

## قضايا بحثية (١)

### فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية

إعداد الطالب  
عيسى عبد القادر أبوبكر  
دكتوراه الإدارة

التكليف الثالث



التكليف رقم:

03

## تحليل ومناقشة لبحث: فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية

### معلومات البحث:

العنوان: فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية

الباحثان: بوكروش رونق، زويدي إلهام

المشرف: د. عبادنة محمد الأمين

المؤسسة: جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر

السنة: 2023

الرابط: <https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/handle/123456789/14856>



## تحليل ومناقشة عنوان البحث



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945-قائمة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال.  
تخصص: اتصال وعلاقات عامة.



فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل  
الافتراضية خلال جائحة covid19  
-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:  
د. عبادة محمد أمين

إعداد الطلبة:  
بوكريش رونق  
زويدي إليهام

### لجنة المناقشة

| الجامعة          | الصفة  | الأستاذ           |
|------------------|--------|-------------------|
| 8ماي 1945-قائمة- | رئيسا  | أخشة أحسن         |
| 8ماي 1945-قائمة- | مشرفا  | أ.عبادة محمد أمين |
| 8ماي 1945-قائمة- | مناقشا | أرنيلة جهيدة      |

السنة الجامعية: 2022/2023

بعد النظر في العنوان نرى أنه يتميز بكونه واضحا ودقيقا من الناحية العلمية، فالمتغيرات الرئيسية محددة بدقة (القيادة عن بعد كمتغير مستقل، وإدارة فرق العمل الافتراضية كمتغير تابع).

وأیضا العنوان يتضمن تحديدا نوع الدراسة أنها (ميدانية) وحدد مجتمع البحث (المؤسسات الجزائرية)، وهذا يعطي القارئ فكرة واضحة عن نطاق البحث.

أرى أن العنوان أكاديمي وخيار مناسب للباحثين في مجال إدارة المشاريع، خاصة في هذا العصر وفي ظل التحول العالمي نحو العمل عن بعد واستخدام المنصات الافتراضية.

خلاصة القول أن: العنوان ممتاز من حيث الوضوح والدقة والشمولية.

## تحليل ومناقشة المشكلة والفجوة البحثية

### الإطار المنهجي للدراسة

#### الفصل الأول:

##### 1. إشكالية الدراسة:

في ظل التطور الذي عرفته المجتمعات خاصة في الألفية الأخيرة من ثورة علمية هائلة في كافة المجالات العلمية والتكنولوجية، التي حملت في طياتها متغيرات عديدة مثل: العولمة، الثورة التكنولوجية، الانفجار المعرفي، التقدم التقني للتسارع، العصر الرقمي، البيئة الرقمية...، والتي ألقت بظلالها على طبيعة حياة الأفراد والمؤسسات والدول، وفرضت شروطاً وآليات عمل معينة، وأصبحت من الركائز الجوهرية المعتمد عليها، حيث انتقلت بخطوة استثنائية من المجتمع التقليدي إلى ما يعرف بمجتمع العولمة أو عصر الرقمنة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... وغيرها من المجالات الأخرى.

و اعتبرت جائحة كوفيد19 مصدراً لتحولات عميقة ومتنوعة، وتطورات مختلفة وشاملة، امتد تأثيرها القوي ليس سائر القطاعات ومختلف النشاطات، الشيء الذي أنتج تحولات استراتيجية واضحة وجلية مست كافة التنظيمات والهيئات على وجه العموم، ولامست سائر البيئات الأكاديمية على وجه الخصوص، فالأمر أضحى يتعلق بتطورات حقيقية مفروضة وضاغطة في آن واحد، وأحدثت نقلة نوعية في المؤسسات حيث حولت البيئة وغيرها من البيئة الفيزيائية إلى البيئة الرقمية، وساهمت بالدرجة الأولى في تغيير أسلوب العمل من فرق العمل إلى فرق العمل الافتراضية.

