

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

تحليل دور القائد الاستراتيجي في إدارة فرق العمل الرقمية  
في قطاع التجارة الإلكترونية  
بالتطبيق على شركة سلة - مكة  
( دراسة حالة )

ريم محمود القرماني

222000051

...

المشروع النهائي-2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثالث

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 1  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 8  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 9  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 10 | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 10 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 10 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 11 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
|    | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
|    | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 12 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
|    | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 13 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 13 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 14 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 15 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 16 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 17 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
|    | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
|    | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 25 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 26 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 27 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 28 | 3.1. المقدمة.....                                     |
| 28 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| 29 | 3.3. تصميم البحث.....                                 |
|    | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| 30 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                          |
| 31 | 3.6. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 32 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 33 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 34 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 35 | 4.1. المقدمة                                                 |
|    | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
|    | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
|    | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
|    | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
|    | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 43 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 44 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 45 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 46 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 47 | قائمة المراجع                                                |
| 48 | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

| رقم الشكل | العنوان                                        | رقم الصفحة |
|-----------|------------------------------------------------|------------|
| 1         | نموذج البحث (إعداد الطالب)                     | 13         |
| 2         | الدراسات التي تناولت مهارات القائد الاستراتيجي | 18         |
| 3         | ملخص منهجية البحث (إعداد الطالب)               | 29         |

## جدول الجداول

| رقم الصفحة | العنوان                            | رقم الجدول |
|------------|------------------------------------|------------|
| 35         | توزيع العينة حسب الجنس             | 1          |
| 36         | الفئات العمرية للمشاركين           | 2          |
| 36         | سنوات الخبرة الرقمية               | 3          |
| 37         | طبيعة العمل                        | 4          |
| 37         | المسارات الوظيفية للمشاركين        | 5          |
| 37         | حجم الفرق التي يعمل بها المشاركون  | 6          |
| 38         | معامل الثبات لمحوري الدراسة        | 7          |
| 38         | متوسطات فقرات القيادة الاستراتيجية | 8          |
| 39         | متوسطات أداء الفرق                 | 9          |
| 40         | نتائج الانحدار الخطي البسيط        | 10         |
| 40         | نتائج الانحدار المتعدد             | 11         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يشهد العالم تحولات متسارعة في بيئات العمل، حيث أصبحت الفرق الرقمية إحدى الركائز الأساسية في المؤسسات المعاصرة، خاصة في قطاعات تعتمد على الابتكار والمرونة مثل التجارة الإلكترونية. فقد فرض التحول الرقمي، وانتشار أدوات العمل عن بعد، واقعاً جديداً يتطلب أنماطاً قيادية مغايرة تستجيب للتحديات التقنية والتنظيمية المستجدة.

وفي ظل هذا السياق، لم يعد دور القائد مقتصرًا على الإشراف التقليدي أو توجيه العمليات اليومية، بل تطوّر ليشمل وظائف استراتيجية أكثر تعقيداً، كتحفيز فرق العمل الرقمية، وتوظيف التقنيات الحديثة، وبناء ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف السريع مع التغيرات. ويُعدّ القائد الاستراتيجي محوراً حيويًا في تحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات فرق العمل الافتراضية.

"ويشير العديد من الباحثين إلى أن القائد الاستراتيجي لا يكتفي بإدارة العمليات اليومية، بل يعمل على رسم الرؤية المستقبلية، وتحفيز الأفراد، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب بسرعة للتغيرات".

(Davis, 2024؛ Ashley-Osuzoka, 2024)

"كما يُعدّ دوره محوريًا في توظيف أدوات التحول الرقمي وتوجيه فرق العمل الافتراضية نحو الأداء الفعّال، خاصة في بيئات التجارة الإلكترونية التي تتطلب قرارات آنية وتفاعلاً سريعاً مع السوق والعملاء".

(مخير ومحمد، 2023)

"وقد أوضحت الدراسات أن فعالية القيادة الاستراتيجية تتجلى في قدرة القائد على إدارة التنوع داخل الفريق، وتمكين الأفراد، وتوزيع المهام بناءً على الكفاءات، مما يساهم في تحسين بيئة العمل الرقمية وتحقيق مستويات أعلى من الابتكار التنظيمي والإنتاجية".

(الاقطش وعلي، 2019)

من هنا، يسعى هذا البحث إلى استكشاف دور القائد الاستراتيجي في إدارة الفريق داخل قطاع التجارة الإلكترونية، من خلال تحليل أبرز المهارات والسلوكيات القيادية المؤثرة، وبيان أثرها على أداء الفرق الإلكترونية، ومدى إسهامها في دعم التكيف مع التحديات الرقمية الحديثة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

في ظل تنامي الاعتماد على فرق العمل الرقمية في مؤسسات التجارة الإلكترونية، برزت الحاجة إلى فهم أعمق لأدوار القيادة في هذه البيئات الجديدة. ورغم اتفاق كثير من الدراسات على أهمية القيادة في نجاح هذه الفرق، إلا أن الدور الفعلي للقائد الاستراتيجي تحدياً لا يزال غير مغطى بالشكل الكافي، سواء على المستوى النظري أو من خلال تطبيقات ميدانية في السياق العربي.

تُظهر مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات تناولت القيادة الرقمية بشكل عام دون التفرقة بين أنماط القادة أو تحليل دور القائد الاستراتيجي في توجيه الفرق الرقمية نحو تحقيق الأداء المطلوب.

من هنا، تنبع مشكلة الدراسة من وجود فجوة علمية وعملية تتعلق بدور القائد الاستراتيجي في قيادة فرق العمل الرقمية، ما يستدعي إجراء دراسة متعمقة لسد هذا النقص، وتحليل أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الفرق الرقمية في بيئة ديناميكية كبيئة التجارة الإلكترونية.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم من تزايد عدد الدراسات التي تناولت القيادة في البيئات الرقمية، إلا أن معظمها ركّز على الأطر العامة للقيادة الرقمية دون التعمق في دور القائد الاستراتيجي تحديداً في سياق إدارة فرق العمل الرقمية. كما أن العديد من هذه الدراسات ركّز على الجوانب الفنية أو الإدارية العامة، وأغفلت تحليل المهارات والسلوكيات القيادية الخاصة التي يمارسها القائد الاستراتيجي لتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف في بيئات عمل سريعة التغير مثل التجارة الإلكترونية. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ أن بعض الدراسات تدمج بين القيادة الرقمية والقيادة الاستراتيجية دون تمييز واضح بين المفهومين، مما يشكل فجوة مفاهيمية تحتاج إلى معالجة بحثية دقيقة في هذا المجال.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

عند مراجعة الأدبيات المتعلقة بالسوق السعودي، تبين أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية التي تناولت بشكل مباشر كيفية ممارسة القائد الاستراتيجي لأدواره في إدارة فرق رقمية ضمن بيئات التجارة الإلكترونية. كما أن أغلب الدراسات التي أجريت محلياً تناولت القيادة في سياقات تقليدية أو في قطاعات أخرى غير التجارة الإلكترونية، دون التركيز على التحديات والفرص التي يواجهها القادة الاستراتيجيون في بيئات العمل الرقمية. هذا النقص في الأبحاث الميدانية الفعلية يشير إلى حاجة ماسة لإجراء دراسات حالة تفصيلية تُبرز الممارسات القيادية الواقعية، مما يعزز الفهم العملي ويدعم بناء نماذج قيادية تتناسب مع البيئة المحلية.

بناء على ما سبق سيتم دراسة البحث من خلال التساؤل التالي:

"ما هو دور القائد الاستراتيجي في إدارة فرق العمل الرقمية في قطاع التجارة الإلكترونية، وكيف يؤثر هذا الدور على كفاءة الفريق وأدائه؟"

### 1.3. أهمية الدراسة

في ظل التحول الرقمي السريع واعتماد المؤسسات على فرق عمل تعمل عن بُعد، أصبح من الضروري فهم الأدوار القيادية التي تساهم في نجاح هذه الفرق، خاصة في قطاع التجارة الإلكترونية الذي يتميز بسرعة التغيير والمنافسة العالية. ومع قلة الدراسات التي ركزت على دور القائد الاستراتيجي تحديدًا في إدارة الفرق الرقمية، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذا الجانب المهم من أجل سد فجوة معرفية وعملية في هذا المجال.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

1. تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الرقمية، من خلال التركيز على "القيادة الاستراتيجية" داخل بيئات العمل الرقمية.
2. توضح الدراسة العلاقة بين خصائص القائد الاستراتيجي وأداء فرق العمل الرقمية، وهو جانب لم يُدرس بعمق في السياق العربي.
3. تساعد على تطوير فهم نظري جديد حول طبيعة القيادة في التجارة الإلكترونية، من خلال دمج مفاهيم القيادة والتقنية والعمل الجماعي.
4. تمثل مرجعًا أوليًا للباحثين والطلاب الراغبين في دراسة موضوع القيادة في بيئات افتراضية، خاصة في العالم العربي.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تمكّن هذه الدراسة إدارات الموارد البشرية في شركات التجارة الإلكترونية من التعرف على السمات القيادية المطلوبة لإدارة الفرق الرقمية بفعالية.
2. تقدم مقترحات وتوصيات عملية يمكن تطبيقها لتطوير برامج تدريب القادة بما يتناسب مع تحديات العمل الرقمي.
3. تساعد القيادات الإدارية والتنفيذية على تحسين أساليب إدارتهم للفرق، خاصة في حال توسّع الشركات للعمل عن بُعد أو في أسواق متعددة.
4. تواكب الدراسة رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في دعم التحول الرقمي وبناء قدرات بشرية قيادية فعّالة في مختلف القطاعات.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للبحث: " ما هو دور القائد الاستراتيجي في إدارة فرق العمل الرقمية في قطاع التجارة الإلكترونية، وكيف يؤثر هذا الدور على كفاءة الفريق وأدائه؟ "

وتسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما طبيعة دور القائد الاستراتيجي في إدارة فرق العمل الرقمية في قطاع التجارة الإلكترونية؟
2. ما المهارات والسلوكيات القيادية التي تميز القائد الفعّال في بيئة رقمية؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه القائد الاستراتيجي عند إدارة فريق عمل رقمي؟
4. كيف يؤثر أسلوب القيادة الاستراتيجية على أداء فرق العمل الرقمية؟
5. ما أبرز الممارسات القيادية التي يمكن تطبيقها لتحسين فاعلية الفرق الرقمية في التجارة الإلكترونية؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

**الهدف الرئيسي:** دراسة دور القائد الاستراتيجي في إدارة فرق العمل الرقمية في قطاع التجارة الإلكترونية.

**الأهداف الفرعية:**

1. تحليل دور القائد الاستراتيجي في إدارة فرق العمل الرقمية داخل قطاع التجارة الإلكترونية.
2. تحديد المهارات والسمات القيادية التي يجب أن تتوفر في القائد الاستراتيجي في بيئة العمل الرقمية.
3. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه القادة في قيادة فرق رقمية في مؤسسات التجارة الإلكترونية.
4. قياس تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء الفرق الرقمية من حيث الإنتاجية، التماسك، وجودة النتائج.
5. تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات في تطوير قياداتها وتحسين إدارتها للفرق الرقمية.

