

## How to Succeed in Building a Virtual Team

Omar Moeen Aldin Malik

Master's degree in information management  
Department of Information Science – College of Arts and Humanities  
King Abdulaziz University – Jeddah - KSA

**Abstract:** In an era dominated by globalization and rapid technological advancements, it has become imperative to focus on optimal strategies to achieve organizational goals and provide a conducive environment for employees. Unfortunately, some fail to recognize that what was once considered a luxury has now become an essential necessity for success and sustainability. Neglecting these factors can have serious consequences. Virtual teams play a crucial role in the success of many companies as they enter the virtual world either partially or entirely. Their effectiveness relies on adhering to necessary standards and guidelines. Although several references have addressed this topic, challenges continue to arise over time. Remote work is the future of work, and it is essential to acquire the skills and readiness required for it. This research adopts a descriptive-analytical approach, drawing upon theoretical aspects from both Arabic and foreign studies. It applies SWOT analysis to three case studies to examine strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The findings emphasize that enhancing trust, technical skills, communication, and leaders' attention to employees are key factors for the success of virtual teams. Inadequate social environments and insufficient training in modern technologies can lead to setbacks for organizations. The recommendations include fostering communication and supporting mental well-being, investing in robust technological infrastructure, and selecting leaders with the necessary skills to ensure the success of virtual teams.

**Keywords:** virtual teams, successful virtual team.

### كيف تنجح في بناء فريق افتراضي

عمر معين الدين ملك

درجة الماجستير في إدارة المعلومات، قسم علم المعلومات – كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الملك  
عبد العزيز – جدة – المملكة العربية السعودية

#### المستخلص:

في زمن تسود فيه العولمة وتتسارع فيه التقنية، أصبح من الضروري الاهتمام بأفضل الطرق لتحقيق أهداف المنظمات وتوفير بيئة ملائمة للموظفين، ومن المؤسف أن البعض لا يدرك أن الأمور التي كانت في الماضي تُعتبر رفاهية أصبحت اليوم ضرورة أساسية للنجاح والاستمرارية، وأن تجاهلها قد يسبب ضرراً بالغاً. للفرق الافتراضية دور فعال في نجاح كثير من الشركات من خلال دخولهم في العالم الافتراضي

سواء كان جزئياً أو كلياً كما هو موجود في بعض الشركات، واهتمامهم بالمعايير الضرورية لضمان فعالية الفرق الافتراضية والقواعد لإنجاحها، برغم وجود مراجع عدة تطرقت لهذا الموضوع إلا أن هناك بعض التحديات تظهر في كل فترة، إن العمل عن بعد هو المستقبل الذي يجب أن تمتلك المهارات فيه ونكون مستعدين لأجله. وفي هذا البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي عبر التطرق للجانب النظري وما تضمنه من دراسات عربية وأجنبية، وتطبيق تحليل SWOT على ثلاثة دراسات وذلك لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، توصلت نتائج هذه البحث في الجانب النظري على ان تعزيز الثقة والمهارات التقنية والاتصال واهتمام القائد بالعاملين من عوامل نجاح الفرق الافتراضية، وأن ضعف البيئة الاجتماعية وقلة الاهتمام بتدريب العاملين على التقنيات الحديثة قد يسبب تراجعاً للمنشأة وأن تعزيز التواصل ودعم الصحة النفسية والاهتمام ببناء بنية تحتية تقنية قوية واختيار القادة ذوي المهارات اللازمة من أهم التوصيات التي ينبغي العمل عليها لإنجاح الفرق الافتراضية.

**الكلمات المفتاحية:** الفرق الافتراضية – فريق افتراضي ناجح.

### مقدمة:

في ظل التحول الرقمي هناك فئة من الناس تتملكهم الحيرة بمدى نجاح العمل ضمن فرق افتراضية، وفئة أخرى مسؤولين في مؤسسات وشركات لديهم الرغبة في تحويل سياسة منظماتهم عن بعد جزئياً كان أو كلياً إلا أنهم يفتقرون إلى كيفية اتخاذ القرار في ذلك، ومدى مناسبة هذا النوع من التحول لموظفيه، ومدى نجاح هذه العملية والتي تعتبر للبعض مخاطرة كبيرة يغض فيها المسؤولين طرفهم برغم أنه قد تحقق لهم نجاحات كبيرة وتطورات باهرة وإيرادات عالية.

في فترة قريبة كان العمل والتعليم عن بعد ضرباً من الخيال للبعض إلا أن جائحة Covid-19 كان لها دور في تسريع اقتحام هذا المجال والأغلبية كان له دور في أداء مهامه عن بعد إلا أنه كانت هناك فجوة مثل الافتقار إلى مهارات وأساليب تجويد هذا العمل وتحقيق أفضل النتائج، لذا كان لزاماً الاهتمام حول موضوع كيف ننجح في بناء فريق افتراضي، في هذا البحث سنتطرق لمفهوم الفريق الافتراضي والأسباب الدافعة في تجربة العمل عن بعد، وسنسلط الضوء على العوامل التي تؤثر على الفرق الافتراضية ومن ثم نتطرق للتحديات وأفضل الممارسات في الفرق الافتراضية الرائدة وكيفية اختيار أو تأسيس فريق افتراضي نتطرق بعدها لقواعد إنجاح الفرق الافتراضية ونستعرض بعدها دراسات سابقة مشابهة لموضوعنا وتعليق حولها وإجراء تحليل SWOT على دراسات مختارة منها ومن ثم نتطرق لأهم النتائج والتوصيات.

### مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في معرفة كيفية إنشاء فريق افتراضي ناجح وفعال وما التحديات التي قد تعيقه، حيث إن تفعيل الفرق الافتراضية في المنظمات أصبح محط تفكير

واهتمام للاستثمار وتقليل التكلفة مع الحفاظ على جودة أداء العاملين وفعاليتهم، ويمكن صياغة البحث من خلال السؤال التالي:

"كيفية بناء فريق افتراضي ناجح وفعال من خلال الدراسات المقترحة؟"

#### أسئلة البحث

١. ما مفهوم الفرق الافتراضية؟
٢. ما هي الأسباب الدافعة في تجربة العمل عن بعد؟
٣. ما العوامل التي تؤثر على الفرق الافتراضية؟
٤. ماهي التحديات وأفضل الممارسات في الفرق الافتراضية الرائدة؟
٥. كيف يتم اختيار أو تأسيس فرق افتراضي؟
٦. ما هي القواعد لإنجاح الفرق الافتراضية؟

#### أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في معرفة كيفية بناء فريق افتراضي ناجح وفعال حيث إن الباحث اجتهد في إثراء هذا الموضوع والتطرق لمجاور الموضوع محاولا الخروج بنتائج وتوصيات بالإضافة للأسباب والعوامل التي تساعد في نجاح وفعالية بناء الفرق الافتراضية.

#### من أهداف هذه البحث:

١. التعرف على مفهوم الفرق الافتراضية.
٢. معرفة الأسباب الدافعة في تجربة العمل عن بعد.
٣. العوامل التي تؤثر على الفرق الافتراضية.
٤. التحديات وأفضل الممارسات في الفرق الافتراضية الرائدة.
٥. كيفية اختيار أو تأسيس فرق افتراضي.
٦. قواعد لإنجاح الفرق الافتراضية.