و في وقت أضحت فيه التكنولوجيا هي القوة المسيطرة، وأن من يمتلكها فقد امتلك أحد أهم مفاتيح السيطرة على العالم، حيث أصبحت الثورة الرقمية للمعلومات والاتصال وما أكلها من تطورات متلاحقة إحدى العوامل الرئيسية المؤثرة على المنظمات، ومن أجل النهوض بهذه الأخيرة أصبح واجب عليها أن تطور أنظمتها العملية، وأن تتبعد عن القوالب الجامدة التقليدية وأن تفكر بأنماط جديدة وصيغ مبتكرة، وأساليب حديثة، وفي ظل التطور والتحول الحادث حدث تطور في أساليب القيادة، فلم يعد دور القادة محصوراً في العلاقة المباشرة بين القادة والعمالين، إنما تطورت وتحولت من النمط التقليدي إلى ما يعرف بالقيادة عن بعد التي يستخدم فيها القائد التكنولوجيات الحديثة ومختلف التقنيات الرقمية في توجيه المهام واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة.

اختلفت الآراء ووجهات النظر حول القيادة الافتراضية حيث يرى البعض بأنها أبسط من القيادة التقليدية من خلال إمكانية ممارستها بأقل قدر من أدوات الاتصال المتاحة للقادة الافتراضيين، بينما يراها البعض الآخر بأنها ممارسة صعبة وأكثر تعقيداً من القيادة التقليدية نظراً لتعقيد وتركيب الأدوات المستخدمة فيها، كالأدوات وتكنولوجيا المعلومات والتي تتطلب مهارات تكنولوجية عالية لدى القادة (سعود، 1439هـ، صفحة 207). وتوجه «أقوليو وآخرون»: إلى أن القيادة الرقمية هي عملية التأثير الاجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لإحداث

فيما يخص المشكلة أرى أنه تم تحديدها بوضوح في الفصل التمهيدي (ص 4-6) ونجد ذلك من خلال طرح السؤال الرئيسي: "ما مدى فعالية القيادة عن بُعد في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد 19؟" مع خمسة تساؤلات فرعية (ص 5).

تنبع المشكلة من واقع عملي ملموس وهو ما اضطر المؤسسات الجزائرية إلى التحول المفاجئ من بيئة العمل التقليدية إلى الافتراضية.

أهمية الدراسة محددة بوضوح (ص 5) من الناحيتين العلمية في قوله (إثراء المكتبة العربية) وكذلك العملية (مساعدة المؤسسات).

وتميز البحث كذلك بالدقة في تحديد أهداف الدراسة (ص 6).

أرى أن الدراسة تسد فجوة بحثية مهمة في السياق العربي والجزائري، حيث تركزت معظم الدراسات السابقة في السياقات الغربية، ومع ذلك، كان من الأفضل أن تكون الفجوة البحثية أكثر وضوحاً من خلال مراجعة أدبيات أوسع.

خلاصة القول أن: المشكلة واضحة ومهمة، والفجوة البحثية موجودة لكنها تحتاج إلى تحديد أكثر وضوحاً.

## تحليل ومناقشة حادثة ومدى ارتباط الدراسات السابقة

البحث تناول دراستين سابقتين فقط (ص 10-13)، وهما دراستان حديثتان (2021) و بشكل مباشر مرتبطتان بموضوع البحث.

تناولت الدراسة الأولى لـ Melissa Hyvonen وآخرون القيادة والاتصال في الفرق الافتراضية، وتناولت الثانية لـ Heria Antonio Paulo وآخرون العلاقة بين القيادة التقليدية والرقمية في البيئة الأكاديمية خلال كوفيد-19.

وأما نقاط الضعف الرئيسية في هذا الجانب: أن الباحثتان اقتصرتا على دراستين فقط، ويعتبر عدد قليل جداً لرسالة ماجستير (فالموقع بين 5-10 دراسات).

وكون الدراستين من خارج العالم العربي نقطة ضعف، كما أنه لم يتم الاستشهاد بأي دراسة عربية سابقة. وكان حري بهما مناقشة عميقة أو مقارنة مع الدراسة الحالية، بدل من عرض الدراسات بشكل وصفي.

خلاصة القول أنها: حديثة ومرتبطة لكن قليلة العدد والمناقشة العميقة غائبة.