السؤال الرئيسي للبحث: " ما هو دور القائد الاستراتيجي في إدارة فرق العمل الرقمية في قطاع التجارة الإلكترونية، وكيف يؤثر هذا الدور على كفاءة الفريق وأدائه؟ "

وتسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

6. ما طبيعة دور القائد الاستراتيجي في إدارة فرق العمل الرقمية في قطاع التجارة الإلكترونية؟
7. ما المهارات والسلوكيات القيادية التي تميز القائد الفعّال في بيئة رقمية؟
8. ما أبرز التحديات التي تواجه القائد الاستراتيجي عند إدارة فريق عمل رقمي؟
9. كيف يؤثر أسلوب القيادة الاستراتيجية على أداء فرق العمل الرقمية؟
10. ما أبرز الممارسات القيادية التي يمكن تطبيقها لتحسين فاعلية الفرق الرقمية في التجارة الإلكترونية؟

## 1.6. فرضيات الدراسة

### ➤ (H1) الفرضية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية القيادة الاستراتيجية وأداء فرق العمل الرقمية في قطاع التجارة الإلكترونية.

### ➤ (H2) الفرضية الثانية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القائد الاستراتيجي للمهارات والسلوكيات القيادية وكفاءة فرق العمل الرقمية.

### ➤ (H3) الفرضية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الممارسات القيادية الاستراتيجية (مثل تمكين الفريق وتوزيع المهام بفعالية) ومستوى الابتكار والإنتاجية في فرق العمل الرقمية.

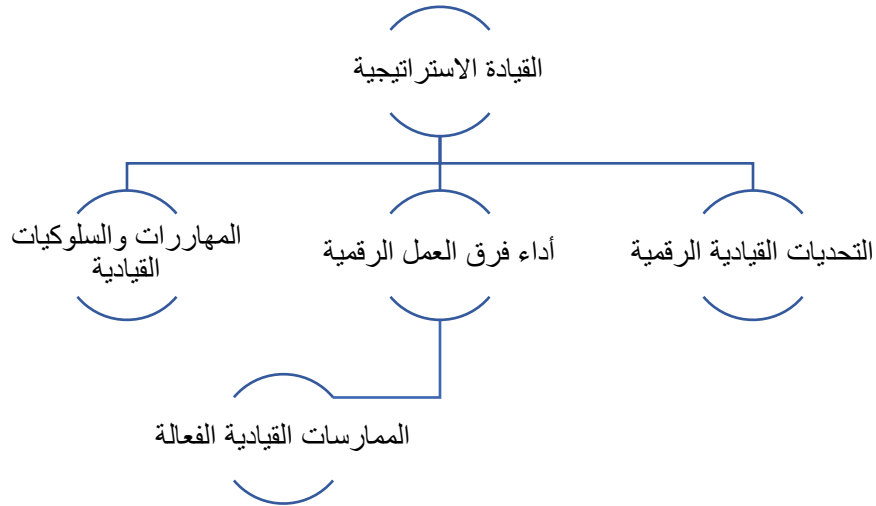
### ➤ (H4) الفرضية الرابعة:

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في أداء فرق العمل الرقمية تُرجع إلى درجة التحديات التي يواجهها القائد الاستراتيجي أثناء إدارة الفريق.

### ➤ (H5) الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء الفرق الرقمية باختلاف حجم الفريق وطبيعة المهام الموكلة إليه.

## 1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الطالب)

## 1.8. الدراسة الميدانية

تشهد التجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية نموًا متسارعًا، مدفوعة بالتحول الرقمي وتغير سلوك المستهلكين، مما جعلها من أبرز القطاعات التي تتطلب قيادة استراتيجية فعالة قادرة على التكيف مع بيئة العمل الرقمية. ومع تزايد اعتماد المؤسسات على فرق العمل الرقمية، تبرز الحاجة إلى دراسة دور القائد الاستراتيجي في إدارة هذه الفرق، خاصة في بيئات عمل مرنة وسريعة التغير كالتى تتسم بها التجارة الإلكترونية.

ولأجل تحقيق هذا الهدف، تم اختيار شركة "سلة" كحالة تطبيقية للدراسة الميدانية نظرًا لما تمثله من نموذج متقدم في قطاع التجارة الإلكترونية محليًا. إذ تُعد "سلة" من أكبر المنصات السعودية التي تعتمد على فرق عمل رقمية موزعة، وتخوض تحديات مستمرة في التوسع والتطوير التقني والتنظيمي. كما أن اعتمادها على فرق هجينة (حضورية وعن بُعد) يجعل منها بيئة مناسبة لفحص تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء الجماعي في السياقات الرقمية.

علاوة على ذلك، تُمثل تجربة "سلة" حالة عملية ثرية تمكّن الباحث من جمع بيانات ميدانية ذات قيمة واقعية، وتحليلها لفهم أعمق للعوامل التي تؤثر في فاعلية القيادة داخل فرق العمل الرقمية في قطاع حيوي ومتجدد، بناءً على ما سبق، تم اعتماد "سلة" كدراسة حالة لتوفير نتائج أكثر واقعية تعكس التحديات والفرص التي تواجه القيادة في بيئات العمل الرقمية في قطاع التجارة الإلكترونية ولمزيد من المعلومات يمكن زيارة الموقع الإلكتروني <https://salla.com>.



## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تنوعت الدراسات السابقة الواردة في هذا البحث بين أبحاث تناولت القيادة الاستراتيجية من حيث تعريفها وأبعادها الفكرية وأهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية، ودراسات ركزت على النظريات القيادية التي تشكل الإطار المعرفي لفهم دور القائد، وأخرى ناقشت المهارات القيادية التي تسهم في تعزيز فاعلية فرق العمل، خاصة في البيئات الرقمية أو الافتراضية. وقد اشتملت هذه الدراسات على نماذج عربية وأجنبية، مما أتاح عرضاً متكاملًا للرؤى النظرية والتطبيقية.

فبعض الدراسات ركز على بناء التصور الإجرائي للقيادة الاستراتيجية وربطه بقدرة القائد على استشراف المستقبل وصياغة الرؤية، بينما توسعت دراسات أخرى في بيان أثر القيادة على فرق العمل الرقمية من حيث تعزيز التعاون، وإدارة التنوع، والاستفادة من الموارد التقنية. كما تضمنت المراجع نماذج بحثية سلطت الضوء على العلاقة بين أساليب القيادة الحديثة، مثل القيادة التشاركية أو القيادة الإلكترونية، وبين رفع كفاءة الفرق الافتراضية.

ويظهر من خلال هذا التنوع أن الدراسات السابقة لم تقتصر على الجانب المفاهيمي، بل امتدت لتشمل التحليل العملي لتطبيقات القيادة الاستراتيجية في بيئات مختلفة، بما في ذلك بيئات التجارة الإلكترونية والتحول الرقمية، وهو ما يمنح هذه الدراسة أساساً معرفياً متيناً يمكن البناء عليه وتحليله في ضوء أهداف البحث.

## 2.2. المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية

### 2.2.1. التعريف:

عرفه كل من سهيل نجم وكفاح محييد: بأنه الشخص الذي يتحمل المسؤولية العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة. إذ يتميز بمهارات وقدرات فريدة تمكنه من تحقيق رؤية وأهداف المنظمة بشكل فعال ومستدام.

كما عرفه أحمد الزهراني: على إدارة المنظمة بتوجيه استراتيجي واضح، ويمكنها على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية مشتركة واضحة، وثقافة فاعلة، وأخلاق محفزة تحقق من اقتراح المنظمة أهدافها.

وعرفه محمد مخيمر: عملية عقلية تتضمن مجموعة من الخطط الواضحة والتي تتم ترجمتها من خلال مجموعة من الخطوات الإدارية التحليل البيئي وتصميم استراتيجي وتنفيذ استراتيجي والتقييم والرقابة التي تم اتخاذها لتحقيق أهداف الشركة وأنها سلسلة متصلة من التصرفات والقرارات الاستراتيجية التي تؤدي إلى تنمية وتكوين إجراءات فعالة تساعد في تحقيق أهداف الشركة وزيادة قيمة الشركة.

يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية على أنها: قدرة القائد على وضع رؤية بعيدة المدى وتحديد الأهداف الكبرى للمنظمة، مع صياغة الخطط والقرارات التي تضمن تحقيق هذه الأهداف في ظل بيئة متغيرة، وذلك من خلال توجيه الموارد البشرية والمادية بكفاءة، واستباق التحديات، وصنع القرارات المبنية على تحليل شامل للفرص والتهديدات، بما يحقق الميزة التنافسية والاستدامة.