#### حدود البحث

- الحدود الموضوعية: يقتصر الموضوع على دراسة كيفية بناء فريق افتراضي ناجح وفعال.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٣/١٤٤٤.
- الحدود اللغوية: تم كتابة البحث باللغة العربية.

## مصطلحات الدراسة:

### مفهوم الفريق الافتراضي:

الفرق الافتراضية هي فرق يتوزع أعضاؤها جغرافيا، مما يتطلب منهم العمل معا من خلال الوسائل الإلكترونية مع الحد الأدنى من التفاعل المباشر.

(Malhotra, Majchrzak, & Rosen, 2007)

وتمثل الفرق الافتراضية ترتيبا للعمل حيث يكون أعضاء الفريق متفرقين جغرافيا، ولديهم اتصال محدود وجهها لوجه، ويعملون بشكل متبادل، ويستخدمون وسائط الاتصال الإلكترونية لتحقيق أهداف مشتركة. (Dulebohn & Hoch, 2017)

يتألف الفريق الافتراضي من موظفين أو أفراد يستخدمون أدوات تقنية للتواصل، قد يقع الفريق الافتراضي في نفس الموقع (ليس وجهها لوجه) ويمكن أن يعمل من مواقع مختلفة وهناك مصطلحات أخرى بالفرق الافتراضية مثل فرق متفرقة جغرافيا أو فرق بعيدة، وإن اختلفت هذه المصطلحات فإنها تشير إلى معنى واحد، أفراد يعملون أو يتعاونون مع بعضهم بدون تواجد جسدي (وجهها لوجه)، يقوم أعضاء الفريق بإنجاز المهام المطلوبة عبر برامج وتطبيقات مختلفة بأداء المهام عن بعد. (Lopez, 2020)

نستنتج من التعاريف السابقة أن الفرق الافتراضية (التي تعمل عن بعد) تشترك في مهام مع الفرق التقليدية (التي تعمل في الشركات بتواجد جسدي) إلى أن الفرق الافتراضية لها خصائص ومميزات وإيجابيات ولا تخلو من وجود سلبيات سيتم ذكرها خلال هذا البحث.

إن ما يميز الفرق الافتراضية هو مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق والبعيد عن المركزية وإمكانية اتخاذ القرار متحديا ذلك الزمان والمكان وهذا بدوره يساهم في عمليات التخطيط والمشاركة ووضع الأهداف وتجاوز سلبية النفوذ والتنافس وأيضا المكانة الاجتماعية.

اتجهت الشركات في الفترة الأخيرة إلى استخدام العمل عن بعد، بل أصبحت هناك الآن شركات جميع موظفيها يعملون عن بعد، من أمثلة الشركات جميع موظفيها يعملون عن بعد شركة gitlab (<https://gitlab.com/Company>) ويعمل في هذه الشركة ٥٠٠ موظفا موزعين على ٥٠ دولة في العالم إضافة على ذلك لا يوجد للشركة مقر حيث إن الجميع يعمل عن بعد.

(أشريفة والخليل، ٢٠٢١)

### منهج الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث لتسليط الضوء على التحديات التي تواجه الفرق الافتراضية وتحديد العوامل المساهمة في نجاحها. تم تطبيق تحليل SWOT بهدف عرض

التحديات الحالية كما هي في الواقع والبحث عن الأسباب والعوامل التي تدعم تحقيق النجاح، وبناءً على النتائج المستخلصة تم تقديم التوصيات لتعزيز فعالية الفرق الافتراضية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الفصل يتم استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع نجاح وفعالية الفرق الافتراضية، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

### أولاً: الإطار النظري للبحث:

#### الأسباب الدافعة في تجربة العمل عن بعد:

هناك أسباب دعت بعض الجهات لتجربة تحويل طبيعة عملها عن بعد إما كلياً أو جزئياً منها:

1. تقليل النفقات: عند إنشاء مؤسسة أو شركة فإن أول عمل يقوم به صاحبها استئجار مكتب بالإضافة إلى التجهيز والبحث عن الموظفين لتعيينهم ولا ننسى أنه كلما توسعت الشركة بفروعها فعليها فتح مقرات جديدة وتحتاج أيضاً إلى تجهيزات خاصة بالإضافة إلى تعيين موظفين جدد.
2. مواكبة التوجهات الحديثة: مع التطور المتسارع للحوسبة السحابية بالإضافة إلى التطبيقات الخاصة بها، أوجد فرص عمل عن بعد وأصبحت في انتشار اكتسبت من خلالها على شعبية كبيرة وعلى وجه الخصوص الشركات المتخصصة في المجال التقني.
3. ويضيف Jonathan Siddharth والذي يعمل كرئيس تنفيذي لشركة Turing "عن النظام التقليدي للعمل لم يعد صالحاً في الوقت الحاضر فالشركة التي تمتلكها سابقاً كانت في طريقها للفشل لولا ابتكار طريقة العمل عن بعد وتوظيف فرق عمل لذلك، كان هناك استحالة لتوظيف موظفين يمتلكون مهارات عالية بحكم أن أغلبهم يعمل في شركات كبرى مثل الفيس بوك ومايكروسوفت، وبالنسبة لهم من الاستحالة ترك شركاتهم للالتحاق للعمل معنا، وبالفعل كان النجاح حليفنا في توظيف الموهوبين الذين أحدثوا نقلة من خلال تطوير التطبيقات في وقت قصير وميزانية أقل بل صنفت شركة آبل تطبيقنا على أنه أحد أفضل التطبيقات".
4. أصبح الاتجاه نحو توظيف فرق العمل الافتراضية هو المستقبل، وتوجه حديث يساهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية وحتى لا تكون الشركات عرضة للانهيار.
5. فرص أكبر لتعيين الكفاءات: يساهم في نجاح المؤسسات والشركات توظيف عاملين ذوي الكفاءة وذلك لقدرتهم على الإنتاجية والاهتمام بالجودة كما ذكرت

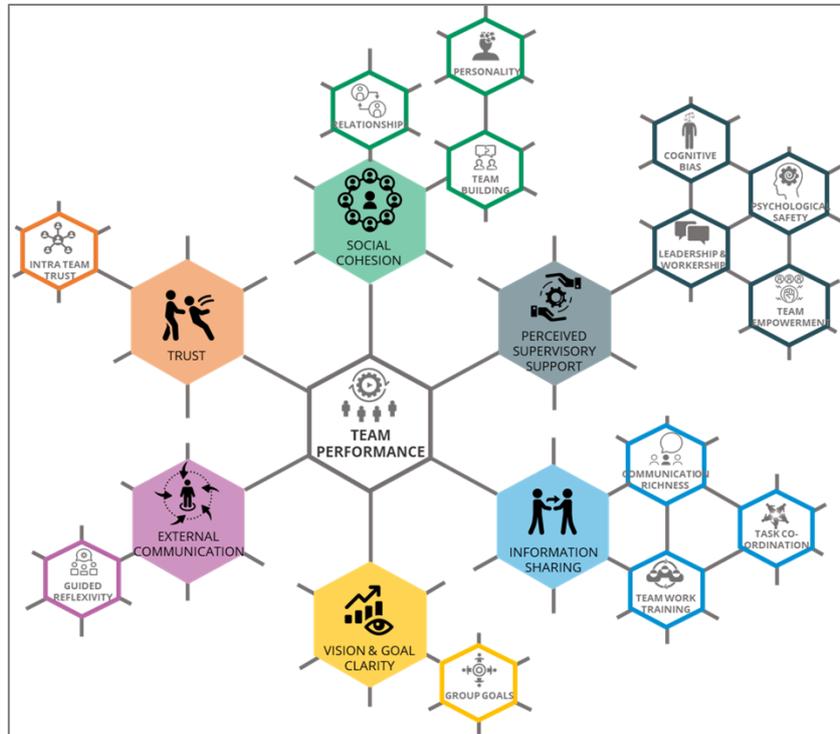
شركة ماكنزي أن مطوري البرمجيات الذين يمتلكون قدرات عالية لديهم إمكانية الإنتاجية أعلى بمقدار ٨٠٠٪ على المطورين الذين يمتلكون قدرات متوسطة.

