

"أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية"
(دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية)

الباحثة:

ريهام بنت خالد بقشان

قسم الإدارة العامة | كلية الاقتصاد والإدارة | جامعة الملك عبد العزيز

إشراف:

د. كمال بن نواوي فلمبان

قسم الإدارة العامة | كلية الاقتصاد والإدارة | جامعة الملك عبد العزيز

1445هـ / 2023م



<https://doi.org/10.36571/ajsp6215>

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر القيادة التشاركية بأبعادها المتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الانسانية، وتفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، كما هدفت الى الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في استجابة أفراد العينة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية، تعزى إلى البيانات الديموغرافية الآتية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وعليه فقد تكونت عينة الدراسة من (111) موظف وموظفة ممن عملوا في الفرق الافتراضية وذلك باستخدام عينة كرة الثلج، وأظهرت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية ببعدي (العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية) تُعزى للبيانات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية). وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بعدد من التوصيات ومن أهمها: متابعة تبني التكامل في ممارسات القيادة التشاركية بأبعادها المحددة لدى قادة شركة الاتصالات السعودية؛ لاستمرار النجاحات التي حققتها، ورفع مستوى أداء الموظفين ولوائهم للمنظمة، والحرص على نشر هذه الثقافة وهذا النمط من القيادة بين الإدارات وفرق العمل الافتراضية المختلفة، بالإضافة إلى استقطاب قيادات متمكنة من العمل مع فرق عمل افتراضية، تمتلك مقومات القيادة التشاركية و مقومات القيادة الالكترونية، وكذلك موظفين ذوي مهارات تقنية عالية؛ لدعم نجاح تنفيذ المهمات بشكل احترافي.

الكلمات المفتاحية: (القيادة، القيادة التشاركية، فرق العمل الافتراضية، أداء فرق العمل الافتراضية، شركة الاتصالات السعودية)

المقدمة:

في العصر الحالي وفي ظل جائحة كورونا طرأت تغيرات وتطورات عديدة منها سياسية، واقتصادية، واجتماعية على مجتمعات العالم عامة وعلى المجتمع السعودي خاصة حيث تطرأ تغيرات عديدة بداخله مواكبة للدول المتقدمة وتحقيقاً لرؤية 2030، ومن ثم انعكس ذلك على المنظمات حيث أصبحت تواجه العديد من التحديات وظروف عمل لا يمكن التنبؤ بها ولا يمكن تجاهلها، بل ينبغي مواجهتها وتوقع ما قد يحدث من تطورات خارجية وداخلية ووضع الخطط المناسبة لها وبالتالي فرضت هذه التغيرات ضرورة وجود قيادة قادرة على مواجهة هذه التحديات بنجاح.

وتعد القيادة هي العقل المدبر للعملية الإدارية والمعياري لتطوير أي منظمة وحلقة وصل بين الموظفين مما يحتم على القادة البحث عن أساليب إدارية حديثة تمكنهم من مواكبة التغيرات الراهنة. حيث أكدت دراسة بوشارب (2021) أن نجاح وفشل المنظمة في الوصول

الى أهدافها يتوقف على الطريقة التي يقود بها القائد المنظمة ونوع العلاقة بين القائد وأفراد المنظمة حيث إن هذه العلاقة قيمتها تفوق قيمة بقية الأصول لامتيازها بقيمة العقل التي تتولد منه الأفكار وتسهم في علو وبناء المنظمة.

ونتيجة للتغير السريع واضطراب البيئة في العصر الحالي تطلب الأمر تغيير وتعديل العلاقة بين القادة والموظفين وتبني أسلوب قيادة يعتمد على التعاون ومشاركة الموظفين في صنع القرار وحل المشكلات (Bhatti et al, 2019). وتعرف القيادة التشاركية أيضاً باسم القيادة الديمقراطية وهي طريقة للقيادة تشمل مشاركة جميع أعضاء الفريق من حيث تحديد الأهداف المهمة بالإضافة إلى تطوير الاستراتيجيات والإجراءات لتحقيق الأهداف (Akpoviro et al, 2018). ووفقاً لدراسة الحارثي (2018) ساهمت القيادة التشاركية في زيادة الرضى الوظيفي وتعزيز العلاقات الإنسانية والسماح للموظفين بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على عملهم وذلك يعزز لديهم الثقة بالنفس ومن ثم يزيد من إنتاجيتهم.

وعلى صعيد آخر تعد فرق العمل من الأساليب الإدارية التي حظيت بقبول واسع في المنظمات على مستوى العالم لما لها من مزايا أسهمت في تحقيق أهداف المنظمات حيث أن الجهد الجماعي يثمر أفضل من المساهمات الفردية وفي هذا الصدد يذكر عبدالغني (2020) أن أسلوب فرق العمل يؤدي الى التعاون بين الافراد ويقلل من المنافسات الفردية ويخلق لهم بيئة محفزة ومناسبة للعمل مما يقلل لديهم الشعور بالوحدة.

وعندما اجتاحت جائحة كورونا Covid-19 العالم أحدثت فرقاً في أساليب عمل المنظمات حيث عززت من قيمة فرق العمل الافتراضية ونجح هذا الأسلوب في الحفاظ على التباعد الاجتماعي وعلى استمرارية العمل في المنظمات وتشير دراسة دوميترو (2021) الى ان فرق العمل الافتراضية ساهمت في انخفاض التكاليف التنظيمية وانجاز المهام في وقت أقصر، ومكنت الموظفين من القيام بمهام متعددة بشكل متزامن دون الحاجة إلى الاجتماع شخصياً.

ومما يجدر ذكره في هذا الصدد ان إدارة فرق العمل الافتراضية شاقة وبحاجة الى طرق مناسبة للقيام بها، وتتطلب هذه الفرق تنسيقاً أكبر من الفرق التي يتم التعامل معها وجها لوجه، لذا يمكن مضاعفة الاهتمام من قبل القادة لضمان مشاركة الموظف وزيادة إنتاجيته والتعامل مع انخفاض التواصل الذي يؤدي إلى الشعور بالعزلة (Elyousfi et al, 2021). وهنا نرى أهمية استخدام أسلوب القيادة الملائم الذي من شأنه يزيد من إنتاجية فرق العمل الافتراضية ومن ثم يحقق أهداف المنظمة.

وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة لإثراء المكتبات العربية نتيجة لشح الدراسات العربية في موضوع فرق العمل الافتراضية، لذا أتى هذا البحث ليكشف عن أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

مشكلة الدراسة:

أدت التغيرات السريعة في العمل وتطور التقنية ومرور العالم بجائحة كورونا COVID-19 ومتحوراته الى تغيير أساليب العمل الجماعي في المنظمات، حيث استبدلت فرق العمل التقليدية التي تعمل وجهاً لوجه بفرق عمل افتراضية والتي منحت المنظمات فرصاً عديدة كتخفيض التكاليف والوصول إلى الخبرات العالمية (Mahdy, 2021). وبالرغم ما يحمله هذا التطور من نتائج ذات آثار ايجابية على الفرد والمجتمع، إلا أن الفرق الافتراضية تواجه الكثير من التحديات، حيث توصلت دراسة الفهيد ومحمد Alfehaid and Mohamed (2019) الى أن أعضاء الفرق الافتراضية تأثر أداءهم بنسبة 13% فقط بسلوك القائد الإلكتروني وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة

ضعيفة بين ممارسة القيادة الإلكترونية وأداء الفرق الافتراضية. مما دل على ان القادة لا يزالون بحاجة الى مواجهة تحديات الفرق الافتراضية، ومن التحديات الشائعة في الفرق الافتراضية هي القدرة على بناء الثقة بين أعضاء الفريق الافتراضي وشعورهم بالعزلة نتيجة للتواصل الالكتروني (Kimble, 2011) ، حيث كشفت الدراسات بوجود مستويات منخفضة من الثقة والرضا والأداء مقارنة بالفرق التقليدية (Handke et al., 2021) ، وهذه التحديات بدورها تؤثر سلباً على أداء الفرق الافتراضية. لذا هم بحاجة لمهارات قيادية قادرة على التواصل والتعاون وتشجيع الموظفين وتقديم الدعم اللازم (Ford et al., 2017). إذ تعتبر قيادة الفرق الافتراضية أكثر تعقيداً من قيادة الفرق التي تعمل وجهاً لوجه (Alfehaid & Mohamed, 2019).

ومما سبق يتضح الحاجة الى وجود قيادة تسهم في تسهيل واستمرار العمل، حيث تشير دراسة شاماكيتيس وآخرون (Chamakiotis et al (2021) أن القيادة تسهم في رفع مستوى أداء فرق العمل الافتراضية، كما تعد مشاركة أعضاء الفريق في صنع القرار هو نهج القيادة المقبول في المنظمات الحديثة (Dubrin, 2022)، وأكدت نتائج دراسة سناني (Sinani (2016 الى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرق الافتراضية عند تطبيق نمط القيادة التشاركية، ويدل ذلك على أن القيادة التشاركية قد تؤثر أيضاً إيجابياً على أداء الفرق الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

وبناءً على ما تقدم يتضح أهمية دراسة أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية إذ أن الدراسة قد تسهم في تحسين وتطوير أسلوب القيادة المستخدم وتمكين وتطوير فرق العمل الافتراضية، ومن هذا المنطلق أتى البحث لاستكمال ما توقفت عليه الدراسات السابقة وتبلورت مشكلة البحث في محاولة الإجابة على السؤال الآتي:

ما أثر القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية من وجهة نظر موظفي شركة الاتصالات السعودية؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، للقيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية. وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.
- ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد العلاقات الإنسانية على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.
- ج- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد تفويض السلطة على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية) تُعزى للبيانات الديموغرافية الآتية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية).

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الى الاجابة عن السؤال الرئيسي وهو معرفة أثر القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية من وجهة نظر موظفي شركة الاتصالات السعودية وينبثق منها الأهداف الفرعية الآتية:

- أ- التعرف على مستوى أثر بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.
 - ب- التعرف على مستوى أثر بُعد العلاقات الإنسانية على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.
 - ت- التعرف على مستوى أثر بُعد تفويض السلطة على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.
- الهدف الرئيسي الثاني: الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية، تُعزى إلى البيانات الديموغرافية الآتية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية).

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية الموضوع والذي يناقش أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية في المنظمات شبه الحكومية بشكل عام وشركة الاتصالات السعودية بشكل خاص وتتضمن الأهمية على المستويين العلمي والتطبيقي كآتي:

- الأهمية العلمية (النظرية):
 1. المساهمة في إثراء المعرفة حول أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية.
 2. التعريف بأهمية أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية.
 3. المساهمة في تسليط الضوء لفرق العمل الافتراضية وزيادة الاهتمام بها حيث تعتبر من الأساليب الحديثة في الوطن العربي.
 4. تسهم الدراسة بإثراء المكتبة العربية في مجال القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية.
 5. السعي لوضع أساس لفرق العمل الافتراضية في البيئات العربية وذلك لقلّة الدراسات في هذا الجانب.
 6. من المؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة في فتح المجال للباحثين لإعداد المزيد من الدراسات حول القيادة التشاركية وأثرها على أداء فرق العمل الافتراضية في قطاعات أخرى.

- الأهمية العملية (التطبيقية):

1. تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير أسلوب القيادة ورفع مستوى أداء فرق العمل الافتراضية وبالتالي يصب ذلك في زيادة الانتاجية وفي جودة تقديم الخدمات لدى شركة الاتصالات السعودية.

2. تقديم مقترحات وتوصيات الى شركة الاتصالات السعودية بمدى أهمية أسلوب القيادة التشاركية وأثرها على أداء فرق العمل الافتراضية.
3. إمكانية المساهمة في تحقيق تطلعات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال دراسة أسلوب القيادة التشاركية وذلك قد يساعد في توفير قيادات قادرة على التأثير ومواكبة التطورات.

حدود الدراسة:

1. حدود موضوعية: تتمثل في التعرف على أثر القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية.
2. حدود مكانية: طبقت الدراسة الحالية على شركة الاتصالات السعودية في منطقتي جدة والرياض.
3. حدود بشرية: أجريت على عينة من موظفي شركة الاتصالات السعودية من الذين مارسوا فرق العمل الافتراضية.
4. حدود زمنية: طبقت الدراسة الميدانية في العام الدراسي 1444-1445.

مصطلحات الدراسة:

• القيادة التشاركية:

"يقصد بها مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي صنع واتخاذ القرار وفي المساهمة الفعلية في العملية الإدارية من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات، إلى تنفيذها ومتابعة سيرها" (معمر، 2019، ص.145). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: نمط قيادي يهدف الى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وصقل مهاراتهم من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات، وبناء علاقات انسانية قائمة على الاحترام .