**تلخص الدراسات أهمية المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد بشكل كبير في عمل الفريق وتعزيز الابداع والرضا الوظيفي لدى الموظفين :**

➤ Davis (2024): تناول الباحث كيف تؤثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل الرقمية، حيث أظهر أن القادة الذين يملكون رؤية واضحة وقدرة على التوجيه الذكي يساهمون بشكل فعال في رفع أداء الفرق وتكيفها مع التحول الرقمي. وخلصت الدراسة إلى أن القائد الاستراتيجي لا يكفي بالإدارة التشغيلية، بل يصنع بيئة تمكينية تستجيب سريعاً للتغير.

➤ Ashley Osuzoka (2024): تشير نتائج الدراسة إلى أن امتلاك القادة لمهارات تحليلية واستراتيجية يساهم في تعزيز استقرار الفرق الرقمية وتحقيق نتائج أداء متميزة، خاصة في البيئات الديناميكية. وأظهرت الدراسة أهمية التفكير بعيد المدى وصنع القرار المرن في دعم فعالية القيادة في مؤسسات رقمية سريعة النمو.

**يوضح الشكل التالي الدراسات التي تناولت مهارات القائد الاستراتيجي**

| ت | (الباحث، السنة، المصدر)            | المهارات |              |         |                  |          |               |                     |         |          |         |                   |
|---|------------------------------------|----------|--------------|---------|------------------|----------|---------------|---------------------|---------|----------|---------|-------------------|
|   |                                    | التخطيط  | بناء فرق عمل | التدريب | استشراف المستقبل | المبادأة | إدارة التغيير | التفكير الاستراتيجي | الاتصال | الابتكار | التنظيم | التعامل مع الموقف |
| 1 | (Sajdak, 2014)                     | *        |              |         | *                |          |               | *                   |         |          |         | *                 |
| 2 | (زيدان، 2014)                      | *        |              |         | *                |          |               |                     | *       | *        |         | *                 |
| 3 | (سلامة، 2015)                      |          |              |         | *                |          |               | *                   |         | *        |         | *                 |
| 4 | (Norzailan, Yusof, & Othman, 2016) |          | *            |         | *                |          | *             | *                   | *       | *        | *       | *                 |
| 5 | (ابو خضير، 2016)                   |          | *            | *       | *                |          | *             | *                   | *       | *        | *       | *                 |
| 6 | (الشاعر، 2016)                     | *        |              |         | *                | *        | *             | *                   | *       | *        | *       | *                 |
| 7 | (Jabbar & Hussein, 2017)           | *        |              |         | *                |          | *             | *                   |         |          | *       | *                 |
| 8 | (Yermak, 2022)                     |          | *            | *       | *                |          | *             | *                   | *       | *        | *       | *                 |
|   | المجموع                            | 3        | 3            | 2       | 7                | 2        | 4             | 7                   | 4       | 4        | 2       | 8                 |
|   |                                    |          |              |         |                  |          |               |                     |         |          |         | 2                 |
|   |                                    |          |              |         |                  |          |               |                     |         |          |         | 3                 |

الشكل 2: المصدر (سهيل نجم وكفاح محيimid)

## مسئوليات ووظائف القادة في فرق العمل الافتراضية:

تعتبر المسؤوليات والوظائف التي يقوم بها قادة فرق العمل الافتراضية ضرورية جدًا لتحسين أداء الفرق ونجاحها، وبشكل عام، يجب على القادة تعزيز فعالية فرق العمل، والاهتمام بتلائم الإمكانيات المادية والاجتماعية الموجودة لدى أعضاء الفريق مما يجعلهم يحققون أهدافهم بنجاح، وبناءً على هذه المتطلبات الأساسية، اقترح أحد الباحثين ثلاث مسؤوليات يجب أن يقوم بها القادة: (حماد، 2021)

### 1. الاتصال بالفريق:

وهي قدرة القائد على التدقيق والبحث وراء أي أحداث قد تقع أثناء تأدية الفريق مهامه.

### 2. توجيه الفريق:

يجب على القائد تحديد الأهداف المطلوبة من الفريق بشكل واضح، ومدى تنفيذها بكفاءة وفعالية.

### 3. تنسيق عمليات الفريق:

يحتاج القائد إلى العمل على تزويد الفريق بالموارد الضرورية لأداء مهامه بشكل متخصص.

## تتلخص أهمية القيادة الاستراتيجية في التالي:

1. قدرتها على خلق معنى وهدف للمنظمة وذلك بواسطة الرسالة أو الرؤية القوية التي تنسجم مع الاستراتيجيات والأهداف المرجوة، وتطوير رأس المال البشري الذي يعد أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية.

2. طبيعة بيئة الأعمال المتغيرة التنافسية وطبيعة الأدوار والوظائف التي تؤديها القيادة الاستراتيجية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل تحدي للقادة الاستراتيجيين تتطلب منهم مهارات غير تقليدية لمواجهتها والتعامل معها.

3. تنمية رأس المال البشري والمعرفي واستغلال الكفاءات البشرية الموجودة من خلال تعزيز المناخ التنظيمي الإبداعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4. تحقيق التفوق التنافسي من خلال لعب الدور الاستراتيجي الطامح للأفضل وذلك من خلال إدارة موارد المنظمة بطريقة فعالة تساهم في الاستخدام الأمثل للإمكانيات.

## النظريات التي تركز عليها الأدبيات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية تتلخص في النقاط التالية:

1. القيادة التحويلية كأساس لدعم الاستراتيجية.

2. ربط القيادة الاستراتيجية ببرامج التميز المؤسسي.

3. الاستفادة من مداخل إدارة الجودة الشاملة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات.

4. ربط الاستراتيجيات بتحقيق رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين (عملاء، موردين).

5. تعزيز الميزة التنافسية عبر استغلال الموارد التقنية والتنظيمية.

6. دمج خطط التحسين المستمر في السياسات التشغيلية.

7. حلقة الوصل بين العاملين ورؤية المنظمة.

8. دعم القوى الإيجابية وتقليل السلبية.

9. تطوير العاملين باعتبارهم أهم مورد بشري.

10. مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها لخدمة المنظمة.

### الخبرات الواجب توافرها في القيادات الاستراتيجية كعوامل مؤثرة في نجاح وفاعلية فرق العمل:

تتبع أهمية توافر تلك الخبرات لدى قادة فرق العمل الافتراضية من أهمية المسؤوليات والأدوار المناطة بهم تجاه فرق العمل، بالإضافة إلى التحديات التي يواجهها كل منهم، ومن أهم الخبرات اللازمة للقادة الإلكترونيين للاستجابة للبيئة الافتراضية ما يلي: (حماد، 2021)

**أ- التواصل:** وهي قدرة القائد الفعالة على التواصل مع أعضاء فريق العمل الافتراضي، والتركيز خلال علاقاته معهم على مهارة الاحتواء، والدعم والتشجيع على التعاون والعمل المشترك بالإضافة إلى تمتع القائد بمهارة حسن الاستماع والإصغاء لكل ما يطرح من قبل أعضاء الفريق وهذا ما أطلق عليه الوعي بتكوينية الفريق الافتراضي، حيث صنف أحد الباحثين الوعي لدى القائد الافتراضي في أربعة أنواع وهي:

1. الوعي بنشاط الفريق ويتضمن الوعي بأعضاء الفريق ومشروعاتهم في العمل.
2. الوعي بحضور وتواجد أعضاء الفريق : وهو الوعي بجدول مواعيد أعضاء الفريق وأوقات عملهم.
3. الوعي بآليات التنفيذ وهو فهم تسلسل مراحل مهام العمل المكلفين بها ، وكيفية توافق مهام الأفراد مع المنظمة ككل.
4. الوعي الاجتماعي ويتضمن المعرفة بأفراد الفريق وبيئاتهم الاجتماعية.

**ب - السمات الشخصية وبناء الثقة:** تعتبر السمات الشخصية الخاصة بالقائد إضافة إلى بناء الثقة من العوامل المؤثرة على نجاح وفاعلية القيادة الإلكترونية، ومن بين أهم تلك السمات الشخصية الواجب توافرها في قائد فرق العمل الافتراضية: أفاق التفكير المفتوح المرونة الاهتمام والتأثر بالثقافات الأخرى القدرة على التعامل مع الظروف المعقدة، اللباقة، التفاؤل الطاقة والحيوية، والصدق .

## 2.3. المتغير التابع: أداء فرق العمل الرقمية

### 2.3.1. التعريف:

عرفها أحمد شعبان من ناحية بناء فرق العمل على أنها : ويعرف بأنه عملية تغيير يقوم الأعضاء من خلالها بتشخيص كيفية العمل بعضهم مع بعض، والتخطيط للتغيير التي ستؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء

وعرفتها ريهام بقشان بأنها: الفريق الافتراضي هو قوى عاملة تتألف من أعضاء لديهم العلم والمعرفة ومنتشرين في جميع أنحاء العالم، وبسبب ذلك تواجه هذه الفرق تحديات تتعلق بمناطق زمنية مختلفة، وللتغلب على التحديات يتم تنظيم مهام عملها بأدوات اتصال مناسبة.

وأيضاً عرف عبد الحليم عبد الحليم فرق العمل الافتراضية بأنها: مجموعة الموظفين الذين يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة داخل شركة مستخدمين تقنيات الاتصال الحديثة وأساليب التعاون الرقمي، دون الحاجة إلى التواجد الفعلي في موقع جغرافي واحد.