٦. زيادة كفاءة عمليات التوظيف: كما أنه في حال التوظيف التقليدي يستغرق وقت فإنه كذلك يستغرق أكثر في حال توظيف الكفاءات العالية وذلك بسبب إجراء العديد من المقابلات على مدار الأيام أو الأسابيع لاختيار الموظف المناسب بالإضافة إلى إجراء الاختبارات لهم، للتأكد من قدراتهم وإمكانياتهم لهذه الوظيفة، أما عن بعد فيمكن إجراء مقابلات عن بعد بالإضافة إلى إمكانية الاطلاع على نماذج من أعمالهم السابقة وكذلك إجراء الاختبارات واستخراج النتائج لترشيح الموظف المناسب.

٧. تعزيز القدرة على التنافس: تعيين الكفاءات والتوفير في النفقات ومع التطورات المتلاحقة للأعمال في العالم يعتبران عاملان مهمان لنجاح الشركات والحفاظ على مكانتها وتطويرها. (أشريفة والحليل، ٢٠٢١)

### العوامل التي تؤثر على الفرق الافتراضية:

يذكر Mawson أن العوامل التي تؤثر في الفرق التقليدية تتشابه بحد كبير مع الفرق الافتراضية حيث إن الفرق يكون من حيث المسافة واختلاف الوقت، وإذا قمنا بتجاهل العوامل المؤثرة على الفرق الافتراضية قد يؤدي ذلك إلى ضعف الأداء مع مرور الزمن (انظر الرسم التوضيحي ١ العوامل التي تؤثر على الفرق الافتراضية).



رسم توضيحي ١ العوامل التي تؤثر على الفريق الافتراضي (Mawson, 2020)

ولإيجاد بيئة مستقرة للموظفين تساعد على تطوير المنشأة هناك عوامل ينبغي الاهتمام بها مثل التماسك الاجتماعي، والدعم المعنوي، وتبادل المعلومات، ووضوح الرؤية والهدف، والتواصل الخارجي والثقة. مع الأخذ بالاعتبار أن العوامل الثلاث الثقة والتماسك الاجتماعي وتبادل المعلومات تختلف في بيئة العمل الافتراضي حيث إنها تتلقى ضغوط أكثر.

١. التماسك الاجتماعي Social cohesion: إن تكوين العلاقات الإيجابية

يساعد الموظفين على مشاركة المعرفة وتجاوز الكثير من العقبات ويسهل الدخول في المناقشات بعيدا عن الحواجز والرمميات، يرى بعض المسؤولين أن هذا العامل عبارة عن ترف إلا أنه يعتبر عامل أساسي ومؤثر على الفرق الافتراضية، وإذا لم يكن هناك تماسك اجتماعي فإنه لن يؤثر فقط على أداء الموظفين، بل يتجاوز ذلك بالتأثير على أداء المنظمة.

٢. الثقة ومشاركة المعلومات Trust and Information Sharing: الثقة

بين الموظفين يجعلهم يتبادلون المعرفة والمعلومات بكل سخاء، إن الشعور بأن الزملاء والمسؤولين متواجدين لأجلك يجعلهم يتبادلون حتى المعارف الخاصة حيث إن الثقة بين الموظفين تساهم في الإدلاء بالمعلومات كما أنها تقوم بتحسين التعاون، والثقة بدورها تكون في اتجاهين بين الزملاء أفقيا وعموديا مع مشرفيهم.

٣. الدعم الإشرافي Perceived supervisory support: يلاحظ أن

الموظفين الذين يمتلكون مشرف داعم يكونون أكثر رغبة في المساهمة بأوقاتهم وإمكاناتهم، وكما يقال " الناس يعملون من أجل الناس، وليس من أجل المنظمات"، إن العلاقة الضعيفة بين الموظف والمسؤول تجعل علاقة الموظف بالمنظمة ضعيفة أيضا.

٤. الاتصالات الخارجية External Communications: إن الاطلاع على

المعارف والخبرات خارج الفريق والمنظمة يساهم في تجاوز التفكير التقليدي ويساهم على فتح آفاق وابتكار حلول جديدة.

٥. وضوح الرؤية والهدف Vision and goal clarity: تساعد الرؤية ووضوح

الهدف في فهم المهام التي تحقق أهداف المؤسسة والتركيز على الأشياء التي تحدث فارقا مع تجنب المهام البعيدة عن الأهداف، ومع استحضار الرؤية يكون ارتباط الموظفين عاطفيا أكثر مع مؤسساتهم ومساهمة أكثر لتحقيق أهدافها.

(Mawson, 2020)

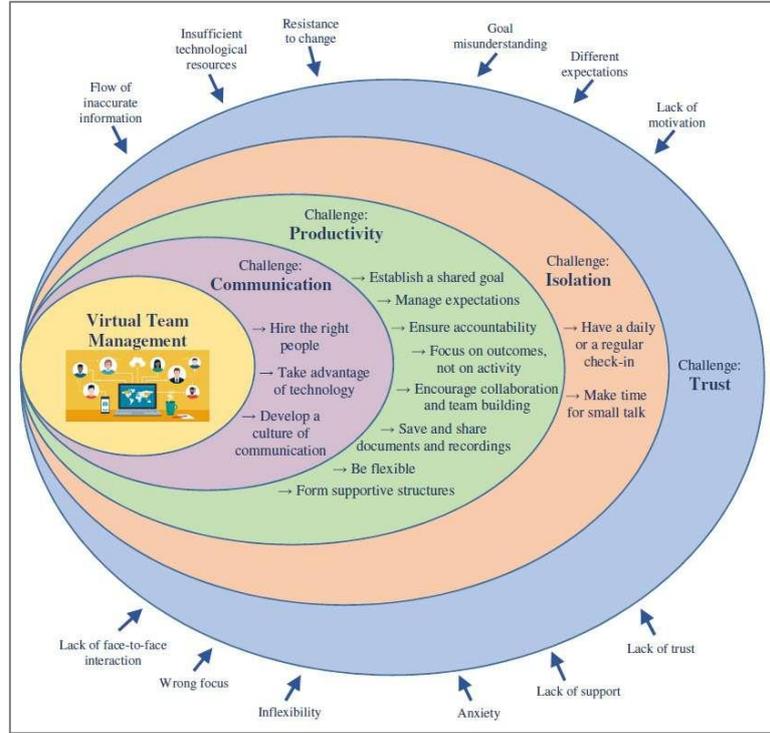
التحديات وأفضل الممارسات في الفرق الافتراضية الرائدة:

تطرق RUSU, SĂPLĂCAN, & LILE إلى أفضل الممارسات التي تساهم

الارتقاء بالعمل للريادة مع التحديات التي تواجه القادة مع الموظفين الذين يعملون عن بعد مع إيجاد حلول لهذه التحديات والتي تتعلق بالاتصالات والعزلة والإنتاجية والثقة، ينبغي على القادة التركيز على

التحديات التي قد تؤثر على أداء فريقهم الذي يعمل عن بعد ووضع خطة للتغلب على هذه التحديات.