### الإطار المنهجي للدراسة

### الفصل الأول:

ب. إجمالاً: هو فيروس معدي، كلما زادت نسبة الإصابة به كلما زادت خطورته والعكس، وله أعراض كثيرة من بينها: إحداد ضيق في التنفس، التأثير على حاستي الذوق والشم، الإحساس بالتعب والعيان....  
10.6/ تعريف الثقافة الرقمية:

أ. اصطلاحاً: هي منظومة متفاعلة من الاستراتيجيات، للمهارات، للمعارف، للمعايير، القواعد والضوابط، الأفكار والمبادئ المثبتة في الاستخدام الأمثل والقيم للثقافات الرقمية، واستثمارها بطريقة ذكية وآمنة من خلال التحكم في الوصول إلى المحتوى الرقمي من خلال عمليات الإتاحة العادلة والتوجه نحو منافع الثقافات الحديثة والحماية من أخطارها وتعزيز المعرفة والممارسات للثلى.  
ب. إجمالاً: مختلف الممارسات والسلوكيات والتوجهات والقيم والمعادن الرقمية وأنماط التفكير التي تميز المؤسسة عن غيرها.

7. الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أحد أهم الأجزاء الذي يحتويها البحث العلمي، إذ لا يمكن لهذا الأخير أن يكون بحثاً علمياً صحيحاً متكاملًا إن لم يحتوي على جزء الدراسات السابقة، ويعود هذا إلى مدى أهمية هذا الجزء كمكون رئيسي هام من مكونات البحث العلمي. (بهاوي، 2021، صفحة 321).  
الدراسة الأولى: (دراسة أجنية)

teams. Leadership and communication in Virtual

للباحثين: ميليسا هيفونين وإيلا أوتوسلاهي بعنوان: القيادة والتواصل في الفرق الافتراضية، جامعة Haag-Helia للعلوم التطبيقية، 2021.

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي وهو: "ما هي تحديات الفرق الافتراضية وتوقعات القيادة؟ وجاء على ضوء هذا التساؤل 3 تساؤلات فرعية كالآتي:

1/ ما هي تحديات ومزايا الفرق الافتراضية؟

2/ ما مدى أهمية مهارات الاتصال في الفرق الافتراضية؟

3/ ما هي توقعات القيادة للفرق الافتراضية ناجح؟

كان الهدف الأساسي للدراسة: التحقق في تحديات القيادة والاتصال للفرق الافتراضية من أجل الفعالية، وكذلك هدفنا في التعرف على خصائص القيادة الجيدة في الفرق الافتراضية، وتقييم المستوى الحالي للتحديات في الفرق الافتراضية، وكذا صياغة توصيات القيادة الفعالة والتواصل مع المديرين.

## تحليل ومناقشة النتائج وأهميتها العلمية والتطبيقية

تكمن الأهمية العلمية في الدراسة في أنها: تساهم في إثراء المكتبة العربية بدراسة ميدانية من السياق الجزائري.

فقد تم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي (ص 25) على عينة من 13 مؤسسة جزائرية (ص 26-27).

وتأتي أبرز النتائج (من الفصل الرابع):

• 77% أكدوا أن التحول للفرق الافتراضية كان له أثر إيجابي على سرعة وصول المعلومات

• 92% أكدوا على محورية المهارات الرقمية في فعالية القيادة

• 54% أكدوا تأثير الاتصال بطريقة إيجابية بالتحول للفرق الافتراضية (28.6% إيجابي، 28.6% نسبياً إيجابي)

• 15.4% أشاروا إلى أنه من السهل تفويض المهام

(30%) Google Calendar و (33.33%) Zoom تمثلت في كونهما الأدوات الأكثر استخداماً

وتأتي الأهمية التطبيقية بكونها: تقدم رؤية عملية للمؤسسات حول الأدوات والمهارات الأساسية للقيادة عن بعد. النتائج مرتبطة مباشرة بأهداف الدراسة وتساؤلاتها (ص 5-6).

ونذكر هنا نقطة ضعف: لتعميق التحليل كان من الممكن استخدام الإحصاء الاستنتاجي وكذلك اختبار العلاقات بين المتغيرات، بدلاً من الاكتفاء بالإحصاء الوصفي.

خلاصة القول إن البحث: أهمية علمية وتطبيقية جيدة، لكن التحليل يحتاج إلى تعميق.

### الإطار المنهجي للدراسة

### الفصل الأول:

مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي" (آخرون، 1999، صفحة 84).