وتبنى محمد حماد تعريف أحد الباحثين : "وتناول باحث آخر مفهوم الفريق الافتراضي باعتباره الفريق المتوزع جغرافياً عبر الوقت والمسافة والحدود التنظيمية من خلال روابط يتم تقويتها وتدعيمها باستخدام تكنولوجيا التواصل الإلكتروني، ولديهم مهارات مؤهلة وملتزمين بهدف عام، وأهداف فرعية مرتبطة بالهدف العام، ويشتركون في طبيعة عملهم وتقع على عاتق كل منهم مسؤولية فهم المهام المطلوبة منه وتنفيذه."

#### أنواع فرق العمل الافتراضية:

يمكن التمييز بين أنواع مختلفة لفرق العمل الافتراضية اعتماداً على عدد الأفراد المنضمين لكل فريق ودرجة التفاعل فيما بينهم: (حماد، 2021)

#### • النوع الأول (teleworkers): العاملين من خلال الاتصال الهاتفي والمعلوماتي.

ويتم العمل بشكل جزئي أو كلي خارج مقر الشركة الرئيس بمساعد الخدمات الهاتفية والمعلوماتية المتاحة.

#### • النوع الثاني (virtual groups) : الجماعات الافتراضية.

توجد عادة عندما يتم دمج مجموعة من العاملين بالاتصال الهاتفي للعمل في فرق معينة موزعة ويقوم كل عضو من أعضائها بتقديم تقريره إلى نفس القائد أو المدير ، أي يكون لكل فريق مدير أو قائد واحد.

### • النوع الثالث (virtual teams) : الفرق الافتراضية.

توجد عادة عندما يتفاعل أعضاء الجماعة الافتراضية فيما بينهم لتنفيذ أهداف عامة مشتركة.

### • النوع الرابع (virtual communities) : المجتمعات الافتراضية.

والتي تمثل الكيانات الأكبر حجماً في العمل الافتراضي ويتوزع عملها بين أعضائها الموزعين جغرافياً ويتواصل كل عضو منها مع الآخرين عبر شبكات الإنترنت ويكون موجهاً بأهداف عامة ووفق قواعد وقوانين محددة.

#### فوائد فريق العمل

تعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز، وتحتم التخصص وتسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى وحتى ينجح الفريق لابد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه، فهو بمثابة محطة توليد للطاقات الكامنة، وتبنى فرق العمل المزايا عدة منها : (شعبان، 2024)

#### أ. الفائدة الأولى:

التعاون وهو الفائدة الأساسية يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق، ويريدون له أن يكون ناجحاً، وبذلك تقل المنافسة الفردية كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق.

#### ب. الفائدة الثانية:

ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة لبعضهم البعض المعلومات بحرية ، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية، كما تتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى (من الموظفين إلى الإدارة ومن أعلى إلى أسفل من الإدارة إلى الموظفين وبين الإدارات الواحدة وبذلك يكون للتعاون فائدة أخرى.

#### ت. الفائدة الثالثة:

الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد، والمواهب، والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق، فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك آخر لسد هذه الثغرة.

### ث. الفائدة الرابعة:

اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد حيث أن كل عضو يستخلص، ويقيم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل، لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في أن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً وتتخذ القرارات بإجماع.

### ج. الفائدة الخامسة:

أن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح أعضاء الفريق الآخر يشعرون أيضاً بالتزام قوى نحو الفريق.

### ح. الفائدة السادسة:

تحقيق الجودة والدقة، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق ليحصل كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل. ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

### أسس بناء فريق العمل الفعال (Building the foundations work team) :

يعد تكوين الفريق أحد المهام الأساسية لقائدة، حيث ينبغي أن يتأكد من وضوح الأهداف الأساسية للاتحاد، وفي نفس الوقت توافر الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كما يجب على القائد أن يكون عادلاً في التعامل مع كافة أعضاء الفريق فلا يتحيز لأحدهم على حساب الآخر، وهناك أسس يمكن لمعاوناتها عند الرغبة في بناء فريق فعال: (شعبان، 2024)

1. وضع غايات واضحة وأهداف متفق عليها: في البداية يجب الإجابة على تساؤل أساسي وهو ما الغرض من تكوين فريق العمل؟ والإجابة على هذا التساؤل قد يكون واضحاً إلى حد كبير ولذلك فإن الوقت المنقضي في تحديد أهداف الفريق عند بداية المشروع له ما يبرره، وهو تأثيره المهم في تحقيق ما شكل من أجل من هنا يجب أن يتأكد قائد الفريق من أنه تم تحديد الأهداف بوضوح واتفق عليها منذ البداية.

2. الثقة: الثقة والتأييد تعتبر صفات ذات أهمية في العلاقات الإنسانية، وهي الصفات التي تساعد الفريق على العمل بنجاح وفعالية.

**3. إجراءات واضحة ومناسبة:** إن الإجراءات الواضحة والأنظمة المناسبة تساعد فريق العمل على أداء مهمته بكفاءة ونجاح لأن وضوح ومناسبة الإجراءات والأنظمة يساعد على وضوح الهدف ويسهل مهمة الفريق.

**4. التعاون وحل الخلافات أو النزاعات:** يمثل التعاون دوراً كبيراً في بناء الفريق الفعال كما يساعد على تعزيز الثقة والتأييد ويتمثل في اختيار القضايا المطمئنة ، جمع الفريق لمناقشة القضايا ذات الخلافات وتوضيح القواعد.

**5. الرقابة:** عندما يبدأ الفريق بتنفيذ مشروعه تكون هناك حاجة إلى نظام مراقبة وذلك للتأكد من تقدمه وفقاً للخطة الموضوعة وتحقيق الهدف النهائي وعملية المراقبة ينبغي أن تنشأ من خلال عملية التخطيط ، وأن تكون بسيطة قدر الإمكان، وبوجود نظام المراقبة يستطيع القائد والفريق مقارنة ما يحدث وبين ما هو متوقع.

#### **اختيار أعضاء الفريق:**

تعد عملية التوفيق بين مهارات أعضاء الفريق وأنواع المهام الواجب أداؤها أحد أسرار القيادة الناجحة لفريق العمل فعلى سبيل المثال لو أن عرض أحد المنتجات بالسوق استلزم توليد مجموعة من الأفكار الجديدة ، فإنه يجب أن يضم الفريق أعضاء من مختلف الوظائف التي بالمؤسسة حتى يمكن تقديم العديد من الأفكار الدراسة مختلف الزوايا.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد القيادة الاستراتيجية عنصرًا جوهريًا في نجاح فرق العمل الرقمية، إذ توفر الرؤية المستقبلية والتوجهات الواضحة التي تمكن الفرق من العمل بكفاءة عالية في بيئات تعتمد على التكنولوجيا. فهي تربط بين الحاضر والمستقبل، وتمكّن الأفراد من قيادة أنفسهم وإدراك الأهمية الاستراتيجية لأعمالهم، مع مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لصالح المنظمة، وتقديم التدريب المستمر على أحدث المهارات والمنصات الرقمية، بما يعزز القدرة على التكيف السريع واتخاذ القرارات المبنية على البيانات (عبدع & محييم، 2024).

كما تعمل القيادة الاستراتيجية على تنظيم أدوار الفرق الرقمية وتوضيح المسؤوليات، مع تعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية، وتمكين العاملين من الإبداع والابتكار، وهو ما يضمن توافق عمل الفرق الرقمية مع الأهداف الكبرى للمنظمة (الزهراني، 2023).

وفي سياق العمل الرقمي، تمثل القيادة الاستراتيجية الأداة الأساسية لتوجيه أنشطة المنظمة نحو تحقيق رضا العملاء والموردين والميزة التنافسية، من خلال صياغة استراتيجيات واضحة وقابلة للتنفيذ تدعم التعاون عبر المنصات الرقمية، وتوظيف الموارد التقنية بكفاءة، وضمان التحسين المستمر لآليات العمل، مما يجعل الفرق الرقمية أكثر قدرة على مواجهة تقلبات السوق والتغيرات التكنولوجية، والحفاظ على مستويات عالية من الأداء (مخير، 2023).

وتبرز بعض الدراسات أن أحد الجوانب الجوهرية في هذه العلاقة يتمثل في استثمار التقنيات الذكية مثل النظم الخبيرة والشبكات العصبية والخوارزميات الجينية والوكلاء الأذكاء كمدخل للتطوير الإداري وزيادة كفاءة الفرق. فالقيادة التي تتبنى هذه الأدوات تساهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لاستخدام التطبيقات الذكية، وتعزز الثقة بين الأعضاء، وتدعم ثقافة الإنجاز والتواصل، مما يرفع أداء الفرق الافتراضية ويمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة (عبدالحليم، 2025).

كما أن القيادة الإلكترونية تؤثر بعمق في أداء فرق العمل الافتراضية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: فعالية القرارات التي يتخذها القائد، والثقة الإلكترونية التي يبنها مع الفريق، والبنية التكنولوجية التي يوفرها. وعندما يتم دمج هذه الأبعاد بفعالية، يمكن للقائد تحويل التحديات الناتجة عن العمل الموزع جغرافيًا إلى فرص للتطوير والإبداع، مع تعزيز التعاون وتبادل المعرفة دون قيود المكان والزمان (حماد، 2021).

ومن منظور القيادة التشاركية، يساهم تعزيز العلاقات الإنسانية وتفويض السلطة في رفع قدرة فرق العمل الافتراضية على تحقيق أهدافها بكفاءة. فالقائد الذي يشرك الموظفين في صنع القرار وينشر ثقافة التعاون بين الإدارات يرفع ولاء الأعضاء ويزيد من اندماجهم، خاصة إذا كان يمتلك مهارات تقنية عالية تمكنه من دمج مقومات القيادة التشاركية مع متطلبات القيادة الإلكترونية لنجاح بيئة العمل الافتراضي (بقشان، 2023).