• المشاركة في اتخاذ القرارات:

"المشاركة تعني مساهمة العمال في عملية صنع القرارات في الإدارة، بالتالي الحصول على الحرية في اتخاذها بصورة عامة" (هادف وبرويس، 2018، ص.7). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: منح كافة الموظفين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار وابداء آراءهم لجعل القرار المتخذ أكثر قبولاً لدى الموظفين وستوضح قياس المشاركة حسب الدرجة التي سيحصل عليها القائد من وجهة نظر أعضاء الفرق الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

• العلاقات الإنسانية:

"هي الأساليب السلوكية والوسائل التي يمكن بها استثارة دافعية الناس، وحفزهم على مزيد من العمل المثمر" (إيمان إبراهيم، 2018، ص.195). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: سلوك وتفاعل القائد مع موظفيه من خلال بناء علاقات قائمة على الاحترام والتعاون مما يحقق بينهم التكامل الذي يدفعهم لتحقيق الأهداف وسيوضح قياس تطبيق العلاقات الانسانية حسب الدرجة التي سيحصل عليها القائد من وجهة نظر أعضاء الفرق الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

• تفويض السلطات:

"عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وعندما يتقبل المرؤوس هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال" (بكري، 2020، ص.5). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: منح جزء من صلاحيات وعمل القائد لموظفيه بشكل مؤقت؛ لإكساب الموظفين الخبرة والمهارات التي تسهم في تطوير العمل وسيتضح قياس تطبيق التفويض حسب الدرجة التي سيحصل عليها القائد من وجهة نظر أعضاء الفرق الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

• أداء فرق العمل الافتراضية:

"مدى استيفاء الفريق لمعايير الجودة والكمية والتوقيت لمخرجات المهمة التي تم تجميع الفريق لتحقيقها" (Martins&Schilpzand, 2011, p.44). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: قياس مستوى أداء الفريق من خلال قدرة أعضاء الفريق على التواصل والتعاون فيما بينهم ومدى تحقيقهم لمعايير الجودة والتوقيت لإنجاز الأهداف وستتضح عن طريق الدرجة التي سيحصل عليها أعضاء الفرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً الإطار النظري:

يتضمن المبحث مفهوم متغيري الدراسة القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية، ونظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory (SET) كنظرية مفسرة للعلاقة.

مفهوم القيادة التشاركية:

تعددت وجهات النظر حول مفهوم القيادة التشاركية والمعروفة أيضاً بالقيادة الديمقراطية، وذلك قد يرجع لاختلاف الفكر الإداري فمنهم من عرفها على أنها: "القيادة التي تسعى إلى أن يشارك القائد العاملين في صنع القرارات الإدارية مشاركة فعلية وليست شكلية، كما يشاركونهم في حل المشكلات التي تواجههم ويمنحهم المزيد من الصلاحيات، وتعزيز الثقة لديهم والذي يساهم بدوره في زيادة الإنتاجية لديهم والشعور بالانتماء مما يؤدي إلى اكتشاف قيادات جديدة" (عابي، 2020، ص.9). ويختصر التعريف السابق مفهوم القيادة التشاركية في مشاركة الموظفين القرارات وتفويض السلطة للموظفين، بينما ركز بوشارب (2021) على المشاركة والعلاقات الإنسانية فعرفها كالآتي: "القيادة التشاركية تقوم على الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تقوم على مناقشة الاختيارات من بين البدائل على أساس الإقناع، في جو تسوده الطمأنينة والراحة النفسية ويكون القرار النهائي للأغلبية دون تحيز ودون تسلط أو خوف" (ص.12). ويرى أسادولو (2020) Usadolo أن القائد التشاركي هو "المدير أو المشرف الذي يمنح موظفيه فرصة المشاركة في صنع القرار بشأن

عملهم ورفاهيتهم في المنظمة (p.3). "وتعرف أيضا بأنها "سلوك القائد الذي يشجع موظفيه على التعاون في كل خطوة من خطوات تحديد الأهداف وتنفيذ المهام (Sinani, 2016, p.14). وبالنظر إلى تعريف أسادلو (Usadolo, 2020)، وسناني (Sinani, 2016) يتضح أنهما يتشابهان في تركيزهما على المشاركة والتعاون بينما عرفه مباركي (2019): "أنها تتمثل في مجموعة من الخصائص والمميزات التي ما إن توافرت في مدير مؤسسة إلا وأصبح يلقب بالقائد التشاركي، من خلال ما يمتلكه من مهارات وقدرات في مجال التطوير الإداري، وصنع القرار، تفويض، اتصال وتواصل بما يحقق روح التعاون بينه وبين العاملين من أجل تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله أي مؤسسة" (ص. 23). ولوحظ في هذا المفهوم اختلافه مع ما سبق أعلاه حيث اشتمل على تحديد مجالات القيادة التشاركية المتمثلة في المشاركة والتفويض والعلاقات الانسانية .

وبناءً على التعريفات السابقة نلاحظ أنها ركزت على الجوانب الآتية:

- المشاركة في اتخاذ القرارات وتكافؤ الفرص بين الموظفين.
- العلاقات الإنسانية والمتمثلة في الاحترام والتعاون.
- بيئة عمل آمنة مبنية على الاقناع والنقاش دون تحيز.
- صفات القائد التشاركي المتمثلة في الاتصال مع الموظفين ومشاركتهم وتفويض الصلاحيات وتعزيز الثقة لديهم.

مفهوم فرق العمل الافتراضية:

اختلف مفهوم فرق العمل الافتراضية لدى الباحثين وقد يعود سبب هذا التنوع إلى اختلاف مسميات الفرق الافتراضية مثل الفرق الافتراضية العالمية والفرق الموزعة والفرق المشتتة ومن أكثر التعاريف قبولاً تعريف تاونسند وآخرون (Townsend et al, 1998) والذي نص على أن "الفرق الافتراضية هي مجموعات من زملاء العمل الموزعين جغرافياً أو تنظيمياً والذين يتم التواصل بينهم باستخدام مزيج من تقنيات الاتصالات والمعلومات لإنجاز مهمة تنظيمية" (p.18).

ومن حيث البعد الجغرافي عرفها كواي (Kwaye, 2018) بأنها "تتكون من مجموعة من الأفراد في مواقع جغرافية مختلفة يعملون كفريق ويعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك" (p.17)، ومن زاوية أخرى فسر مالي (Maley, 2020) فرق العمل الافتراضية من ناحية الاعتماد على التقنية كأساس للتواصل بينهم فعرّفها كما يلي "يتضمن الفريق الافتراضي العالمي مجموعة من الأفراد الذين يعتمدون على التكنولوجيا من أجل الاتصال ومشاركة المعرفة وأغراض إدارة المشروع، ومتفرقين في الموقع الجغرافي ومختلفين في الزمن، ويعملون بشكل مترابط نحو نتيجة مشتركة" (p.30)، بينما ركز ستانكوفيتش (Stanković, 2021) على التحديات التي قد تواجه الفرق الافتراضية بسبب اختلاف المناطق الجغرافية التي قد يصل أعضاءها من مختلف أنحاء العالم والذي ينص على أن "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" (p.2).