و قد قمنا نحن الباحثان وحسب دراستنا باختيار العينة المتوافرة (المتاحة) باعتبارها العينة المناسبة لهذه الدراسة، حيث تعاملنا مع قادة المؤسسات التي استطعنا الوصول إليها ولتشتمل في: مؤسسة سونلغاز قلعة، مديرية الأشغال العمومية قلعة، جامعة سوق أهراس -كلية الحقوق-، مديرية الثقافة والفنون قلعة، بنك خليج الجزائر قلعة، جامعة 08 ماي 1945 قلعة، مؤسسة اتصالات الجزائر قلعة، ديوان مؤسسات الشباب والرياضة قلعة، مديرية الشؤون الدينية والأوقاف قلعة، مديرية البريد والمواصلات قلعة، مديرية التجارة قلعة، بنك التنمية المحلية قلعة، مديرية البيئة قلعة.

### 11. أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا على أدوات جمع للمعلومات والبيانات المتمثلة في كل من: المقابلة والملاحظة، باعتبارها الأدوات التي ستساعدنا في الحصول على أكبر قدر من المعلومات المرادة حول موضوع دراستنا.

### المقابلة:

هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساواة الأفراد بكيفية منمعة، لكن أيضا وفي بعض الحالات مساواة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف على الأشخاص المبحوثين (أنغرس، 2006، صفحة 197).

وقد اعتمدنا في دراستنا على إجراء مقابلة مع 13 مؤسسة ولتشتمل في عينة الدراسة. وتضمنت استمارة المقابلة الخاصة بدراستنا على 4 محاور رئيسية كالتالي:

المحور الأول: تناول هذا المحور البيانات السوسيوغرافية.

المحور الثاني: يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة التي تندرج ضمن عنوان الترجيعات الاتصالية للقيادة عن بعد خلال جائحة كوفيد 19.

المحور الثالث: تمحور حول الممارسات الاتصالية السائدة وسط فرق العمل الافتراضية.

المحور الرابع: تمحور حول دور مهارات التواصل في البيئة الرقمية في زيادة فعالية القيادة عن بعد ونجاح فرق العمل الافتراضية.

## تحليل ومناقشة التوصيات

**تتراوح التوصيات بين العامة في ("ضرورة الاهتمام بالقيادة عن بعد") وتوصيات محددة في ("توفير التدريب على الأدوات الرقمية").**

**معظم التوصيات مرتبط بنتائج الدراسة وقابل للتطبيق في السياق الجزائري.**

**فعلى سبيل المثال، نظراً لأن 92% أكدوا أهمية المهارات الرقمية (استخدام الهاتف والحاسوب والإنترنت بنسبة 46.2% لكل منهما)، فقد أوصت الباحثتان بتطويرها.**

**وأما نقطة الضعف: أجد أنه كان من الأفضل أن تشتمل التوصيات على آليات محددة للتطبيق وأولويات واضحة للتنفيذ.**

**خلاصة القول: التوصيات مزيج بين العامة والمحددة، كما أنها مرتبطة بالنتائج لكن في نظري تحتاج إلى آليات تنفيذ واضحة.**

### خاتمة

#### خاتمة:

نظراً للتطور الهائل والكبير الذي عرفه المجتمع بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة، بفضل التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال الرقمية وما أحدثته هذه الأخيرة من تغيير، الأمر الذي جعل المنظمات تغير أنماط أعمالها حيث أن العديد منها توجهت نحو القيادة الرقمية وفرق العمل الافتراضية خاصة في ظل أزمة كوفيد 19. تعتبر جائحة كوفيد 19 سبباً رئيسياً ودافعاً أساسياً دفع المؤسسات ووضعها أمام حتمية تحول أدوار القادة، وكذا أدوار للممارسين ضمن فرق العمل في البيئة الفيزيائية نحو أدوار جديدة في البيئة الرقمية، ما أدت إلى تغيير الممارسات الفعلية للقيادة وتوجهاتهم الاتصالية، إضافة إلى مختلف تطلعات وتقلبات فرق العمل الافتراضية في البيئة الرقمية.

حيث نجد أن معظم قادة المؤسسات في ظل التعاقد الاجتماعي الذي أحدثته جائحة كوفيد 19 أصبحوا يعتمدون على المنصات الرقمية والوسائط الإلكترونية من أجل إدارة فرق العمل الافتراضية وتسيير مهامهم.