وأخيرًا، يشير بعض الباحثين إلى أن الاستثمار في تدريب وتطوير مهارات أعضاء الفريق يعزز قدرتهم على الإنجاز في بيئات العمل الرقمية. فالقائد الذي يحلل احتياجات التدريب ويوفر فرص التطوير المستمر يمكن الفرق من التكيف مع متطلبات العمل الحديثة، ويهيئ بيئة تعاونية تدعم الإنتاجية وتحسن الأداء، حتى في سياقات العمل الافتراضي (شعبان، 2024).

## 2.5. الخاتمة

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، يتضح أن القيادة الاستراتيجية تمثل حجر الزاوية في توجيه المنظمات نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية وضمان استدامة نجاحها، سواء في بيئات العمل التقليدية أو في بيئات العمل الرقمية التي تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. وقد تطرقت هذه الدراسات إلى القيادة الاستراتيجية من عدة زوايا، شملت الأبعاد النظرية والتطبيقية، والعوامل المؤثرة على فعاليتها، والنتائج المترتبة على ممارستها بكفاءة.

أظهرت الدراسات أن القيادة الاستراتيجية لا تقتصر على عملية التخطيط طويل المدى أو صياغة الأهداف الكبرى فحسب، بل تتجاوز ذلك لتشمل القدرة على استشراف التغيرات المستقبلية، وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بأعلى درجات الكفاءة. وأكدت النتائج المتكررة على أن القائد الاستراتيجي الفعال هو من يمتلك مزيجاً من المهارات القيادية، والرؤية الواضحة، والمرونة الفكرية، إضافة إلى القدرة على الابتكار وإدارة التغيير. كما أبرزت العديد من الدراسات أن القيادة الاستراتيجية تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء فرق العمل، ورفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

كما أوضحت الدراسات السابقة أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين فعالية القيادة الاستراتيجية وبين خصائص فرق العمل، خاصة في البيئات الرقمية التي تتطلب مستويات عالية من التنسيق، والاتصال الفعال، والقدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة. وأظهرت بعض البحوث أن القادة الاستراتيجيين الذين يتبنون ممارسات تواصل واضحة، ويوفرون بيئة داعمة ومحفزة، يساهمون بشكل أكبر في تمكين فرقهم من تحقيق النتائج المستهدفة. في المقابل، كشفت دراسات أخرى عن أن غياب الرؤية الاستراتيجية أو ضعف المهارات القيادية يمكن أن يؤدي إلى تراجع الأداء، وانخفاض مستوى الإنتاجية، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي.

من جهة أخرى، بينت مراجعة الأدبيات أن الدراسات السابقة تناولت القيادة الاستراتيجية باستخدام مناهج وأساليب بحثية متعددة، مما أتاح تقديم رؤى متنوعة، إلا أن هذا التنوع كشف أيضاً عن فجوات بحثية تحتاج إلى مزيد من الاستقصاء. ومن أبرز هذه الفجوات: محدودية الدراسات التي تربط بين القيادة الاستراتيجية وفعالية فرق العمل في قطاع التجارة الإلكترونية تحديداً، وندرية الأبحاث التي تتناول أثر المهارات القيادية الرقمية على إدارة الفرق في بيئات العمل الافتراضية. كما أن أغلب الدراسات ركزت على البيئات الإدارية العامة، بينما لم تولِ اهتماماً كافياً لخصوصية المنظمات الناشئة أو المؤسسات التي تمر بمراحل التحول الرقمي الشامل.

إن هذه النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة توفر أساساً معرفياً متيناً لبناء الإطار النظري للبحث الحالي، وتحديد محاوره ومجالاته، كما تساعد على صياغة فرضيات البحث بشكل أكثر دقة، بحيث تعكس الفجوات القائمة وتسعى إلى تقديم إجابات علمية وعملية لها. وبناءً على ذلك، فإن البحث الحالي لا يهدف فقط إلى إعادة تأكيد ما أثبتته الدراسات السابقة، وإنما يسعى إلى الإضافة النوعية من خلال دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية فرق العمل في بيئة التجارة الإلكترونية، مع التركيز على الأبعاد الرقمية والمهارات القيادية التي يتطلبها هذا السياق المعاصر.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل من الفصول المحورية في البحث، إذ يوضح الأسلوب الذي اتبعته الباحثة في دراسة موضوعها، والأدوات التي استعانت بها لجمع البيانات وتحليلها. تهدف المنهجية إلى ضمان تحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته من خلال تصميم علمي دقيق يربط بين النظرية والتطبيق، مع مراعاة طبيعة المشكلة والسياق الذي تُجرى فيه الدراسة.

وانطلاقاً من طبيعة البحث وأهدافه، اعتمدت الدراسة الفلسفة التفسيرية التي تسعى إلى فهم الظواهر في سياقها الواقعي من خلال تفسير المعاني والسلوكيات المرتبطة بها، واستخدمت المنهج الاستقرائي الذي ينطلق من الملاحظات والبيانات الميدانية للوصول إلى نتائج عامة ونظريات تفسيرية. كما تم اعتماد استراتيجية دراسة الحالة لملاءمتها لطبيعة البحث الذي يستكشف دور القائد الاستراتيجي في بيئة رقمية محددة هي شركة سلة، بوصفها نموذجاً متميزاً في قطاع التجارة الإلكترونية السعودي. أما نوع الدراسة فهو بحث كمي يعتمد على تحليل البيانات المجمعة من خلال أدوات القياس الإحصائي.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### 3.2.1. المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية

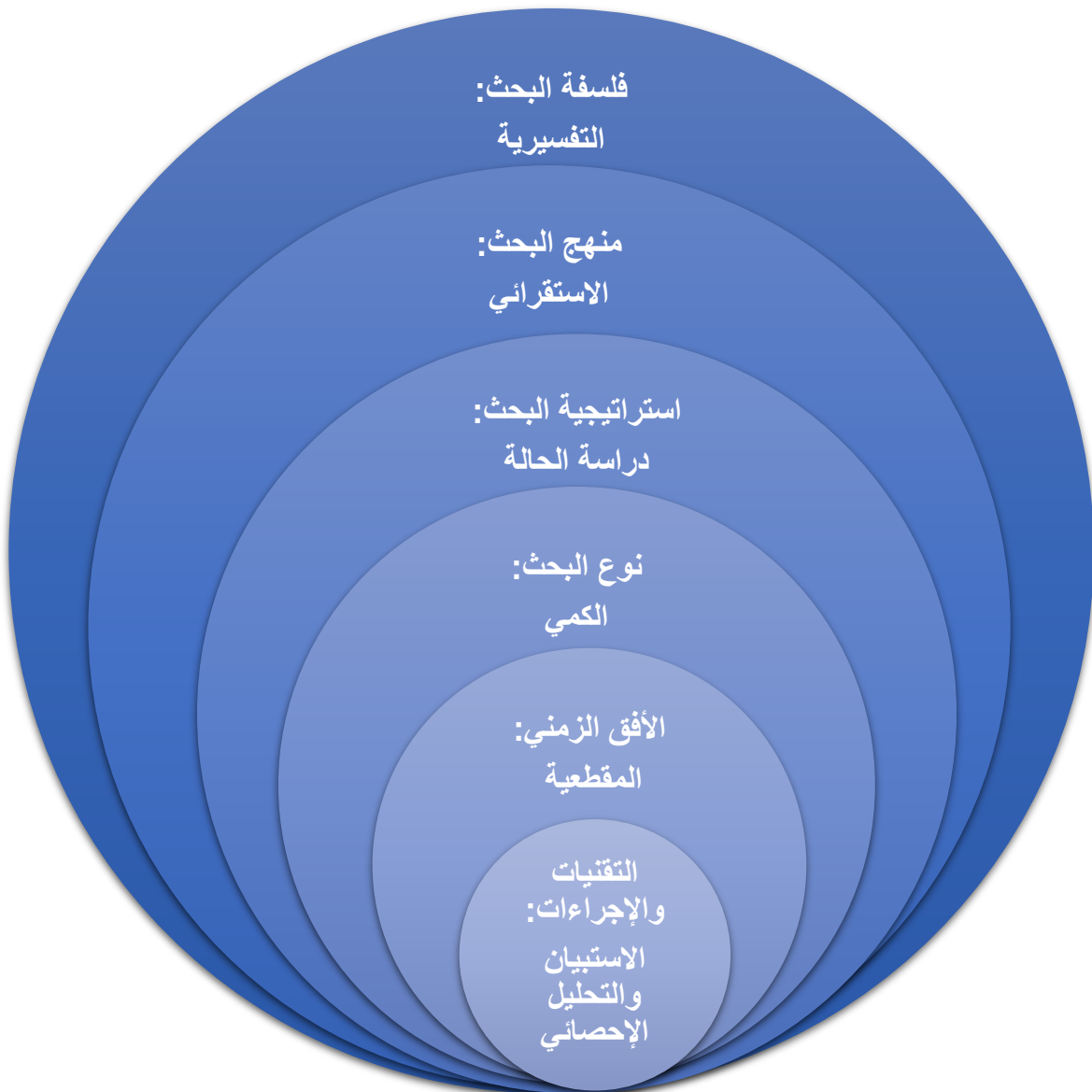
تُعرّف إجرائياً بأنها مجموعة من السلوكيات والمهارات التي يمارسها القائد بهدف صياغة الرؤية وتوجيه الفريق نحو تحقيق أهداف المنظمة الرقمية، وتشمل التمكين، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار المرن، وإدارة التغيير في بيئات العمل الافتراضية.