في الرسم التوضيحي ٢ يبين الشكل التحديات التي يواجهها الموظفون الذين يعملون عن بعد وأفضل الممارسات الممكنة للمسؤولين لاعتماد عليها لتجاوز هذه التحديات أو الحد منها.



رسم توضيحي ٢ التحديات وأفضل الممارسات في الفرق الافتراضية الرائدة (RUSU, SÄPLÄCAN, & LILE, 2020)

نتطرق للتحديات وأفضل الممارسات في الفرق الافتراضية الرائدة:

١- الاتصالات Communications: نظرا لأن الجميع التفاعلات تحدث عن بعد إما عن طريق البريد الإلكتروني أو الدردشة أو المكالمات فإنه يشكل تحديا لدى المسؤولين لمتابعة الموظفين، إن نجاح التواصل بين الموظفين وتفعيل ثقافة التواصل يعطي الضمان لسير العمل بالشكل المناسب، وأفضل ممارسات لتشجيع التواصل:

أ. ينبغي توظيف الموظفين المناسبين بعد عمل مقابلة لهم، حيث إن قدرات التواصل للموظفين الذين يعملون عن بعد بالدوام الرسمي يعتبر عاملا مهما لنجاح أداء الفريق الافتراضي.

ب. الاستفادة من التكنولوجيا: وهي التي تمكن من وجود فرق افتراضية عبر التطبيقات والبرامج والتي تسهل التواصل والعمل عن بعد وينبغي على المسؤولين معرفة أن الفريق يمتلك الموارد التي تساعد على إنجاز مهامهم ويأتي دور المسؤولين للتأكد من وجود هذه الأمور والاهتمام بتدريب وتطوير الموظفين باستخدام هذه الأدوات.

ج. تنمية ثقافة الاتصال: يأتي دور القائد في تعزيز ثقافة التواصل لذا ينبغي أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة وبعيده عن الغموض وينبغي أن تكون لديه دراية في إدارة اجتماعات عن بعد بفاعلية.

٢- الإنتاجية Productivity: عندما يعمل الموظف خارج المؤسسة فإن استخدامه لوقته بكفاءة وحكمة دون إشراف حتما يتغير، وقد يعمل البعض بالإفراط عندما يعمل عن بعد، نذكر هنا أفضل الممارسات لتعزيز الإنتاجية:

أ. تحديد الهدف الخاص والهدف المشترك: ينبغي أن يكون هناك هدف على الأقل أو عدة أهداف محددة كما أنه لا بد أن يكون للفريق إنجاز مشترك لمعرفة التقدم.

ب. إدارة التوقعات: ينبغي خلق توقعات واقعية للعمل مع ذكر المهام والأسباب التي تساعد الفريق للفهم الصحيح ويتطلب تحديد توقيت كل مهمة.

ت. ضمان المساءلة: يقوم كل موظف بأداء مهامه المحددة ويتم عملية الفحص المتكررة وينبغي على القائد معرفة الوقت المقدر للقيام بمهمة ما وينبغي أيضا متابعة إنجاز الموظفين بشكل أسبوعي ويحتاج القائد إلى الثقة بموظفيه وأخلاقيات العمل.

ث. التركيز على النتائج: ينبغي على القائد أن يركز على النتائج وتقييم الفريق بدلا من التركيز على ساعات العمل والنشاط حيث إن النتائج تشكل أهمية وتحقق الإيرادات للمنظمة.

ج. تشجيع التعاون: حيث إنه يساعد على تنمية الثقة ومعرفة سلوك بعضهم البعض وطريقة التفكير، لا بد أن يعي الموظفين أن بإمكانهم تحقيق الإنجازات برغم بعد المسافات.

ويشجع القائد الفريق للانتظام في الاجتماعات عن بعد ويساعد على تنمية الشعور بالألفة ومن الإجراءات الفعالة إجراء اجتماع مع كامل الفريق مرة أو مرتين في السنة مما يوفر الفرصة للتعرف على الموظفين.

ح. حفظ المستندات والتسجيلات: ويمكن لمن فاته الاجتماع الاطلاع على المستندات والتسجيلات لفهم المطلوب دون الحاجة إلى إشغال الزملاء وطلب التفسير منهم.

خ. المرونة: ينبغي على القائد أن يثق في موظفيه ويمنحهم المرونة لإنجاز مهامهم حسب الوقت المحدد حيث إن المرونة وتوفر الأدوات المناسبة تساهم على إتمام مهامهم.

د. التحفيز: إن الاهتمام بالموظفين ومسؤولية القائد فقد يعمل بعض الموظفين بجهود ذاتية حتى درجة الإجهاد والإحباط وكذلك ينبغي توضيح ساعات العمل للموظفين بانتظام والاستفادة من أوقات إجازاتهم المدفوعة الأجر، ويعمل القائد على تقديم الدعم المناسب لكل الموظفين على أن يكونوا مستقرين.

٣- Isolation: ومن أسبابها العمل من المنزل لأولئك الفئة من الموظفين الذين اعتادوا العمل التقليدي في مكاتبهم فهم عرضة للإجهاد والعزلة، لذا يعد التواصل مع الآخرين اجتماعيا أمرا أساسيا لتطور الموظفين والعمل، كما أن العزلة تؤثر على الصحة النفسية والجسدية، يشكل التواصل تحديا للقادة للتواصل الاجتماعي مع الموظفين وتشجيعهم على اجتناب العزلة ومن الممارسات لتجنب العزلة:

أ. التواصل المنتظم مع الفريق ينبغي على القائد أن يبقى على تواصل دائم بشكل يومي ومنتظم ويشجع على الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي والصحي مثل شرب القهوة الصباحية أو تناول الغداء مع الموظفين عن بعد ويحرص أن يكون هذا مرئياً ومشاهداً، القائد بحاجة إلى رؤية فريقه والفريق بحاجة إلى رؤية قائدهم فعلى القائد تحديد جدول للمهام وتوفير الملاحظات والموارد التي يحتاجها الموظفون وضمان حصولهم على كل دعم. ب. تخصيص وقت للأحاديث البسيطة: يهتم القائد ببناء علاقة شخصية مع كل عضو من الفريق وتأتي القدرة على التعرف على الموظف مع ظهور بعضاً من المعلومات عن العائلة ومكان العيش والأهداف الشخصية والاهتمامات لمعرفة دوافع الموظفين، هنا ينبغي تخصيص الوقت الكافي للأحاديث البسيطة والتي تساعد على زيادة مشاركة الموظفين.