في الأخير بإمكاننا تقديم بعض التوصيات:

1. ضرورة سعي المؤسسات وخاصة المؤسسات الجزائرية لتأسيس أرضية صلبة تضمن لهم فعالية العمل الافتراضي ونجاحه.
2. توفير الوسائل والموارد والإمكانيات التكنولوجية الحديثة اللازمة من أجل التقدم بالمؤسسة وتطويرها.
3. التركيز على تكوين الأفراد الموظفين فيما يخص العمل في البيئة الافتراضية وسبل تطويره.
4. ضرورة تركيز الدولة ككل بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة على رقمنة المؤسسات وتضمينها في المجال الرقمي أو البيئة الرقمية.

# تحليل ومناقشة التزام الباحث بالمنهج والأسلوب العلمي

نجد أن الباحثين التزموا بشكل واضح بالمنهج الوصفي التحليلي (ص 25)، وكانت الأداة الرئيسية المقابلة والأداة المساعدة الملاحظة (ص 27).

مجتمع الدراسة هو (المؤسسات الجزائرية) وكذلك العينة المتوافرة (13 مؤسسة) وأيضا الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية بوضوح (ص 26-27).

أرى أن الهيكل العامة للبحث منطقية وتتماشى مع المعايير الأكاديمية.

اللغة علمية دقيقة وتتسم بالموضوعية، وبرعت الباحثتان في الحفاظ على الحياد العلمي في عرض النتائج.

تتمثل نقاط الضعف في: غياب نظام توثيق موحد (APA أو MLA) في قائمة المراجع (ص 114-117)، والاستشهادات داخل النص غير واضحة.

والصياغة في بعض الأحيان مالت إلى الإيجابية المبالغ فيها تجاه العمل عن بعد دون مناقشة كافية للتحديات.

خلاصة القول: البحث جيد جداً من ناحية الالتزام بالمنهج والأسلوب العلمي، مع نقاط ضعف في التوثيق.

## الإطار المنهجي للدراسة

## الفصل الأول:

يعرف المنهج على أنه: "مجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج". (المسكري، 2004، صفحة 01) في حين يعتبر المنهج العلمي: "أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على البحوث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وتحقق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة". (للشهادي، 2019، صفحة 114) ومن المناهج التي تتجهها العلوم الإنسانية نجد: **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يعرف بأنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمنهج عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (أغريس، 2006، صفحة 03) وتدرج دراستنا المتشكلة في: "فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد 19" ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، التي تسعى من خلالها إلى فهم ووصف مدى ارتباط القيادة عن بعد وفعاليتها لإدارة فرق العمل الافتراضية، وتتكون الدراسة من وجهة نظر القادة ومدراء المؤسسات من أجل معرفة آرائهم وتفسيرها للتعرف على هذه العلاقة.

## 10. مجتمع الدراسة وعينته:

## أ. مجتمع الدراسة:

إن الباحث الذي يعد بحثه لدراسة ظاهرة ما أو مشكلة ما، فإنه يحدد جمهور بحثه أو مجتمع بحثه حسب الموضوع أو الظاهرة أو المشكلة التي يختارها، ويمكن تعريف مجتمع البحث على أنه: "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث" (الحق، صفحة 109). كما يعرفه موريس أغريس بأنه: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي". (أغريس، 2006، صفحة 298).

يتمثل مجتمع دراستنا في قادة المؤسسات العمومية والخاصة في الجزائر، ونظرا لكون حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى كافة المفردات، قمنا باختيار جزء من المجتمع الكلي الذي تمكنا من الوصول إليه.

## ب. عينة الدراسة:

يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث، ولا شك أن الباحث يفكر في عينة البحث منذ أن يبدأ في تحديد مشكلة البحث وأهدافه، كما أن الأهداف التي يضعها الباحث لبحثه والإجراءات التي يستخدمها ستحدد طبيعة العينة التي سيختارها (الحق، صفحة 109)، وتعرف العينة على أنها: "عبارة عن

## تحليل ومناقشة جودة المراجع وكفايتها

قائمة المراجع في (ص 114-117) تضمنت 19 مرجعاً (17 أجنبياً، 2 عربياً)، وفي نظري أنه عدد متوسط لكنه غير كافٍ لموضوع بهذا الاتساع (كان من المتوقع 25-30 مرجعاً). ومما تميزت به معظم المراجع أنها حديثة (2015-2022) ومتنوعة (كتب، مقالات، رسائل)، وهذا شيء جيد.