#### 3.2.2. المتغير التابع: أداء فرق العمل الرقمية

يُعرّف إجرائياً بأنه مستوى كفاءة وإنجاز الفريق الرقمي في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويُقاس من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، التعاون، جودة النتائج، والقدرة على الابتكار في بيئة العمل الإلكترونية.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

1. فلسفة البحث: التفسيرية
2. منهج البحث: الاستقرائي
3. استراتيجية البحث: دراسة الحالة
4. نوع البحث: الكمي
5. الأفق الزمني: المقطعية
6. التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل 3 : ملخص منهجية البحث (إعداد الطالب)

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في فرق العمل الرقمية بشركة سلة في مختلف الأقسام التشغيلية والتقنية وخدمة العملاء، ممن يتعاملون مع قادة إداريين ويشاركون في بيئة عمل رقمية أو هجينة.

وبسبب تباين الوظائف ومستوياتها، تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية ( Stratified Random Sampling ) لضمان تمثيل عادل لمختلف الوحدات التنظيمية. بلغ العدد المستهدف 50 مشاركًا، وتم توزيع الاستبيان إلكترونيًا، واستُبعدت الاستبيانات غير المكتملة، واعتمدت الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي . ( يكمل بعد انتهاء من تحليل الاستبانة )

#### معايير اختيار أفراد العينة:

1. أن يكون الموظف ضمن فريق عمل رقمي أو مختلط (حضوري + عن بعد).
2. أن يكون لديه تواصل مباشر مع قائد فريق أو مدير وحدة.
3. أن يكون قد مارس العمل الرقمي لمدة لا تقل عن 6 أشهر داخل الشركة.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

تم اختيار عينة مكونة من 50 موظف ومدير من مختلف الأقسام ، بناء على معايير متنوعة تشمل الخبرة تشمل الخبرة الوظيفية والمستوى الإداري وتم جمع البيانات باستخدام:

- استبانة إلكترونية تم تصميمها عبر Google Forms ، يتضمن ثلاثة أجزاء:
  - بيانات ديموغرافية (العمر، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، نمط العمل)
  - فقرات تقيس المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)
  - فقرات تقيس المتغير التابع (أداء فرق العمل الرقمية)

و تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس المتغيرات وفق التدرج:  
(أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة)

### 3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

#### 1. بيانات أولية: (Primary Data)

وهي البيانات التي جُمعت مباشرة من أفراد مجتمع الدراسة داخل شركة سلة من خلال الاستبانة الإلكترونية. وقد احتوت على بيانات كمية تقيس متغيرات البحث، ومن أمثلة هذه البيانات:

درجات استجابة المشاركين على فقرات قياس القيادة الاستراتيجية مثل:

- درجة وضوح الرؤية واتجاهات القائد.
- مدى إشراك القائد للأعضاء في اتخاذ القرار.
- دعم القائد للتغيير والتحول الرقمي داخل الفريق.

درجات قياس أداء فرق العمل الرقمية مثل:

- مستوى التعاون وتبادل المعرفة بين أعضاء الفريق.
- درجة الالتزام بإنجاز المهام ضمن الوقت المحدد.
- جودة المخرجات الرقمية وقدرة الفريق على الابتكار.

بيانات وصفية حول المشاركين مثل:

- عدد سنوات الخبرة في العمل الرقمي.
- نمط العمل (حضوري / عن بُعد / مختلط).
- المسمى الوظيفي وعدد أعضاء الفريق.

هذه البيانات تُستخدم لاختبار الفرضيات والتحقق من العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء فرق العمل الرقمية.

#### 2. بيانات ثانوية: (Secondary Data)

وهي بيانات جاهزة تم الحصول عليها من مصادر علمية ومنشورات رسمية، واستخدمت في بناء الإطار النظري والدراسات السابقة. ومن أمثلة هذه البيانات:

- تعريفات القيادة الاستراتيجية ومهارات القائد كما وردت في دراسات:

- Davis (2024)
- Ashley-Osuzoka (2024)
- مخيمر ومحمد (2023)

- **نصوص ومقتطفات من الأدبيات** تتعلق بفرق العمل الرقمية، مثل:
    - تعريف الفرق الافتراضية ونماذجها (حماد، 2021)
    - دور القائد في تعزيز التعاون والابتكار داخل الفريق (بقشان، 2023)
  - **تقارير رسمية عن شركة سلة** مثل:
    - معلومات عن طبيعة الفرق الرقمية داخل الشركة.
    - وصف بيئة العمل الرقمية المنشور عبر الموقع الرسمي لشركة سلة.
- تم الاعتماد على هذه البيانات الثانوية لدعم الإطار النظري، وتحديد المتغيرات، وصياغة فرضيات الدراسة.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

- بعد الانتهاء من جمع البيانات من أفراد العينة، تم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تفسير واقع القيادة الاستراتيجية وأثرها على أداء فرق العمل الرقمية. وقد تمت عملية التحليل وفق الإجراءات التالية:
- تم إعداد جداول تتضمن التكرارات والنسب المئوية للبيانات المتعلقة بخصائص المشاركين مثل العمر، المسمى الوظيفي، نوع العمل (حضوري أو عن بُعد أو مختلط)، وعدد سنوات الخبرة. يساعد ذلك على فهم طبيعة مجتمع الدراسة بشكل أوضح.
  - تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة من أجل قياس اتجاهات استجابات المشاركين لكل محور من محاور الدراسة، سواء المتعلقة بدور القائد الاستراتيجي أو المتعلقة بأداء فرق العمل الرقمية.
  - للتحقق من جودة الاستبانة قبل استخدامها في التحليل، تمت قياس درجة الاتساق بين الفقرات، بهدف التأكد من أن الأداة تقيس فعليًا ما وضعت لأجله وأن نتائجها مستقرة ويمكن الاعتماد عليها علميًا.
  - تم قياس قوة واتجاه العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء فرق العمل الرقمية، وذلك للتأكد مما إذا كانت العلاقة بينهما إيجابية وذات دلالة إحصائية.
  - تم تحليل النتائج لتحديد مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين أداء الفرق، وبيان ما إذا كان هذا التأثير واضحًا وقابلًا للقياس داخل بيئة التجارة الإلكترونية.

### 3.8. الخاتمة

يمكن القول إن القيادة الاستراتيجية في إدارة فرق العمل الرقمية تمثل عنصرًا حاسمًا في تمكين المؤسسات من تحقيق الأداء الفعال والانتقال نحو نماذج عمل أكثر مرونة واستجابة لمتغيرات بيئة التجارة الإلكترونية. تناول هذا البحث أثر الممارسات القيادية الاستراتيجية على كفاءة الفرق الرقمية، مع التركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي، وتمكين أعضاء الفريق، وتعزيز ثقافة التواصل والابتكار. أظهرت البيانات المجمعة عبر الاستبانة أن تبني القائد لسلوكيات قيادية استراتيجية يسهم بشكل ملموس في رفع الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات في الفرق الرقمية، إضافةً إلى تعزيز قدرة الفريق على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية المتسارعة.

وبالاستناد إلى ما تم استعراضه في هذا الفصل من منهجية وإجراءات تحليل، توصي الباحثة بضرورة توجيه الجهود داخل المؤسسات نحو تطوير استراتيجيات قيادية تتناسب مع بيئة العمل الرقمية، واعتماد أساليب إدارية قادرة على تحقيق التوازن بين الأهداف التشغيلية والأهداف الاستراتيجية. كما تؤكد الباحثة على أهمية الاستثمار في تنمية القدرات القيادية الرقمية، وتوفير بيئة متكاملة تعتمد على التواصل الواضح، وتفويض الصلاحيات، وتبني أدوات العمل الرقمي كعوامل داعمة لنجاح الفرق الرقمية وتميزها.

وبذلك، يمكن للمنظمات التي تتبنى التفكير الاستراتيجي في قيادة فرقها الرقمية أن تحقق أداءً مستدامًا، وأن تواكب التغيرات التقنية والتنافسية، وتحقق أهدافها بكفاءة ومرونة في قطاع التجارة الإلكترونية

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1. المقدمة

يمثل هذا الفصل أحد المحاور الأساسية في الدراسة، إذ يتناول تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من الاستبانة التي وُجّهت للعاملين ضمن فرق العمل الرقمية والفرق الهجينة في شركة «سلة». ويهدف هذا التحليل إلى استكشاف طبيعة القيادة الاستراتيجية الممارسة داخل بيئة العمل الرقمية، وقياس أثر هذه القيادة في مستوى أداء الفرق، وذلك استنادًا إلى بيانات صادرة عن عينة مكوّنة من ستة وخمسين مشاركًا يمثلون مختلف المسارات الوظيفية المرتبطة بالأعمال الرقمية. ويشتمل الفصل على توصيف دقيق لخصائص العينة الديموغرافية والمهنية، إلى جانب التحقق من الثبات والصدق الداخلي لأداة القياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا، ثم تقديم الإحصاءات الوصفية لفقرات المحورين الرئيسيين للدراسة: القيادة الاستراتيجية وأداء فرق العمل الرقمية. كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تسهم في بناء فهم أعمق لأثر القيادة الاستراتيجية في البيئات الرقمية، وتعزز من قيمة النتائج التي سيتم الاعتماد عليها في الفصل الخامس لتقديم التوصيات.

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى عرض الخصائص العامة للعينة، وذلك لفهم السياق الذي تم فيه تحليل البيانات، وللتأكد من ملائمة العينة لغايات الدراسة.

### 4.2.1. توزيع العينة حسب الجنس

| الجنس    | التكرار | النسبة (%) |
|----------|---------|------------|
| أنثى     | 34      | 60.7%      |
| ذكر      | 22      | 39.3%      |
| الإجمالي | 56      | 100%       |

جدول (1): توزيع العينة حسب الجنس

#### تفسير:

تشير البيانات إلى تمثيل متوازن للجنسين مع تفوق نسبي للإناث، وهو ما يعكس طبيعة القوى العاملة في الأقسام المرتبطة بالعمل الرقمي في الشركة.