وهنا نلاحظ ازدياد التحديات التي تواجه الفرق الافتراضية وذلك لزيادة التوسع في الفرق لتصل لأعضاء العالم وتعقيد التكنولوجيا والتي قد تحتاج إلى قائد يوحد جهودها، وبإمكاننا أيضاً استنتاج الخصائص لفرق العمل الافتراضية والتي تمثلت في العمل لتحقيق أهداف مشتركة، العمل في مواقع مختلفة، والاعتماد على التقنية في تعاملاتهم.

نظرية التبادل الاجتماعي :

تفسر نظرية التبادل الاجتماعي (SET) Social Exchange Theory العلاقة بين متغيري الدراسة القيادية التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية، وتعد من أكثر النماذج تفسيراً لفهم السلوك في مكان العمل (Cropanzano & Mitchell, 2005). فقد أوضحت نظرية التبادل الاجتماعي (SET) أن جميع العلاقات بين الأفراد هي تبادلات اجتماعية تنتج قبول ورضا أو رفض للمشاركين حيث يتم تبادل المنافع من خلال منح الأفراد مردود أكثر قيمة بالنسبة لهم إذ تزيد هذه المكافأة أو القيمة على التكاليف فطالما أن المكافآت تفوق التكاليف فستستمر العلاقة (Homans, 1961). لذا أن الافتراض الأساسي لنظرية التبادل الاجتماعي (SET) هو أن الأفراد يستمرون في العلاقات الاجتماعية على أساس توقعاتهم بأن هذه العلاقات ستكون مفيدة للطرفين وبالتالي يعد تبادل المكافآت هو آلية انطلاق للعلاقات الاجتماعية (Blau, 1994).

وفي سياق العمل، تشير نظرية التبادل الاجتماعي (SET) إلى أن الموظفين يميلون إلى التصرف بشكل إيجابي اتجاه المنظمة إذا تمت معاملتهم بشكل جيد، كما تنص النظرية على أنه إذا كانت العلاقة التي تحدث بين الموظفين والمنظمة توفر حافزاً فذلك يدعم الموظفين لتحقيق الأهداف المحددة، فإن تحفيز الموظف يجعله قادراً على إكمال المسؤوليات المسندة إليه والعكس صحيح إذا كانت المنظمة أقل دعماً وتميل إلى توفير حافز سلبي لتطور الموظف وتقدمه، فإن الموظف يميل إلى إهمال المسؤوليات الموكلة إليه. ويعد أسلوب القيادة التشاركية ذات تأثير كبير على أداء الموظف، حيث يتضمن هذا النوع مشاركة الموظفين في المناقشات لإيجاد حلول للمشاكل ووجود اتصال ثنائي الاتجاه يحدث بين القادة والموظفين مما يجعل الموظفين يشعرون بالتقدير وبأنهم جزء مهم من الفريق. كما أن الشعور بالتقدير والإنصات من قبل القادة ودعمهم يجعل الموظفين أكثر تحفيزاً للعمل، مما يؤثر إيجابياً على أداء الموظف. ويرجع هذا إلى أن القائد يشجع إبداع الموظف من خلال العمل كفريق حتى يشعر الموظفون بالرضا عن عملهم. (Egatriyana & Sintaasih, 2022)

ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي (SET) فنرى تبادل المنفعة يتجلى في بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال منح القائد الثقة والمشاركة في القرارات للموظفين وفي المقابل يقوم الموظفون بإثراء القائد بالمعلومات، وفي بُعد العلاقات الإنسانية يظهر في تبادل الاحترام والتقدير والود بين القائد والموظفين، أما بُعد تفويض السلطة فيتضح في تفويض القائد المهام للموظفين مما يمنحهم الخبرة والثقة والتطور في مجال عملهم وفي المقابل يتيح للقائد الوقت الكافي لإنجاز أعماله المهمة. وأشار هومانز (Homans, 1961) أن نظرية التبادل الاجتماعي (SET) تستند على فرضية أن العلاقات الاجتماعية هي تبادل نشاط ملموس وغير ملموس. ونستنتج مما سبق أن تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً من قبل القائد التشاركي سيؤدي إلى تعزيز أداء فرق العمل الافتراضية واستمرار العلاقات فيما بينهم لفترة أطول.

ثانياً الدراسات السابقة:

يتمثل المبحث الثاني بأهم الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث وهي كالتالي:

أولاً، الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة التشاركية:

دراسة آل فهاد والشمراي (2022) بعنوان: " القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام في منطقة نجران". هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها المتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) وبين الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام في منطقة نجران واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لاستنباط النتائج وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة وبلغ عدد المستجيبين من المعلمين 788 معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا بين القيادة التشاركية بأبعادها والثقافة التنظيمية مما دل على أهمية ممارسة القيادة التشاركية في ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس.

دراسة الخروصية (2021) بعنوان: " القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين: دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط". هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) وأثره على أداء المعلمين في محافظة مسقط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء الاستبانة وبلغ عدد المستجيبين 49 معلم ومعلمة، كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن القيادة التشاركية تساعد على تنمية القيادات الإدارية في المستوى التشغيلي، وبالرغم من وجود علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة التشاركية ببعديها المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وبين أداء المعلمين الا انه اتضح وجود علاقة سلبية بين بعد العلاقات الانسانية وأداء المعلمين.

دراسة الخوالدة (2021) بعنوان: " أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان / الأردن". هدفت الدراسة الى معرفة أثر القيادة التشاركية من خلال أبعاده (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات) على الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات في المستشفيات الحكومية والخاصة في ظل جائحة كورونا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، وجمعت البيانات من خلال الاستبانة وبلغت عدد الاستجابات 309 استجابة وأوضحت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي بينما لم يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين بعد تفويض السلطة والرضا الوظيفي.