٤- الثقة Trust: أساس كل علاقة هي الثقة وفقدانها أسهل من بنائها وهي مهمة لمستقبل الفريق فمن الأهمية أن يعمل القائد بروح إيجابية ومبادرة وأن يكون متعاطفاً ورحيماً ولأجل تحقيق ذلك ينبغي أن يكون التفاعل ظاهراً وجهاً لوجه، عندما تتواجد الثقة يتواجد إيمان الموظفين بعملهم وحرصهم على تحقيق رؤية وأهداف المنظمة، تجد حينها أن التعاون والمشاركة تكون تلقائية بين الموظفين.

(RUSU, SĂPLĂCAN, & LILE, 2020)

#### كيفية اختيار أو تأسيس فريق افتراضي:

يذكر أشريف و الخليل في كتابهما نقلاً عن Emerald المعايير اللازمة لأجل بناء فريق افتراضي حيث إنه متوقع زيادة الاعتماد على الفرق الافتراضية في العمل خلال الفترة القادمة كونها توفر في النفقات وتعزز القدرة على المنافسة فالأدوات التقنية الجديدة تغير أداء المهام في الشركات فهي تسهل التواصل بين فرق العمل بالإضافة إلى تنفيذ المهام بكفاءة وتحقيق إنتاجية أفضل في بعض الحالات، هناك خمسة أمور ينبغي مراعاتها عند اختيار أو تأسيس فريق.

١- اختيار موظف لديه إمكانية العمل باستقلالية: ويتم عبر إجراء اختبار خاص للتأكد من إمكانيات والقدرات لتحقيق المهام عن بعد بالسرعة والكفاءة والتأكد من إمكانيات عمله باستقلالية وضمان تحمل المسؤولية وتجاوز أي صعوبات التي قد تواجهه، تستخدم أدوات ذكية تقوم بتحليل إمكانية استقلال الموظف وعمله ضمن الفريق الافتراضي ويوجد هناك اختبار إلكتروني يضم مجموعة من الأسئلة ويمكن للمتقدم أن يتجاوز هذا الاختبار في ١٥ دقيقة فقط، ومن خلال استعراض النتائج يمكن للمسؤول معرفة مدى إمكانية استقلالية المتقدم بالإضافة إلى معرفة مهارات التواصل والقدرة على التحفيز الذاتي.

٢- تحديد لغة التواصل وتنوع المناطق الزمنية: اتاحت التقنية الوصول إلى موظفين في أي بقعة في هذا العالم وتوظيفهم ضمن الفريق وهذا يتم كلياً عن بعد وقد يؤدي اختلاف اللغات بين الفريق لنشوء سوء فهم أو خطأ وقد يسبب تنوع المناطق الزمنية بين الدول في صعوبة التواصل المستمر.

- ٣- استخدام أدوات إنتاجية تناسب الفريق: توفر تطبيقات مختصة في إدارة المشاريع والتي تساهم لإنجاح إدارة فرق العمل الافتراضية حيث تحوي مميزات تساعد المسؤولين في تحقيق الأهداف بالإضافة إلى المهام التي يتطلب تنفيذها بشكل مرئي في وجود فريق العمل على أجهزة مختلفة سواء حواسيب مكتبية أو هواتف ذكية أو حواسيب لوحية تمكن مسؤول الفريق متابعة المهام لأعضاء الفريق ومدى تقدمهم في أي وقت.
- ٤- إجراء التدابير اللازمة (بيانات العمل): من المعلوم أن أعضاء الفريق في العمل الافتراضي لا يستخدمون أجهزة تتبع لشركة معينة بل هناك تنوع في استخدام الأجهزة حيث أنهم يقومون باستخدام أجهزتهم الشخصية للقيام بالمهام المطلوبة وهنا لا بد أن نعي أهمية حماية وسلامة البيانات الخاصة بالعمل فالبعض يعمل من المنزل والبعض الآخر يدير أعماله من مقهى أو بيئات عمل وبالطبع يتم استخدام شبكات الواي فاي العامة حيث أن هذه الشبكات قد لا تكون مؤمنة جيدا وقد تكون عرضة للاختراق وسرقة البيانات، باستخدام VPN يمكن ضمان تشفير الاتصالات والتي تساهم بدورها في حماية الأجهزة والبيانات كما ينبغي إجراء نسخ احتياطي وحفظها سحابيا.
- ٥- إيضاح خطوات ومعايير التطور الوظيفي: حسب التقرير الصادر من أحد المؤسسات العالمية والذي يهتم بأسلوب الحياة والعمل للأجيال القادمة يذكر التقرير أن ٨٧٪ من الموظفين يشكل لهم التطور الوظيفي أهمية بالغة، لذا يتطلب دعم الفرق الافتراضية بمصادر تعليمية جيدة تساهم في تطويرهم واكتسابهم لمهارات جديدة، وينبغي تحفيز الموظفين والذين يعملون عن بعد من خلال إعطائهم مكافآت عند تحقيق أي إنجاز أو قيامهم بدور ملحوظ في العمل بعد اكتسابهم مهارة جديدة داخل المؤسسة طبقا لشروط ومعايير تضمن تأهيلهم للتقدمي. (أشريفه و الخليل، ٢٠٢١)

### قواعد لإنجاح الفرق الافتراضية:

- كما أنه من الضروري الاهتمام بكيفية اختيار أو تأسيس الفريق الافتراضي لا يخفى أن هناك قواعد تساعد في إنجاح أداء الفرق الافتراضية فمن هذه القواعد:
- ١- تحديد أهداف الفريق وتوضيح الأدوار: إن مراجعة الأهداف والأدوار بالغ الأهمية للتوجيه والشعور بالانتماء وتكون أكثر أهمية للقادة مع الحاجة إلى نهج واضح للمنظمة.
  - ٢- إنشاء أساليب جديدة: خلال ٣٠ يوما يتحدد إمكانية استمرار الفريق إذا لابد الاطلاع على التجارب الجديدة وهو أمر مهم ويشري الاجتماعات.
  - ٣- متابعة الإنجاز والتقدم: يساعد ذلك على انضباط الفريق والاهتمام بالمهام الموكلة كما أنه يجب تحديد الأولويات.
  - ٤- الاستفادة من التقنيات الافتراضية: يتوقع ٧٠٪ من الخبراء في مجال الأعمال الزيادة في استخدام منصات عن بعد، قد يحتاج الفريق إلى استكشاف التقنية وإمكانية توظيفها الصحيح لتحقيق لهم النجاح.

- ٥- كن مرئياً وادخل بشكل متكرر: قد تقلل المنصات الافتراضية من ثقة أعضاء الفريق بنسبة ٨٣٪. والقدرة على الإبداع والابتكار بنسبة ٨٠٪. ولتجاوز هذا التحدي اجعل نفسك متاحاً.
- ٦- تقنين آلية التواصل وضبطها: عدم اقتصار التواصل على شخص واحد وتحديد الأوقات المناسبة تجنباً لحدوث الملل والرتابة.
- ٧- تمكين تعزيز القيادة الذاتية: لا يمكن قيادة كل شيء دفعة واحدة لذا يتعين علينا بناء الثقة مع الفريق وإعطاء الفرصة في اتخاذ القرارات، فمن خلال إعطائهم الضوء الأخضر ستجد أشياء جديدة ونتائج مذهلة. (Deloitte, 2020)

#### ثانياً: الدراسات سابقة:

هناك دراسات سابقة تطرقت لموضوع نجاح وفاعلية الفرق الافتراضية من مختلف الأوجه، سيتم استعراض هذه الدراسات العربية والأجنبية بما يتوافق مع موضوعنا.