ونقاط الضعف الرئيسية: أن هناك غلبة واضحة للمراجع الأجنبية (17 مقابل 2 عربية)، مما يضعف الربط بالسياق الثقافي العربي.

وأيضاً لم يتم التطرق لأي مجلات علمية محكمة، وهذا يعتبر نقطة ضعف حيث أن المقالات المحكمة تمثل أعلى مستويات الجودة.

كما لم يتم استخدام نظام توثيق موحد.

تقييمي للمراجع: حديثة ومتنوعة لكن قليلة العدد وتفتقر إلى التوازن بين العربية والأجنبية.

### قائمة المصادر والمراجع

#### قائمة المصادر والمراجع:

- ❖ إبراهيم بجاوي. (28 مارس، 2021). الدراسات السابقة أهميتها وكيفية توظيفها في بحوث العلوم الاجتماعية. (01)10.
- ❖ الأستاذ نزار أشرف والدكتور عبد الحميد الخليل. (2021). إدارة فرق العمل. الجمهورية العربية السورية، سوريا.
- ❖ أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده. (1431هـ). فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي. دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. قسم الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- ❖ أماني جويل بصلي. (30 سبتمبر، 2022). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أهما الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية. (42)، صفحة 27.
- ❖ آية رياض العبد القادر بورزان. (2021). إدارة الأزمات. سوريا، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- ❖ حسام منصور. (06 30، 2022). الإشهار في البيئة الرقمية: مفاهيم أساسية. (02)04.
- ❖ د عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود. (شوال، 1439هـ). العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية قيادة فرق العمل الافتراضية. دراسة تطبيقية على العرة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية (49).
- ❖ الرياض، إدارة الأعمال، السعودية: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ❖ د محمد صبري الأنصاري و د ابتسام محمد عبد اللاه. (ديسمبر، 2021). تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: آليات مقترحة. (07).
- ❖ إيتاس أحمد فتحي محمود. (أفريل، 2022). قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم. مجلة الإدارة التربوية (34)، صفحة 225.
- ❖ د/ حنان البدري كمال ود/ حنان عبد الستار محمود. (31 ماي، 2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. المجلة التربوية (100)، صفحة 149.
- ❖ الدكتور عيود عبد الله العسكري. (2004). منهجية البحث العلمي (الإصدار 02). دمشق، قسم العلوم الإنسانية، سوريا: دار التميز.
- ❖ الدليل الإرشادي للوقاية من مرض فيروس كورونا (كوفيد 19) للعاملين في المجال التوعوي في المجتمع. (2021). صنعاء، اليمن: منظمة الصحة العالمية.

## تقييم نهائي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال-  
تخصص: الاتصال وعلاقات عامة.



فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل  
الافتراضية خلال جائحة covid19  
-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:  
د. عبادنة محمد أمين

إعداد الطلبة:  
بوكروش رونق  
زويني إلهام

لجنة المناقشة

| الأستاذ          | الصفة  | الجامعة          |
|------------------|--------|------------------|
| أخشة أحسن        | رئيسا  | 8ماي 1945-قائمة- |
| عبادنة محمد أمين | مشرقا  | 8ماي 1945-قائمة- |
| أزييلة جهيدة     | مناقشا | 8ماي 1945-قائمة- |

السنة الجامعية: 2022/2023

هذه الدراسة جيدة ومهمة في مجال إدارة المشاريع والقيادة عن بعد، تقدم إضافة قيمة للمكتبة العربية.

ومن نقاط القوة فيها: عنوان واضح ودقيق، ومشكلة بحثية مهمة ومرتبطة بالواقع، منهجية علمية سليمة، ونتائج ذات أهمية علمية وتطبيقية، وتوصيات عملية قابلة للتطبيق وأما نقاط الضعف فتتمثل في: قلة الدراسات السابقة، وعدم مناقشتها بعمق، وقلة المراجع وعدم التوازن بين العربية والأجنبية، وعدم استخدام الإحصاء الاستنتاجي، وعدم استخدام نظام توثيق موحد، وكون بعض التوصيات عامة وتحتاج لآليات تنفيذ.

التقييم النهائي: البحث يصلح كنموذج جيد لمناقشة القضية البحثية الثالثة المتعلقة بتأثير العمل عن بعد والفرق الافتراضية على نجاح المشاريع.



Thank You