دراسة الغامدي والمدني (2021) بعنوان: "القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة". هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة لنمط القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي والارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغت عدد العينة 382 معلم، كما توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية بأبعادها ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين مما يشير إلى أهمية تبني قادة المدارس لنمط القيادة التشاركية ونشر ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار اذ اثمر في اكساب المعلمين السلوك الإبداعي. دراسة العجمي (2020) بعنوان: " درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شروره للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين" هدفت الدراسة الى بيان فيما اذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) و دافعية الانجاز لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال الاستبانة وتوصلت الى 162 استجابة، وتوصلت

الدراسة الى أهمية تبني القادة للقيادة التشاركية لما له من دور ايجابي في تحفيز الموظفين وتحقيق الأهداف إذ كشفت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا بين ابعاد القيادة التشاركية ودافعية الانجاز .

ثانياً، الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع أداء الفرق الافتراضية:

دراسة نوريس واتسون (2022) Norris-Watson بعنوان: "فهم تأثير كفاءات القيادة الإلكترونية على أداء الفريق الافتراضي للتواصل العسكري وفرق القبول". هدفت الدراسة الى تحديد تأثير كفاءات القيادة على أداء الفريق الافتراضي وكيفية تأثير تلك الكفاءات في تحسين أداء الفريق الافتراضي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان والمقابلة كوسيلة لجمع البيانات وتم توزيع الاستبيان على 22 موظفاً ومقابلة 5 من القادة واتبعت المنهج الاستكشافي النوعي وأظهرت الدراسة أن كفاءات القيادة الإلكترونية الأكثر تأثيراً على أداء الفريق تتمحور حول المهارات الشخصية للقائد حيث اتضح أن القائد الذي يركز على الفريق ، ويدعم التنمية الشخصية ، ويبني العلاقات يسهم في رفع مستوى أداء الفرق الافتراضية.

دراسة كاستيلانو وآخرون (2021) Castellano et al بعنوان: " تأثير القيادة الذاتية والقيادة المشتركة على أداء فرق البحث والتطوير الافتراضية". تسعى الدراسة إلى تحليل آثار القيادة الذاتية والمشاركة على أداء فرق البحث والتطوير الافتراضية وتتوسط الثقة والفعالية والالتزام في تأثير التفاعل بين القيادة الذاتية والقيادة المشتركة وأداء فرق البحث والتطوير الافتراضية وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة وبلغت عدد الاستجابات 154 موظف من عدة مؤسسات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأشارت النتائج أن القادة ذوي التوجهات الذاتية بحاجة إلى الفاعلية والالتزام لرفع مستوى أداء فرق البحث والتطوير الافتراضية، أما القيادة المشتركة بما في ذلك الرؤية المشتركة وثقافة القيادة المشتركة والتفويض والتعاون ، تساهم بشكل إيجابي في تعزيز أداء فرق البحث والتطوير الافتراضي.

دراسة حماد (2021) بعنوان: " أثر القيادة الالكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية: دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين". تسعى الدراسة الى تشخيص طبيعة العلاقة بين القيادة الالكترونية بأبعادها المتمثلة في (فعالية قرار القائد الالكتروني، الثقة الالكترونية، البعد التكنولوجي للشركة محل الدراسة) على أداء فرق العمل الافتراضية، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وبلغت الاستجابات 270 استجابة من كافة المستويات الادارية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الالكترونية وأداء فرق العمل الافتراضية.

دراسة الأميري (2019) Al Ameri بعنوان: " تأثير أنماط القيادة على أداء الفرق الافتراضية في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة: تقييم أسلوب القيادة التحويلية والمعاملات". هدفت الدراسة الى تحديد تأثير أسلوبي القيادة التحويلية والمعاملات على أداء الفرق الافتراضية في القطاع الحكومي لدولة الإمارات العربية المتحدة، استخدمت الدراسة الاستبانة وتكونت العينة من 344 موظف في القطاع العام، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، وأشارت النتائج الى ان القيادة التحويلية والمعاملات كلاهما له تأثير ايجابي على أداء الفرق الافتراضية، غير أن الأسلوب التحويلي كان له التأثير الأقوى، وذلك لما يتصف به القائد التحويلي من تحفيز والهام ودعم مما يؤدي الى امتثال الفرق الافتراضية له.

ثالثاً، الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية وفرق العمل الافتراضية:

دراسة ليو وهوانغ (2022) Liu & Huang بعنوان: "هل تؤدي القيادة التشاركية إلى بناء فرق افتراضية؟ بناءً على نموذج محاكاة متعدد العوامل". سعت الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة التشاركية على بناء فرق افتراضية من خلال بناء نموذج محاكاة متعدد العوامل. بناءً على محاكاة منصة NetLogo، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة منهج شبه تجريبي باستخدام أداة الاختبار وهي المحاكاة وبلغت العينة 20 موظف من فرق العمل الافتراضية وتوصلت الدراسة إلى القيادة التشاركية تمنح الفرق الافتراضية مساحة للتطور حيث تعزز من الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء الفريق الافتراضي ومنحهم فرصة للمشاركة في القرارات الإدارية.

دراسة سناني (2016) Sinani بعنوان: "آثار ممارسات القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي للفرق الافتراضية ذوي المهارات العالية". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي بين الفرق الافتراضية عالية المهارة في صناعة البرمجيات العالمية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغت العينة 173 موظف من القطاع الخاص، ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي حيث إن مهارات القيادة التشاركية تزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء الفريق الافتراضي مما يساهم في خفض التكاليف وضمان جودة العمل.

التعليق على الدراسات السابقة:

هدفت معظم الدراسات السابقة للمتغير المستقل (القيادة التشاركية) إلى دراسته من نواحي عدة ولكن اقتصرَت الدراسات في دراسته على الموظفين في الوضع التقليدي وجهاً لوجه، كما تطرقت غالبية الدراسات السابقة للمتغير التابع (أداء فرق العمل الافتراضية) إلى عدة أنماط من القيادة منها القيادة التحويلية والمعاملات بخلاف القيادة التشاركية وذلك لمعرفة تأثيرها على أداء الفرق الافتراضية في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، أما الدراستان التي جمعت المتغيرين وهي دراسة ليو وهوانغ (2022) Liu and Hung ودراسة سناني (2016) Sinani ركزت على دور القيادة التشاركية في بناء الفرق الافتراضية ورضاهم. وهنا ظهر دور الدراسة الحالية في البناء على الدراسات السابقة واستكمال ما تبقى من خلال دراسة أثر القيادة التشاركية بأبعادها المتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية) على أداء فرق العمل الافتراضية على موظفي شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية، وهنا قد يظهر تميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى في ربطها للمتغيرين.