#### أولاً: الدراسات العربية:

##### ١- دراسة شريفي (٢٠٢١):

في دراسة بعنوان قيادة فرق العمل الافتراضية القيادة الافتراضية كمحرك دافع لخوض غمار الأعمال الإلكترونية قامت شريفي بإلقاء الضوء على واحد من أساليب العمل الحديثة وهو فرق العمل الافتراضية. حيث إن أعضاء الفريق يتواصلون افتراضياً مع اختلاف الزمان والمكان وتنوع الثقافات. كما سلطت الدراسة الضوء أيضاً على التحدي المتعلق بمتطلبات القيادة الافتراضية في المنظمات للتكيف مع سياق العمل الجديد الناشئ، وذكرت شريفي أنه من أجل الإجابة على إشكالية البحث والوصول إلى أهدافه تم استخدام أسلوب المنهج الوصفي والتحليلي من خلال الاعتماد على البحوث المكتوبة المتعلقة بموضوع البحث وجمع مختلف المعلومات المتعلقة بالموضوع وتحليلها وتفسيرها، توصلت الدراسة إلى أن نجاح قيادة فرق عمل الافتراضية يتوقف على القدرة على بناء درجة ثقة عالية بين كل الأعضاء واتصال فعال وتنسيق بين كل الأطراف. كما أن من عوامل نجاح الفرق الافتراضية المعرفة بالجوانب التقنية وكيفية التعامل مع البرامج والتطبيقات.

##### ٢- دراسة الحبيب ومعيوف (٢٠٢١):

هدفت دراسة والتي كانت بعنوان فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية إلى إجراء مراجعة لأدبيات ناقشت فاعلية قيادة الفرق الافتراضية بالمنظمات وتمت المراجعة بناء على مبدأ PRISMA والاعتماد على قاعدة Scopus لتعيين الدراسات الأكثر صلة بالموضوع وتم عرض ٨٤ دراسة محتملة وبعد المراجعة والتدقيق تم اعتماد ٣٦ دراسة والتي توفرت فيها معايير التضمنين، أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر التحديات التي تواجه قيادة الفرق الافتراضية وهي الأكثر تداولاً بين الباحثين هي: الافتراضية، التواصل الافتراضي، بناء الثقة، التنوع الثقافي، كما ذكرت الدراسة أن هناك عدد قليل من الأبحاث

ذكرت قضايا تم تطوير منتجات الفريق وتحسين جودته وتبادل المعرفة فيه واختتمت بتوصيات موجهة لصناع القرار والباحثين المهتمين.

### ٣- دراسة آل سعود (٢٠١٨):

جاء في دراسة بعنوان العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية قيادة الفرق الافتراضية: دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية حيث ذكر آل سعود أن عامل تدريب الفريق على الوظائف الإشرافية يعتبر من أهم الأمور حيث إن كل فريق بحاجة لمعرفة كيفية أداء المطلوب بالتحديد ومعايير الأداء وتبسيط إجراءات المهام وحل الصراعات وتعلم مهارات الاتصال وصنع واتخاذ القرارات وإدارة الوقت وإدارة الاجتماعات. وذكر أن أهم التحديات التي يواجهها قادة فرق العمل الافتراضية هو اختلاف الثقافة بين العاملين وأيضاً الضعف في التواصل الاجتماعي يعتبر من أكبر السلبيات في العمل عن بعد، وذكر التحديات التي تواجه القادة مثل تعقد عملية تبادل المعلومات والبيانات وصعوبات التواصل والاتصال والتنوع الثقافي وبناء الثقة، أما عينة الدراسة والمجتمع كانت جميع العاملين بالغرفة التجارية الصناعية بمدينة الرياض وتم اختيار عينة عشوائية لـ ٣٠٠ موظف من أصل ٧٠٠ موظف وتم الاختيار بطريقة عشوائية وتم بناء الاستبانة على محورين هي الاستبانة الموجهة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية والبيانات الديموغرافية العامة عن أفراد العينة وهم العاملين وقد اتبع الباحث منهج البحث الوصفي والتحليلي لدراسة ظاهرة علمية متعلقة بمفهوم القيادة الافتراضية وفرق العمل الافتراضية و العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية قيادة فرق العمل الافتراضية من خلال الاعتماد على مصادر المعلومات المتوفرة والدراسات السابقة وكذلك إجراء دراسة تطبيقية على بعض فروع الغرفة التجارية المنتشرة بالمملكة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

#### ١- دراسة Topaloglu & Anac (٢٠٢١):

جاءت هذه الدراسة بعنوان استكشاف العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الفريق الافتراضي من خلال استعراض أدبيات والتي تضمنت أكثر من ٥٠٠ مقالة علمية وتم إلغاء المقالات التي ليس لها صلة بموضوع أداء الفريق الافتراضي وتم اختيار ١٣٤ مقالا مؤهلاً يساعدنا في فحص عوامل أداء الفريق الافتراضي، نتجت الدراسة إلى أهم العوامل المؤثرة في أداء الفريق الافتراضي هي التعاون والترابط والالتزام والقيادة والتواصل وتبادل المعرفة والعلاقات بين الأشخاص والصراع والتنوع والثقة والتغذية المرتدة والتمكين والاعتراف.

#### ٢- دراسة Okechuku, Uzoamaka, & Gerald (٢٠٢٠):

في دراسة بعنوان تقييم العلاقة بين القيادة الإلكترونية وإنتاجية الفريق الافتراضي في شركات الأعمال الإلكترونية في جنوب شرق نيجيريا حيث سلطت الدراسة على العلاقة بين الاعتماد الحديث على الفرق الافتراضية والإنتاجية والعلاقة بين مهارات الاتصال الافتراضية وإنتاجية الفريق في شركات

الأعمال الإلكترونية في جنوب شرق نيجيريا وتم اختبار أربعة شركات تجارية إلكترونية والتي تقع في جنوب شرق نيجيريا للدراسة، وتم اختيار عينة من العاملين وبلغ عددهم ٢١٣ موظفاً في الشركات الأربعة، وتم جمع البيانات عبر استبانة وتم تحليلها عبر ارتباط بيرسون وانحدار خطي بسيط أظهرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الاعتماد الحديث لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإنتاجية الفريق، وجاء في توصيات الدراسة حاجة الإدارة لشركات في القيادة الإلكترونية لوضع معايير قيادية فعالة بين المديرين والعاملين بالإضافة إلى وضع برنامج تدريبي دوري يوضح أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### ٣- دراسة Ahuja (٢٠١٦):

في دراسة بعنوان نمذجة عوامل نجاح الفريق الافتراضي تم ذكر الغرض من الدراسة والذي كان حول تحديد متغيرات النجاح للفرق الافتراضية وتصميم نموذج خلال تحديد العلاقات المتبادلة بين متغيرات الفرق الافتراضية. وتم استخدام تحليل MIC MAC لتحديد القوة الدافعة وقوة الاعتماد. وتم استخدام النمذجة الهيكلية التفسيرية لتحديد العلاقة بين المتغيرات حيث إنه يحدد أثر متغير على الآخر. وللحصول على مصفوفة لمتغيرات الفرق الافتراضية، تم توزيع استبانة لـ ١٢٠ موظفاً عملهم افتراضي عن بعد، تم اختيار ٩٦ إجابة قابلة للاستخدام. وبلغ معدل الاستجابة ٨٠٪. النتائج: تم العثور على تأثير المتغيرات مثل هدف الفريق والثقافة التنظيمية على تشكيل الفريق والقيادة والتكنولوجيا، وتم تحديد تأثير هذه المتغيرات على السياسات الفعالة في مجال الموارد البشرية، والدعم الذي يقدم من الإدارات العليا. كل هذه المتغيرات تؤثر على تقليل التنزع وأداء الفريق، وجودة العمل. وصنفت بعض المتغيرات أيضاً على أنها ذات قوة دافعة قوية، وبعضها على أنها ذات متغيرات تبعية قوية، يمكن لكبار المسؤولين والإدارة فهم تأثير بعض المتغيرات لنجاح الفريق الافتراضي.