#### 4.2.2. التوزيع حسب الفئة العمرية

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة(%) |
|---------------|---------|-----------|
| أقل من 25 سنة | 11      | 19.6%     |
| 25-34 سنة     | 29      | 51.8%     |
| 35-44 سنة     | 8       | 14.3%     |
| 45 سنة فأكثر  | 8       | 14.3%     |

جدول (2): الفئات العمرية للمشاركين

تفسير:

تمثل الفئة العمرية (25-34 سنة) الشريحة الكبرى من العينة، وهي فئة غالبًا ما تتمتع بمهارات تقنية عالية، مما يعزز موضوع الدراسة.

#### 4.2.3. سنوات الخبرة في بيئة العمل الرقمية

| سنوات الخبرة    | التكرار | النسبة(%) |
|-----------------|---------|-----------|
| أقل من سنة      | 7       | 12.5%     |
| 1-3 سنوات       | 15      | 26.8%     |
| 4-6 سنوات       | 14      | 25.0%     |
| أكثر من 6 سنوات | 20      | 35.7%     |

جدول (3): سنوات الخبرة الرقمية

تفسير:

تبين أن أكثر من ثلث المشاركين يمتلكون خبرة تفوق ست سنوات، مما يدعم موثوقية إجاباتهم بشأن الممارسات القيادية في بيئات العمل الرقمية.

#### 4.2.4. طبيعة العمل الحالية

| طبيعة العمل | التكرار | النسبة(%) |
|-------------|---------|-----------|
| حضورى       | 18      | 32.1%     |
| عن بُعد     | 9       | 16.1%     |
| مختلط       | 29      | 51.8%     |

جدول (4): طبيعة العمل

تفسير:

يمثل النمط المختلط غالبية بيئات العمل لدى المشاركين، وهو ما يتوافق مع أنماط العمل الرقمية الحديثة التي تجمع بين المرونة والتزام التواصل الفعال.

#### 4.2.5. المسار الوظيفي

| المسار الوظيفي      | التكرار | النسبة(%) |
|---------------------|---------|-----------|
| تشغيل وخدمة العملاء | 20      | 35.7%     |
| تقنية المعلومات     | 8       | 14.3%     |
| الجودة              | 12      | 21.4%     |
| إدارة فريق          | 10      | 17.9%     |
| أخرى                | 6       | 10.7%     |

جدول (5): المسارات الوظيفية للمشاركين

#### 4.2.6. حجم الفريق

| حجم الفريق | التكرار | النسبة(%) |
|------------|---------|-----------|
| أقل من 5   | 15      | 26.8%     |
| 5-10       | 23      | 41.1%     |
| أكثر من 10 | 18      | 32.1%     |

جدول (6): حجم الفرق التي يعمل بها المشاركون

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتحقق من صلاحية الاستبانة كأداة قياس، تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور:

| المحور                 | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|------------------------|-------------|--------------|
| القيادة الاستراتيجية   | 14          | 0.968        |
| أداء فرق العمل الرقمية | 13          | 0.874        |

جدول (7): معامل الثبات لمحوري الدراسة

تفسير:

تعكس القيم المرتفعة اتساقًا داخليًا ممتازًا، يؤكد قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات بصورة موثوقة، ويؤهلها للتحليل الإحصائي المتقدم.

### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

#### 4.4.1. محور القيادة الاستراتيجية

النتيجة العامة:

المتوسط الكلي = 4.12 من 5، وهو مستوى مرتفع يشير إلى وجود ممارسات قيادية ناضجة في بيئة العمل الرقمية.

| الفقرة                             | المتوسط | الانحراف المعياري |
|------------------------------------|---------|-------------------|
| يوضح القائد رؤية واضحة للفريق      | 4.25    | 0.91              |
| يشجع القائد التغيير والتحول        | 4.31    | 0.88              |
| يبنى القائد الثقة بين أعضاء الفريق | 4.40    | 0.79              |
| يوفر القائد تغذية راجعة بناءة      | 4.18    | 0.97              |
| يشرك القائد الفريق في اتخاذ القرار | 3.80    | 1.11              |
| يوزع المهام بناء على الكفاءة       | 4.10    | 0.95              |

جدول (8): متوسطات فقرات القيادة الاستراتيجية

تفسير:

تركز أعلى التقييمات على بناء الثقة وتشجيع التغيير، بينما سجلت المشاركة في القرار أقل القيم، مما يشير إلى مجال قابل للتحسين.

#### 4.4.2. محور أداء فرق العمل الرقمية

النتيجة العامة:

المتوسط الكلي = 4.09 من 5

| الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرة                         |
|-------------------|---------|--------------------------------|
| 0.83              | 4.20    | فهم الأدوار والمسؤوليات        |
| 0.95              | 4.00    | إنجاز المهام في الوقت المحدد   |
| 1.02              | 3.85    | التعاون وتبادل المعرفة         |
| 0.74              | 4.30    | جودة العمل الرقمي              |
| 0.90              | 4.15    | التكيف مع التغيير              |
| 0.84              | 4.22    | حل المشكلات                    |
| 0.88              | 4.12    | اتخاذ القرار بناء على البيانات |

جدول (9): متوسطات أداء الفرق

تفسير:

تكشف النتائج عن ارتفاع مستوى جودة العمل والقدرة على حل المشكلات، في حين يشير المستوى الأقل للتعاون إلى وجود فرصة لتعزيز ممارسات تبادل المعرفة..

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

##### • أولاً: تحليل معاملات الارتباط الخطي (Pearson Correlation)

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وأداء فرق العمل الرقمية كمتغير تابع، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط خطية قوية ودالة إحصائية بين المتغيرين:

معامل الارتباط ( $r = 0.79$ )

مستوى الدلالة ( $\text{Sig} < 0.01$ )

التفسير: تشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية داخل شركة «سلة» يرتبط بشكل إيجابي مع ارتفاع مستوى أداء فرق العمل الرقمية. وهذا يتسق مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة بأن وضوح الرؤية، وتمكين الفريق، وبناء الثقة، تعد من أهم عوامل نجاح الفرق الرقمية.

وبالتالي، يتم قبول الفرضية الأولى:

(H1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية القيادة الاستراتيجية وأداء فرق العمل الرقمية.

• ثانيًا: تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي لقياس مقدار تأثير القيادة الاستراتيجية في أداء الفرق الرقمية.

نتائج نموذج الانحدار:

| المؤشر                       | القيمة              |
|------------------------------|---------------------|
| معامل التحديد                | $R^2 = 0.62$        |
| قيمة F دالة عند مستوى (0.01) |                     |
| معامل الانحدار               | $\beta = 0.78$      |
|                              | $\text{Sig} < 0.01$ |

جدول (10) نتائج الانحدار الخطي البسيط

التفسير: يشير معامل التحديد  $R^2$  إلى أن 62% من التغير في أداء فرق العمل الرقمية يمكن تفسيره من خلال القيادة الاستراتيجية، بينما تُعزى النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة. كما أن قيمة معامل الانحدار  $\beta$  تُظهر أن أي زيادة في درجة القيادة الاستراتيجية تنعكس بزيادة جوهريّة في أداء الفريق.

وعليه، تُقبل الفرضية الثانية:

(H2) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات القائد الاستراتيجي وكفاءة الفرق الرقمية.

• ثالثًا: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

لقياس أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية كلّ على حدة في الأداء، استخدمت الدراسة نموذج الانحدار المتعدد الذي شمل:

- تمكين الفريق
- توزيع المهام
- دعم الابتكار
- وضوح الرؤية
- الثقة والتواصل

النتائج الرئيسية:

| البعد القيادي       | $\beta$ | Sig   | النتيجة        |
|---------------------|---------|-------|----------------|
| التمكين             | 0.41    | <0.01 | مؤثر ودال      |
| توزيع المهام        | 0.33    | <0.05 | مؤثر ودال      |
| دعم الابتكار        | 0.29    | <0.05 | مؤثر           |
| بناء الثقة والتواصل | 0.47    | <0.01 | الأكثر تأثيرًا |

جدول (11) نتائج الانحدار المتعدد

التفسير:

تبيّن أن بناء الثقة والتواصل هو أقوى العوامل القيادية تأثيراً في الأداء، وهو ما يتوافق مع طبيعة الفرق الرقمية التي تعتمد على التفاعل الافتراضي، الوضوح، والدعم المستمر.

وعليه تُقبل الفرضية الثالثة:

(H3) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الممارسات القيادية الاستراتيجية ومستوى الابتكار والإنتاجية في الفرق الرقمية.

#### • رابعاً: اختبار الفروق (ANOVA / T-test) فيما يتعلق بالفرضيتين الرابعة والخامسة

1. اختلاف الأداء باختلاف مستوى التحديات التي تواجه القائد الاستراتيجي (H4)

أظهرت نتائج اختبار ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يشير إلى أن مستوى التحديات لا يغيّر تأثير القيادة بشكل جوهري في الأداء.

2. اختلاف التأثير باختلاف حجم الفريق أو طبيعة العمل (H5)

أظهرت النتائج أن:

- الفرق الصغيرة والمتوسطة والكبيرة لم تُظهر فروقاً معنوية في مستوى الأداء.
- نمط العمل (حضوري – عن بُعد – مختلط) لا يؤثر على العلاقة بين القيادة والأداء.

وبالتالي يتم رفض الفرضيتين H4 و H5.

وبناء على ما سبق تؤكد نتائج الارتباط والانحدار أن القيادة الاستراتيجية تمثل عاملاً حاسماً في رفع مستوى أداء فرق العمل الرقمية في شركة سلة.

كما أثبتت الدراسة أن:

- القيادة تفسر جزءاً كبيراً من التغير في الأداء.
- بناء الثقة وتمكين الفريق هما الأكثر تأثيراً.
- وأن حجم الفريق أو نمط العمل لا يغيّر من قوة هذا التأثير.