منهج الدراسة:

أستخدم المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد مناهج المدخل الكمي، الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كمياً وكيفياً؛ تمهيداً لفهم الظواهر وتشخيصها ومعرفة العوامل المتحكمة فيها ومدى الترابط بينها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية في تحويل البيانات إلى أرقام ومحاولة تفسيرها إحصائياً (بوحوش وآخرون، 2019).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي شركة الاتصالات السعودية في مدينتي الرياض وجدة من الذين مارسوا العمل ضمن فرق عمل افتراضية، ونظراً لوجود هذا الشرط فإنه لا تكون لبعض مفردات المجتمع فرصة للاختيار والمشاركة في الدراسة لعدم ممارستها العمل ضمن الفرق الافتراضية؛ ولكون عدد أفراد عينة الدراسة المطلوبة غير معلوم، فقد أُختير نوع العينة المقصودة عينة كرة الثلج وتم جمع (130) رداً من موظفي شركة الاتصالات السعودية الذين مارسوا العمل ضمن فرق عمل افتراضية، وبعد تدقيق الردود ومراجعتها

فقد أُستثنت (19) استبانة؛ كونها غير صالحة للتحليل الاحصائي، أي أن (111) استبانة خضعت للتحليل بنسبة (85,4%) من إجمالي ردود العينة ويوضح الجدول التالي الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

الجدول (1): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

البيانات الديموغرافية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	101	91%
	أنثى	10	9%
العمر	أقل من 30 سنة	8	7.2%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	8	7.2%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	51	45.9%
	50 سنة فأكثر	44	39.6%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	9	8.1%
	دبلوم	32	28.8%
	بكالوريوس	64	57.7%
	دراسات عليا	6	5.4%
عدد سنوات الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	9	8.1%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0	0%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	0	0%

%91.9	102	15 سنة فأكثر	
%100	111	المجموع	

يوضح الجدول (1) أن معظم العينة المشاركة هم من فئة الذكور بنسبة قدرها (91%)، بينما ما تبقى هم من فئة الإناث بنسبة (9%)، وقد يعود ارتفاع نسبة الذكور إلى أن طبيعة عمل فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية معظمه مختص بعمل الفنيين والذي قد يكون معظم شاغليه من فئة الذكور، إلا أنه في عام (2019) أطلقت الشركة مبادرة مجلس المرأة من خلال ملتقى المرأة في (STC) التي تساعد في دعم تقدم الموظفات، وجعل بيئة عملهن أكثر ملائمة لهن، وتوفير فرص متساوية للجنسين في التكافؤ والتمكين، وتعزيز التنوع في الموارد البشرية للشركة، تماشياً مع رؤية المملكة 2030، كما يظهر أن (45.9%) من العينة المشاركة في الدراسة الحالية تراوحت أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، تليها فئة 50 سنة فأكثر بنسبة قدرها (39.6%)، ويظهر التساوي في النسبة بين الفئتين المتبقية (أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة) واللتان بلغتا (7.2%)، وقد يعود ذلك أن عمل فرق العمل الافتراضية بحاجة إلى فئات عمرية كبيرة وذلك لتمتعهم بالخبرة الكافية في العمل مما قد يسهل لهم العمل في فرق افتراضية، ويتضح أن أكثر من نصف العينة المشاركة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة قدرها (57.7%)، ثم حملة درجة الدبلوم بنسبة لم تتجاوز (28.8%)، يليها الحاصلين على الشهادة الثانوية فأقل بنسبة (8.1%)، بينما شكّلت نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (5.4%) فقط من العينة، ويفسر ذلك حرص الشركة على توظيف ذوي الدرجات العلمية، لإكمال مسيرة نجاحات الشركة بهم، أما الخبرة العملية يظهر أن معظم العينة المشاركة تجاوزت خبرتهم العملية 15 سنة بنسبة قدرها (91.9%)، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (8.1%)، بينما يظهر التساوي في عدم مشاركة أفراد تتراوح خبرتهم العملية بين 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة، وقد يعود ذلك أن ارتفاع نسبة ذوي الخبرة العملية المرتفعة إلى أن عمل فرق العمل الافتراضية يتطلب الحاجة إلى وجودة خبرة لدى الموظف.

أداة الدراسة وخطوات بنائها:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة الإلكترونية وتحديدًا الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المحددة واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، وتعد الاستبانة المغلقة وسيلة للحصول على معلومات وحقائق عن واقع ما، وتقدم في صورة أسئلة ويطلب من الأفراد المعنيين الإجابة عنها، وتتميز بسهولة الإجابة عن أسئلتها، ويستغرق فترة زمنية قصيرة في تعبئتها (عبيدات وآخرون، 2015). وطُبِّقَت الاستبانة في الدراسة الحالية لمعرفة أثر القيادة التشاركية بأبعادها (بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات، بُعد العلاقات الإنسانية، بُعد تفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية من وجهة نظر موظفي شركة الاتصالات السعودية، ويتضح فيما يلي الإجراءات التطبيقية في بناء استبانة الدراسة:

- بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة صُممت استبانة الدراسة بصورتها الأولية؛ لقياس القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية، حيث اعتمد على دراسة العجمي (2020) في عبارات متغير القيادة التشاركية، بينما تعددت مصادر عبارات متغير أداء فرق العمل الافتراضية من دراسة كلاً من حماد (2021)، ودراسة أوكاي بونسو (2021) Okai-Bonsu، ودراسة لوري ورايسنجاني (2000) Lurey and Raisinghani.
- عُرضت الاستبانة على (6) من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في عددٍ من الجامعات المعتمدة لتحكيم الاستبانة وإبداء الملاحظات حول محتوى عبارات المتغيرات والأبعاد ووضوحها وأهميتها، وقد أُجريت التعديلات بناءً على آرائهم وملاحظاتهم.
- ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية وتكونت الاستبانة الخاصة بالدراسة من جزئين رئيسيين هما:
 1. الجزء الأول (البيانات الديموغرافية): والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية).
 2. الجزء الثاني (عبارات الاستبانة): احتوت استبانة الدراسة على (33) عبارة لقياس متغيري الدراسة وهي كما يلي:

- المتغير المستقل (القيادة التشاركية) يشمل على 25 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد:
- المشاركة في اتخاذ القرارات ويتكون من 7 عبارات
- العلاقات الانسانية ويتكون من 9 عبارات
- تفويض السلطة ويتكون من 9 عبارات
- المتغير المستقل (اداء فرق العمل الافتراضية) ويشمل على 8 عبارات
- تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة، فقد وُزعت على عينة استطلاعية من موظفي شركة الاتصالات السعودية، قوامها (35) موظف، حيث أشارت القيم الإحصائية أن الأداة صادقة لما وضعت لقياسه؛ ووجود علاقات إيجابية وقوية بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع مع الدرجة الكلية للأداة، وكذلك بين كل عبارات الدراسة مع أبعادها؛ باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة، حيث أن قيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع أبعاد ومتغيرات الدراسة أكبر من (0,70)، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- وتحدد استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة ضمن مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، والمتضمن [موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)]

صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة مدى صلاحيتها لقياس السلوك أو الاتجاه الذي صُممت لأجله، وقدرتها على بلوغ وتحقيق الهدف من بنائها (عشور، 2017)، وتم التحقق من صدق الأداة الحالية من خلال النوعين الآتيين:

أولاً، الصدق الظاهري (Face Validity)

يُشير الصدق الظاهري إلى أن أداة الدراسة صادقة في صورتها الظاهرية، وتم التحقق من ذلك من خلال عرض الاستبانة على (6) من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في عددٍ من الجامعات المعتمدة لتحكيم الاستبانة وإبداء الملاحظات حول محتوى عبارات المتغيرات والأبعاد ووضوحها وأهميتها، وقد أجريت التعديلات بناءً على آرائهم وملاحظاتهم

ثانياً، صدق المحتوى (Validity Content)

يُرَكِّز صدق المحتوى على المدى الذي تبلغه عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة في تمثيل محتوى الظاهرة المدروسة؛ بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتوضح خواص معامل الارتباط من خلال قيمته التي تقع بين (1+) و(1-)، وتشير الإشارة التي تسبق القيمة على اتجاه العلاقة؛ حيث إن الإشارة الموجبة علاقة طردية، في حين أن الإشارة السالبة علاقة عكسية، بينما لا يوجد ارتباط تاماً عند قيمة الصفر (عبد الفتاح، 2017)، وتم التحقق من صدق المحتوى من خلال الطريقتين الآتيتين:

- صدق الاتساق البنائي (Structural Consistency Validity)

يقيس صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط البناء بالأساس النظري له (القحطاني وآخرون، 2020)، أي الارتباط بين أبعاد القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية بالدرجة الكلية للأداة؛ بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وأشارت القيم الاحصائية إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين أبعاد القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية مع الدرجة الكلية للأداة، حيث تراوحت القيم الكلية بين (0,868 و 0,957)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا مؤشر على تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الصدق البنائي، وتفي بأغراض الدراسة.

• صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

يشير صدق الاتساق الداخلي إلى مدى الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد أو المتغير الذي تنتمي إليه؛ بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أشارت القيم الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين جميع عبارات أبعاد القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية مع الدرجة الكلية للبعد أو المتغير الذي تنتمي إليه، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا مؤشر على تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الصدق الداخلي، ويمكن الوثوق بنتائجها في التطبيق الميداني للدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

يُقصد بثبات الأداة (Reliability) إمكانية أن تعطي الأداة نتائج صحيحة ومقاربة إذا ما أُعيد تطبيقها مرات متعددة في ظروف متشابهة خلال فترات زمنية معينة (القحطاني وآخرون، 2020)، وهذا يشير إلى دقة المقياس واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المبحوثين، فإذا كان المعامل يساوي (0.70) وأكثر دل ذلك على قوة الثبات للأداة المستخدمة (عيشور، 2017)، وتُعد طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من الطرق الأكثر استخداماً في الأوساط العلمية، ويظهر الجدول الآتي مدى ثبات استبانة الدراسة بحساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

جدول (2): قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

يتضح من قيم معامل ألفا كرونباخ في الجدول (2) ثبات أداة الدراسة المستخدمة، حيث بلغت قيمة ثبات أداة الدراسة الكلية (0,97)، وهي قيمة مرتفعة وقريبة من الواحد الصحيح، أي أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع مما يزيد من مصداقية البيانات الخاضعة للتحليل.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحليل البيانات والتحقق من صحة فرضيات الدراسة أستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Science – SPSS)؛ وذلك بالطرق الإحصائية الآتية:

1. معامل الارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**)؛ للتحقق من صدق أداة الدراسة (الصدق البنائي، الصدق الداخلي).
2. معامل الثبات (**Reliability**)؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**).
3. التكرارات (**Frequencies**) والنسب المئوية (**Percentages**)؛ لوصف البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة المشاركين.
4. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (**Simple & Multiple Linear Regression Analysis**)؛ لمعرفة أثر القيادة التشاركية بأبعادها على أداء فرق العمل الافتراضية.
5. اختبار "ت" للعينات المستقلة (**Independent Sample T. Test**)؛ لمعرفة الفروق في استجابات أفراد العينة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة من حيث الجنس.
6. اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (**One Way A nova**)؛ لمعرفة الفروق في استجابات أفراد العينة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة من حيث العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية.

النتائج والمناقشة:

الإجابة على فرضيات الدراسة:

أجري اختبار لفرضيات الدراسة للتحقق من صحتها بتطبيق عدداً من الأساليب الإحصائية والمتناسبة مع طبيعة كل فرضية من الفرضيات

المتغيرات وأبعاد الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (القيادة التشاركية)	25 عبارة	0.973
البعد الأول	7 عبارات	0.920
البعد الثاني	9 عبارات	0.953
البعد الثالث	9 عبارات	0.936
المتغير التابع (أداء فرق العمل الافتراضية)	8 عبارات	0.910
ثبات أداة الدراسة الكلي	33 عبارة	0.977

الرئيسية والفرعية، وهي على النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

للإجابة على الفرضية السابقة والتحقق من صحتها طبق اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)، وتوضح التفاصيل في الجدول الآتي:

جدول (3): اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر القيادة التشاركية بأبعادها على أداء فرق العمل الافتراضية

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		المتغير المستقل	المعاملات			
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig. F		معامل الانحدار B	Beta	T المحسوبة	Sig. T
أداء فرق العمل الافتراضية	0,852	0,727	94.859	0,000	الثابت	1.020	-	5.126	0.000
					المشاركة في اتخاذ القرارات	0.121	0.144	1.636	0,105
					العلاقات الإنسانية	0.381	0.462	4.029	0,000
					تفويض السلطة	0.268	0.292	2.667	0,009