### تعليق على الدراسات السابقة:

أظهرت نتائج الدراسات السابقة (شريف، ٢٠٢١) و (آل سعود، ٢٠١٨) و (الحبيب و المعيوف، ٢٠٢١) (Ahuja, 2016) حول نجاح وفعالية الفرق الافتراضية والقيادة فيها يعتمد على عوامل تتفق في بعضها وتختلف في درجة أهميتها في دراسة أخرى بحسب البيئة وطبيعة العمل وثقافة المجتمع وأسباب أخرى، فمن العوامل التي اشتهرت في أكثر الدراسات حول العوامل المؤثرة على فعالية الفرق والقيادة وجود الثقة والدراية بالتقنية ومهارات الاتصال والقيادة، وأما العوامل الأخرى الأقل اتفاقاً بين الدراسات أو انفردت بها دراسة معينة حول العوامل التي تؤثر على فعالية الفريق والقيادة كانت حول تشكيل الفريق وأهدافه، وعامل التدريب ومعرفة كل فريق بمهامه المطلوبة وحل النزاعات واتخاذ القرار وإدارة الوقت وإدارة الاجتماعات والتغذية المرتدة والتمكين والاعتراف، في حين كانت هناك إشارات وتوضيحات مهمة في بعض الدراسات، فأشارت دراسة (آل سعود، ٢٠١٨) أنه حال وجود الاختلاف في الثقافة بين الموظفين وضعف التواصل الاجتماعي فإنهما يعتبران من أكبر السلبيات، كما أشارت دراسة (Ahuja, 2016) حول أن دعم القيادة العليا يلعب دوراً مهماً في فعالية وأداء الفرق

الافتراضية ووضح (الحبيب و المعيوف، ٢٠٢١) في دراستهم أن هناك اهتمام ضعيف بالقضايا التي تختص بمنتجات الفريق وتطويره وتبادل المعرفة وتحسين الجودة فيه، وفي دراسة (Okechuku, Uzoamaka, & Gerald, 2020) أشير أن هناك علاقة إيجابية بين الاعتماد الحديث على الاتصالات وتقنية المعلومات وإنتاجية الفريق، والحاجة إلى التدريب الدوري على أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لتحقيق أفضل أداء للفرق الافتراضية.

#### ثالثاً: الإطار المنهجي:

قام الباحث باختيار ثلاث دراسات وإجراء تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات.

#### - الدراسة الأولى: فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية.

العنصر	التحليل
نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"><li>■ اعتماد الدراسة على دراسات حديثة منشورة من مجالات علمية محكمة وتحديدها في الأعوام من ٢٠١٧ - ٢٠٢٠.</li><li>■ اختيار التساؤلات والأهداف بشمولية.</li><li>■ شرح موسع للإطار النظري مع الحرص في الاعتماد على المراجع الحديثة.</li></ul>
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"><li>■ اكتفاء الدراسة على ٥ دراسات مع إمكانية التوسع فيها برغم وجود العديد من الدراسات في نفس الفترة.</li></ul>
الفرص	<ul style="list-style-type: none"><li>■ موضوع الدراسة يتناسب مع التحول الرقمي ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.</li><li>■ اكتشاف العديد من المواضيع من خلال الدراسة كتحسين جودة حياة الفرق الافتراضية وقضايا تبادل المعلومات وقضايا تطوير المنتجات المنظمة في الفرق الافتراضية.</li></ul>
التهديدات	<ul style="list-style-type: none"><li>■ جميع النتائج التي تم ذكرها جاءت بناء على مؤشرات لدراسات سابقة ولم يتم إجراء دراسة بحثية من خلال الباحث.</li></ul>

- الدراسة الثانية: تقييم العلاقة بين القيادة الإلكترونية وإنتاجية الفريق الافتراضي في شركات الأعمال الإلكترونية في جنوب شرق نيجيريا.

العنصر	التحليل
نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"><li>■ تميزت الدراسة بتوسع في عرض الجداول التي تشرح الدراسة بشكل تفصيلي تعطي موسعة وشاملة.</li><li>■ اختيار أربعة من أكبر الشركات في مجال الأعمال التجارية والتي تشترك في نفس النشاط في مجال البنوك.</li></ul>
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"><li>■ لم يغط الباحث مصطلحات الدراسة بشكل كافي.</li><li>■ استبانة أقل مقارنة بالعدد الكبير في الشركات الكبرى التي تم عمل توزيع الاستبانة فيها.</li></ul>
الفرص	<ul style="list-style-type: none"><li>■ الاستفادة من توصية الباحث وهو إنشاء إدارة لشركات الأعمال الإلكترونية في نفس المنطقة لتطوير المهارات اللازمة في مجال تكنولوجيا المعلومات ولا اتصالات مهارات إدارة البريد الإلكتروني والعرض الإلكتروني وعقد المؤتمرات عن بعد للقائد وأعضاء الفريق.</li><li>■ بناء علاقة فعالة من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة مع مرؤوسيه.</li></ul>
التحديات	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ركز الباحث على تقنيات حديثة وأهم تقنيات أخرى موجودة ومتوفرة في الساحة في نفس تلك الفترة ولها مميزات تفوق غيرها، وقد يكون تحديد تقنيات معينة يفقد الاستفادة من مميزات التقنيات الأخرى.</li></ul>

- الدراسة الثالثة: بعنوان العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية في الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية.