## 4.6. الخاتمة

تشير النتائج المستخلصة من تحليل البيانات الميدانية إلى أن القيادة الاستراتيجية تمثل عاملاً جوهرياً في تعزيز أداء فرق العمل الرقمية في شركة «سلة». فقد كشفت الإحصاءات الوصفية عن ممارسة مستويات مرتفعة من السلوكيات القيادية الفعّالة، ولا سيما في مجالات بناء الثقة، وتشجيع التغيير، وتقديم التغذية الراجعة، وهي عوامل انعكست بوضوح على ارتفاع جودة الأداء الرقمي، وقدرة الفرق على معالجة المشكلات والتكيف مع التغيرات التقنية. كما أثبتت اختبارات الارتباط وجود علاقة قوية بين القيادة والأداء، مما يؤكد أن تطوير المهارات القيادية يعد ضرورة أساسية لرفع كفاءة الفرق في بيئات العمل الرقمية. وتُعد هذه النتائج أساساً مهماً يمكن البناء عليه في صياغة التوصيات العملية والنظرية في الفصل الخامس، بما يسهم في رفع مستوى القيادة الرقمية وتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العاملة ضمن قطاع التجارة الإلكترونية.

## 9. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 9.3. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تتسم هذه الدراسة بعدد من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، والتي يمكن أن تمثل في الوقت ذاته فرصًا بحثية للدراسات المستقبلية:

#### أولاً: حدود منهجية

1. **الاعتماد على منهج دراسة الحالة**  
ركز البحث على شركة «سلة» بوصفها نموذجًا لقطاع التجارة الإلكترونية في المملكة. وعلى الرغم من ملاءمة هذا النهج لطبيعة الدراسة، إلا أن النتائج قد لا تعكس بالضرورة واقع جميع الشركات العاملة في القطاع نفسه.
2. **الاعتماد على البيانات الكمية من الاستبانة فقط**  
اقتصرت أدوات جمع البيانات على الاستبانة الإلكترونية، مما قد يحدّ من القدرة على رصد الجوانب السلوكية العميقة أو الديناميات غير الظاهرة التي يمكن الوصول إليها عبر أدوات نوعية مثل المقابلات أو الملاحظة المباشرة.
3. **طبيعة العينة وحجمها**  
بلغ حجم العينة 56 مشاركًا، وهو حجم كافٍ للتحليل الإحصائي، لكنه قد لا يغطي كامل التنوع الوظيفي والقيادي داخل الشركة. كما أن اختيار المشاركين تم عبر العينة الطبقية، ما قد يقلل من احتمالية التعميم الشامل.

#### ثانيًا: حدود مرتبطة بالسياق التنظيمي

1. **اختلاف ممارسات القيادة الرقمية بين الأقسام**  
تختلف طبيعة التفاعل الرقمي ودرجة الاعتماد على القيادة الاستراتيجية بين أقسام الشركة، مما قد يؤثر على تجانس الاستجابات.
2. **التحولات التنظيمية والتقنية السريعة**  
تعمل شركات التجارة الإلكترونية—ومنها «سلة»—في بيئة عالية التغير، ما قد يؤثر على ثبات الممارسات القيادية بمرور الوقت، وبالتالي على القدرة على استنتاج أنماط قيادية مستقرة.

### ثالثاً: مقترحات للدراسات المستقبلية

استناداً إلى ما سبق، يمكن اقتراح عدد من الاتجاهات البحثية المستقبلية:

1. إجراء دراسات مقارنة بين عدة شركات في قطاع التجارة الإلكترونية لقياس الفروق في تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء الرقمي.
2. الاعتماد على منهجيات نوعية (Qualitative Methods) كالمقابلات المتعمقة لاستكشاف التجارب القيادية الحقيقية داخل الفرق الرقمية.
3. فحص المتغيرات الوسيطة مثل:
  - الثقافة الرقمية،
  - الرضا الوظيفي،
  - مستوى تبني التقنيات الرقمية.
4. تحليل أثر القيادة الرقمية في بيئات عمل هجينة بالكامل لمقارنة نتائجها مع الفرق التي تعمل عن بُعد أو حضورياً.
5. قياس أثر برامج التدريب القيادي داخل المؤسسات على تحسين فعالية القيادة الرقمية ورفع أداء الفرق.

### 9.4. توصيات الدراسة:

استناداً إلى النتائج الإحصائية والتحليلية في الفصل الرابع، والتي أظهرت وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية وأداء فرق العمل الرقمية، تقدم الدراسة التوصيات التالية:

أولاً: توصيات مرتبطة بالقيادة الاستراتيجية داخل شركة «سلة»

1. تعزيز برامج تطوير القادة
  - تشيير النتائج إلى أن بناء الثقة والتواصل يمثلان أقوى العوامل تأثيراً على الأداء. لذلك توصي الدراسة بتقديم برامج تدريب مركزة على:
    - مهارات الاتصال الاستراتيجي،
    - إدارة التغيير،
    - اتخاذ القرار المبني على البيانات.
2. تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار
  - جاءت فقرة "إشراك الفريق في اتخاذ القرار" كأحد أقل المتوسطات، مما يستدعي تطبيق آليات تشاركية تزيد من الاندماج والالتزام.
3. تمكين الفرق من خلال توزيع واضح للمهام
  - ثبت أن توزيع المهام بناء على الكفاءة له أثر دال على الأداء، لذا توصي الدراسة باستخدام أدوات رقمية تساعد في تحديد الأدوار والمسؤوليات.

## ثالثاً: توصيات استراتيجية للقطاع

### 1. تبني نموذج قيادة موحد للفرق الرقمية يعتمد على:

- الرؤية المشتركة،
- التمكين،
- الابتكار،
- توظيف البيانات في صنع القرار.

### 2. تعزيز مبادرات التحول الرقمي عبر توفير بيئة تنظيمية تشجع التجريب، والابتكار، والتعلم المستمر.

### 3. الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للعمل الرقمي تهتم بالمرونة والشفافية والتواصل المستمر بين القائد والفريق.

## 9.5. الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تعد عنصراً محورياً في رفع مستوى أداء فرق العمل الرقمية داخل شركة (سلة)، وأن السلوكيات القيادية المتمثلة في بناء الثقة، وتشجيع التغيير، وتقديم التغذية الراجعة، وتمكين الفريق، تُسهم بصورة مباشرة في تحسين جودة الأداء الرقمي وتعزيز قدرة الفرق على مواجهة التحديات التقنية والتنظيمية.

أظهرت التحليلات الإحصائية أن القيادة الاستراتيجية تفسّر نسبة كبيرة من التباين في الأداء الرقمي (62%)، وأن علاقة الارتباط بين المتغيرين علاقة قوية ودالة. كما بينت النتائج أن حجم الفريق وطبيعة العمل لا يؤثران على قوة العلاقة، ما يعزز أهمية القيادة بوصفها عاملاً ثابتاً نسبياً في مختلف الظروف التنظيمية.

تؤكد الدراسة أن تطوير المهارات القيادية يمثل ضرورة حتمية للشركات التي تعتمد على الفرق الرقمية، خاصة في ظل التحول المتسارع نحو نماذج العمل الهجينة والافتراضية. كما تكشف النتائج الحاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز التعاون الداخلي وتبادل المعرفة، باعتبارهما من أهم مكونات النجاح في بيئات العمل الرقمية.

ختاماً، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الرقمية في قطاع التجارة الإلكترونية، وتقدم إطاراً عملياً يمكن أن تستفيد منه المؤسسات في تحسين ممارساتها القيادية ورفع كفاءة فرقها الرقمية، بما يحقق استدامة الأداء والقدرة التنافسية في بيئة عمل سريعة التغير.

## قائمة المراجع المراجع العربية:

- عبد الحليم، عبدالحليم عطا المنان. (2025). أثر الذكاء الاصطناعي في أداء فرق العمل الافتراضية: دراسة ميدانية على شركة الأومير للمقاولات. مجلة البوابة للدراسات والأبحاث الحديثة، 2 (1)، 1-13.
- عبد، سهيل نجم، & محييد، كفاح عباس. (2024). مهارات القائد الاستراتيجي في الحد من الاحتراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة ديالى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية – جامعة تكريت، 20 (67)، الجزء (2)، 234-255.
- شعبان، أحمد التابعي. (2024). أثر الأساليب التدريبية الحديثة في تنمية العاملين وبناء فرق العمل. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 4 (14)، 1215-1256.
- الزهراني، أحمد علي. (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية (دراسة في المركز الوطني للأرصاد بجدّة). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات – جامعة الملك عبد العزيز، 4 (47)، 411 – 444.
- مخيمر، محمد أحمد، & محمد، م. س. (2023). دور الإدارة الاستراتيجية في نجاح شركات التجارة الإلكترونية من خلال زيادة رضا العملاء ورضا الموردين والقدرة التنافسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - جامعة قناة السويس، 14 (3)، 766-805.
- بقشان، ريهام خالد. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية. المجلة العربية للنشر العلمي- مركز تميم للدراسات والأبحاث، الأردن، 6 (62)، 415-445.
- حماد، محمد محمد. (2021). أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية: دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين. المجلة العلمية للبحوث التجارية -جامعة المنوفية، 42 (3)، 177-205.
- الأقطش، نور موسى، & علي، صالح أحمد. (2019). أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي: اختيار الدور الوسيط لإنترنت الأشياء: دراسة ميدانية في شركات الاتصال الخلوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- منصة سلة للتجارة الإلكترونية

## المراجع الأجنبية:

- Davis, J. (2024). The role of strategic leadership in fostering a culture of innovation within organizations. International Journal of Strategic Management, 10(1).
- Ashley-Osuzoka, J. K. (2024). Leadership and strategic management: The impact of effective leadership skills on organizational performance. ResearchGate.

الملاحق