إلكتروني موجه لأعضاء فرق العمل ومديريهم.

• مجتمع الدراسة: موظفو شركات ناشئة تعمل بنظام العمل عن بُعد.

• عينة الدراسة: يتم اختيارها عشوائياً من موظفي 3 شركات ناشئة معروفة في السوق المحلي.

• التحليل الإحصائي: استخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS لتحليل العلاقات بين المتغيرات.



---

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

---

تهدف الدراسات السابقة إلى بناء قاعدة معرفية متينة حول موضوع البحث من خلال استعراض الأدبيات المرتبطة بمتغيرات الدراسة. إذ يتناول هذا الفصل المتغير المستقل المتمثل في أساليب القيادة، والمتغير التابع وهو أداء فرق العمل عن بُعد، مع التركيز على العلاقة بينهما. يسهم هذا الاستعراض في توضيح الأسس النظرية، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، إضافةً إلى إبراز الفجوات البحثية التي تمثل منطلق الدراسة الحالية

## 2.2 المتغير المستقل: أساليب القيادة

أولت الأدبيات الإدارية اهتمامًا واسعًا بدراسة أساليب القيادة لما لها من تأثير مباشر على أداء الأفراد والفرق.

- أوضح باس وريكيو (2006) أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الإبداع والتحفيز، وهو ما ينعكس إيجابًا على بيئات العمل الديناميكية.
- بينما أكد يوكل (2013) أن القيادة المعاملاتية تركز على النظام والمكافآت كآلية لتحقيق الأهداف قصيرة المدى.
- في المقابل، أشار أفوليو ويامارينو (2013) إلى أن القيادة المتساهلة غالبًا ما ترتبط بانخفاض الأداء نتيجة ضعف وضوح المهام وغياب المتابعة.

يتضح من ذلك أن لكل أسلوب قيادة آثارًا مختلفة، تتراوح بين تعزيز الفاعلية والإبداع أو إضعافها تبعًا لطبيعة الموقف التنظيمي.

## 2.3 المتغير التابع: أداء فرق العمل عن بُعد

شهدت بيئات العمل الافتراضية نموًا ملحوظًا في العقود الأخيرة، مما دفع الباحثين إلى دراسة خصائصها وتحدياتها.

- أشار جيلسون وآخرون (2015) إلى أن العمل عن بُعد يفرض تحديات متعلقة بالاتصال والثقة، غير أن القيادة الفعالة قادرة على تجاوز هذه العقبات وتحسين الأداء.
- كما بينت بورفانوف (2014) أن الفرق الافتراضية قد تصل إلى مستوى أداء مساوٍ أو يفوق الفرق التقليدية إذا توافرت قيادة مناسبة تدعم التنسيق وبناء الثقة.

أظهرت الأدبيات أن العلاقة بين أساليب القيادة وأداء فرق العمل عن بُعد علاقة محورية:

- تعزز القيادة التحويلية الدافعية والإبداع، مما ينعكس على تحسين الأداء وتحقيق نتائج مبتكرة.
- تساهم القيادة المعاملاتية في رفع درجة الالتزام وضبط السلوك التنظيمي، لكنها غالباً ما تقتصر على تحقيق أهداف قصيرة الأمد.
- بينما ترتبط القيادة المتساهلة بانخفاض الكفاءة وضعف الانضباط، وهو ما يؤدي إلى تراجع الأداء.

وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة تشكل عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل الفرق الافتراضية، خصوصاً في بيئات العمل الحديثة مثل الشركات الناشئة التي تعتمد بدرجة أكبر على العمل المرن والرقمي

## الخاتمة

---

لخصت مراجعة الدراسات السابقة إلى أن أساليب القيادة تعد من أبرز المحددات المؤثرة في أداء فرق العمل عن بُعد. ورغم تعدد الأبحاث في هذا المجال، إلا أن معظمها ركّز على المنظمات الكبيرة أو السياقات الغربية، بينما لا تزال الأدبيات العربية والمحلية محدودة فيما يتعلق بدراسة هذا الأثر داخل قطاع الشركات الناشئة. وعليه، يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة من خلال استكشاف دور القيادة في رفع كفاءة وأداء الفرق الافتراضية ضمن بيئة الشركات الناشئة



## مراجع البحث

1. أفوليو، ب. ج.، ويامارينو، ف. ج. (2013). *القيادة التحويلية والكاريزمية: الطريق إلى الأمام*. مجموعة إيميرالد للنشر.

🔗 [رابط المصدر على Google Books](#)

2. يوكل، ج. (2013). *القيادة في المنظمات* (الطبعة الثامنة). بيرسون.

🔗 [رابط المصدر على Pearson](#)

🔗 [رابط بديل على Amazon](#)

3. باس، ب. م.، وريكيو، ر. إ. (2006). *القيادة التحويلية* (الطبعة الثانية). روتليدج.

🔗 [رابط المصدر على Routledge](#)

🔗 [رابط بديل على Google Books](#)

4. جيلسون، ل. ل.، ماينارد، م. ت.، يونغ، ن. س.، فارتياينن، م.، وهاكونن، م. (2015). بحث الفرق الافتراضية: عشر سنوات، عشر قضايا، وعشر فرص. *مجلة الإدارة*، 41(5)، 1313-1337.

🔗 [رابط على Sage Journals](#)

5. بورفانوف، ر. ك. (2014).

*الفرق المباشرة مقابل الفرق الافتراضية: ماذا تعلمنا فعليًا؟ مجلة المدير النفسي*، 17(1)، 2-29.

🔗 [رابط على APA PsycNet](#)

🔗 [رابط بديل على Francis & Taylor](#)

6. كريسيول، جون. (2014). تصميم البحث: المناهج النوعية والكمية والمختلطة (الطبعة الرابعة). مرجع أساسي في منهجية البحث العلمي.

🔗 [رابط على Google Books](#)

7. نورثهاوس، بيتر جي. (2021). *القيادة: النظرية والتطبيق* (الطبعة التاسعة). منشورات ساج.

مرجع شامل لأساليب ونظريات القيادة.

🔗 [رابط على SAGE](#)

8. ستارت أب جينوم. (2022). تقرير النظام البيئي العالمي للشركات الناشئة.

تقرير تحليلي سنوي عن بيئة الشركات الناشئة عالميًا.

🔗 [رابط التقرير](#)

9. ستابلز، د. س.، هولاند، ج. س.، وهيغنز، ك. أ. (1999).

تفسير نظرية الكفاءة الذاتية لإدارة العاملين عن بُعد في المنظمات الافتراضية. *مجلة علوم المنظمات*، 10(6)، 758-776. مرجع مهم لفهم تحديات الإدارة عن بُعد.

🔗 [رابط على JSTOR](#)

10. كريسويل، جون. (2014). تصميم البحث: المناهج النوعية والكمية والمختلطة (الطبعة الرابعة).

مرجع أساسي في منهجية البحث العلمي.

[رابط على Google Books](#) 

11. نورثهاوس، بيتر ج. (2021). القيادة: النظرية والتطبيق (الطبعة التاسعة). منشورات ساج.

[رابط على SAGE](#) 

[رابط على Google Books](#) 

12. ستارت أب جينوم. (2022). تقرير النظام البيئي العالمي للشركات الناشئة. تقرير تحليلي سنوي عن بيئة الشركات الناشئة عالمياً.

[رابط التقرير](#) 