العنصر	التحليل
نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"><li>○ أهمية الدراسة والذي تمثل شريحة مهمة بالمملكة العربية السعودية واختيار عينة قد يستفاد من تطبيقها في جهات أخرى من نفس النشاط.</li><li>○ اتباع منهج البحث الوصفي والتحليلي وإجراء دراسة تطبيقية لفروع الغرف التجارية الصناعية في المملكة.</li><li>○ اختيار شريحة كبيرة بطريقة عشوائية ٣٠٠ موظف وأتم الجميع الإجابة على الاستبانة من أصل ٧٠٠ موظف.</li><li>○ شرح موسع للإطار النظري يعطي صورة واضحة عن الموضوع من خلال مبحثين فرق العمل الافتراضية وقيادة الفرق الافتراضية والعوامل المؤثرة في نجاحها وفعاليتها.</li></ul>
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"><li>○ تعتبر أغلب المراجع قديمة نسبياً (أكثر من ٥ سنوات من تاريخ الانتهاء من البحث).</li></ul>
الفرص	<ul style="list-style-type: none"><li>○ وجود أحدث التقنيات في الاتصال وإرسال واستقبال المعلومات ووجود بنية تحتية تقنية جيدة في الجهة.</li><li>○ تقييم الوضع قد يكون متفائل حيث إن هناك تغيير في الأداء مع التحول إلى الفرق الافتراضية مع وجود تحديات كالتدريب ومهارات الاتصال وحل النزاعات واتخاذ القرارات.</li></ul>
التحديات	<ul style="list-style-type: none"><li>○ الدراسات المذكورة دراسة في عام ٢٠١٢ ودراسة ٢٠١٠ ودراستين ٢٠٠٩ في حين كان من الإمكان الاستشهاد بدراسات أحدث مما يغفل المستجندات في الموضوع والاعتماد عليها كلياً قد لا يكون مناسباً، وهذا لا يعطي الواقع الفعلي في زمن عمل الدراسة.</li></ul>

## رابعاً: النتائج والتوصيات

### النتائج:

١. من أهم عوامل نجاح الفرق الافتراضية هي الثقة، المهارات التقنية، الاتصال، والاهتمام بالقائد وعلاقته بالعاملين.
٢. اختلاف نتائج تحليل الدراسات من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في الفرق الافتراضية قد يكون بناء على اختلاف التركيبة الاجتماعية والبيئة والوقت والجوانب الاقتصادية.
٣. تعزيز الفعالية الذاتية يتطلب تحديد الأدوار بشكل واضح وكذلك وضوح آلية التدريب والتطوير وطرق الترقية.
٤. الموظفون ذو الدافعية الذاتية والكفاءة في العمل يكونون أكثر إنتاجية وتحقيقاً لنجاح المنشأة.
٥. ضعف البيئة الاجتماعية في الفرق الافتراضية يؤثر سلباً على الصحة النفسية للموظفين وعلى المنشأة بشكل عام.
٦. تدريب العاملين على أحدث التقنيات يجب أن تلقى اهتماماً كبيراً ومتابعة مستمرة.
٧. التحديات للعمل الافتراضي تشمل البنية التحتية للتقنيات للإنترنت والشبكات وتوفر الأجهزة المناسبة.
٨. اختيار القائد المناسب يساهم بشكل كبير في نجاح الفرق الافتراضية وفهم قدرات العاملين.

### التوصيات:

١. تحسين الثقة والتواصل في الفرق الافتراضية من خلال تعزيز التفاعلات الاجتماعية والاتصال المنتظم.
٢. توفير التدريب المستمر على المهارات التقنية للموظفين في الفرق الافتراضية.
٣. تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح في الفرق الافتراضية لتجنب التشويش وتداخل المهام ليساهم في تحسين التنظيم.
٤. توفير بيئة عمل افتراضية صحية وداعمة للموظفين من خلال تعزيز التواصل الاجتماعي ودعم الصحة النفسية.
٥. استثمار في بنية تحتية تقنية قوية لدعم العمل الافتراضي بشكل فعال.
٦. توجيه الاهتمام لتحسين عمليات التدريب والتطوير في الفرق الافتراضية.
٧. اختيار القادة ذوي المهارات القيادية والتقنية اللازمة لتوجيه وتحفيز الفرق الافتراضية.
٨. وضع أهداف واقعية ومناسبة لبيئة العمل الافتراضية تركز على الإنتاجية والجودة.

## الخاتمة

إن العمل عن بعد هو المستقبل كونه يوفر فرص وظيفية أساسية أو إضافية وقد يحقق دخل أفضل، وقد تكون أحد المهارات المطلوبة في المستقبل لضمان القبول في الوظائف لأن الشركات أصبحت تفكر جدياً إن لم يكن العمل عن بعد يوفر عليها كثير من التكاليف فعلى الأقل أن يكون هناك عمل جزئي يحقق لها إيرادات، إن عدم الإلمام بمهارات التعامل في بيئات العمل الافتراضية قد يهدد العاملين مستقبلاً وفي المقابل المعرفة بهذا المجال يحقق إيجابيات عالية يمكن لمن يمتلكون المهارات التصرف حال الظروف أو وقوع الأزمات وإن كان العمل عن بعد يحقق مكاسب إلا أنه قد يستغل سلباً من بعض الجهات كعدم تقدير للجهود المقدمة أو إشغال العاملين بأوقات تتجاوز أوقات الدوام في البيئات التقليدية.

خلال البحث تطرقنا لمفهوم الفريق الافتراضي والأسباب الدافعة في تجربة العمل عن بعد، وسلطنا الضوء على العوامل التي تؤثر على الفرق الافتراضية ومن ثم تطرقنا للتحديات وأفضل الممارسات في الفرق الافتراضية الرائدة وكيفية اختيار أو تأسيس فريق افتراضي تطرقنا بعدها لقواعد إنجاح الفرق الافتراضية واستعرضنا بعدها دراسات سابقة مشابهة لموضوعنا وتعليق حولها وتم إجراء تحليل SWOT على دراسات تم اختيارها ومن ثم تطرقنا لذكر أهم النتائج والتوصيات.

## المراجع

### المراجع العربية

عبدالعزیز آل سعود. (٢٠١٨). العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية: دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*.

مسعودة شريفي. (٢٠٢١). قيادة فرق العمل الافتراضية القيادة الافتراضية كمحرك دافع لخوض غمار الأعمال الإلكترونية. بشار: جامعة طاهري محمد، بشار.

نزار أشرفية، و عبدالحاميد الخليل. (٢٠٢١). إدارة فرق العمل. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.

هيفاء الحبيب، و صلاح المعيوف. (٢٠٢١). فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*.

### المراجع الأجنبية

Ahuja, J. (2016). Modelling the Success Factors of Virtual Team. *Indian Journal of Science and Technology*.

Deloitte. (2020). *Leading virtual teams*.

Dulebohn, J., & Hoch, J. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*.

Lipnack, J., & Stamps, J. (2020). *Virtual Teams :People Working Across Boundaries with Technology*. Retrieved from researchgate.

Lopez, A. (2020). *What Is a Virtual Team? Definition & Examples*. Retrieved from projectmanager: <https://www.projectmanager.com/blog/what-is-a-virtual-team>

Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*.

Mawson, A. (2020). *The Science Behind Managing Virtual Teams*. Retrieved from forbes: <https://www.forbes.com/sites/amawson/2020/06/17/the-science-behind-managing-virtual-teams/?sh=2de554172023>

Okechuku, E., Uzoamaka, N., & Gerald, N. (2020). Assessment of Relationship between E- Leadership and Virtual Team Productivity in E-Business Firms in South East, Nigeria. *International Journal of Academic Management Science Research*.

RUSU, C., SĂPLĂCAN, S., & LILE, R. (2020). SUCCESSFUL LEADERSHIP OF VIRTUAL TEAMS:CHALLENGES AND BEST PRACTICES. *Managing Sustainable Organizations*. BUCHAREST: Aurel Vlaicu University of Arad.

Topaloglu, M., & Anac, A. (2021). Exploring Major Factors Affecting Virtual Team Performance. *European Journal of Business and Management Research*.