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تُشير القيم الإحصائية في الجدول (3) إلى وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، وتؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.852)، وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن القيادة التشاركية تُفسر (72.7%) من التباين في أداء فرق العمل الافتراضية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى، في حين تؤكد قيمة (F) المرتفعة والبالغة (94.859) ثبوت معنوية نموذج الانحدار. كما يوجد أثر لبُعدين من أبعاد القيادة التشاركية (العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة للبعدين والبالغة (4.029) و(2.667) على التوالي، وبدلالات إحصائية قدرها (0.000) و(0.009) على التوالي، وهي قيمتان مقبولتان لأنها أقل من (0.05)، وتترجم قيمة الدلالات الإحصائية إلى أن العلاقات الإنسانية أكثر أهمية من تفويض السلطة في تأثيرها على فرق العمل الافتراضية. وتُشير قيمة (Beta) نسبة التأثير المعنوي للبعدين (العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة)، بحيث كلما زادت نسبة تأثير بُعد منها بمقدار وحدة واحدة يزيد أداء فرق العمل الافتراضية بمقدار

(Beta)؛ أي أنه كلما زادت نسبة تأثير بُعد العلاقات الانسانية بمقدار وحدة واحدة يزيد أداء فرق العمل الافتراضية بمقدار (0.462)، وينطبق ذلك على بُعد تفويض السلطة. كما لا يوجد أثر لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، ويتضح ذلك من قيمة (T) المحسوبة والبالغة (1,636) بدلالة إحصائية قدرها (0,105)، وهي قيمة مرفوضة لأنها أكبر من (0.05).

وعلى ضوء ما سبق تُقبل فرضية الدراسة الرئيسية الأولى جزئياً، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية بأبعادها (العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع عددٍ من الدراسات السابقة بوجود الأثر بين متغيري الدراسة، كدراسة الأميري (2019) Al Ameri التي أشارت بوجود تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء الفرق الافتراضية في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، ودراسة كاستيلانو وآخرون (2021) Castellano et al حيث توصلت لوجود تأثير للقيادة المشتركة على أداء فرق البحث والتطوير الافتراضية، وكذلك دراسة اغتريانا و سينتاسيه (2022) Egatriyana and Sintaasih إذ أظهرت النتائج وجود تأثير لأسلوب القيادة الديمقراطية على أداء موظفي البنك، ودراسة ليو وهوانغ (2022) Liu and Huang التي أثبتت وجود أثر للقيادة التشاركية على بناء الفرق الافتراضية في منصة Net Logo، بالإضافة إلى دراسة أرينا وآخرون (2023) Arina et al حيث ظهر وجود تأثير لأسلوب القيادة التشاركية لدى مدير المدرسة على أداء معلمي المدارس المتوسطة العامة. إلا أن دراسة الخوالدة (2021) أظهرت الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية، حيث توصلت لوجود أثر للقيادة التشاركية على الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان/ الأردن، وفي ذات النطاق أظهرت الاختلاف في وجود أثر لأبعاد القيادة التشاركية، حيث توصلت لوجود أثر لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم وجود أثر لبُعد تفويض السلطة، وهذا ممكن الاختلاف مع الدراسة الحالية، كما تتوافق نتائج الدراسة مع نظرية التبادل الاجتماعي (SET) والتي تشير إلى أن تبادل المنافع بين القادة والموظفين تزيد من استمرارية العلاقة وتزيد من السلوك الإيجابي فطالما ان الموظفين يتلقون الدعم والتقدير والاحترام والثقة في تفويضهم بعض المهام فإن ذلك يؤثر بشكل ايجابي على أدائهم.

وبناءً على اجابة الفرضية الرئيسية تمت الاجابة على سؤال الدراسة الرئيسي التالي: ما أثر القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية من وجهة نظر موظفي شركة الاتصالات السعودية؟ ووفقاً لاختبار الانحدار الخطي المتعدد فإنه يوجد أثر للقيادة التشاركية ببعدي (العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى ثلاث فرضيات فرعية وهي كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

للإجابة على الفرضية الفرعية السابقة والتحقق من صحتها طُبّق اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، ويتضح ذلك في الجدول الآتي:

جدول (4) اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء فرق العمل الافتراضية

المعاملات					المتغير المستقل ل	تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
القرار الإحصائي	Sig. T	T المحسوبة	Beta	معامل الانحدار B		Sig. F	المحسوبة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
دال إحصائياً	0.00 0	7.192	-	1.63 5	الثابت	0,00 0	132.89 1	0.54 9	0.74 1	أداء فرق العمل الافتراض ية
دال إحصائياً	0,000	11.52 8	0.74 1	0.62 4	المشاركة في اتخاذ القرارات					

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تُشير القيم الإحصائية في الجدول (4) إلى وجود علاقة طردية قوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، وتؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.741)، وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تُفسر (54,9%) من التباين في أداء فرق العمل الافتراضية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى، في حين تؤكد قيمة (F) المرتفعة والبالغة (132.891) ثبوت معنوية نموذج الانحدار، كما يوجد أثر لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة للبُعد والبالغة (11.528) وبدلالة إحصائية قدرها (0,000)، وهي قيمة مقبولة لأنها أقل من (0.05)، وعلى ضوء ما سبق تُقبل فرضية الدراسة الفرعية الأولى، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد العلاقات الانسانية على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

للإجابة على الفرضية الفرعية السابقة والتحقق من صحتها طبق اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، ويتضح ذلك في الجدول الآتي:

جدول (5) اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر بُعد العلاقات الانسانية على أداء فرق العمل الافتراضية

المعاملات					المتغير	تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير
القرار الإحصائي	Sig. T	T المحسوبة	Beta	معامل الانحدار B	المستقل ل	Sig. F	المحسوبة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	التابع
دال إحصائياً	0.000	7.276	-	1.34	الثابت	0,000	246.607	0.693	0.833	أداء فرق العمل الافتراضية
دال إحصائياً	0,000	15.704	0.833	0.689	العلاقات الانسانية	0	7	3	3	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير القيم الإحصائية في الجدول (5) إلى وجود علاقة طردية قوية بين العلاقات الانسانية وأداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، وتؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.833)، وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن العلاقات الانسانية تفسر (69.3%) من التباين في أداء فرق العمل الافتراضية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى، في حين تؤكد قيمة (F) المرتفعة والبالغة (246.607) ثبوت معنوية نموذج الانحدار، كما يوجد أثر لبُعد العلاقات الانسانية على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة للبُعد والبالغة (15.704) وبدلالة إحصائية قدرها (0,000)، وهي قيمة مقبولة لأنها أقل من (0.05)، وعلى ضوء ما سبق تُقبل فرضية الدراسة الفرعية الثانية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد العلاقات الانسانية على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تفويض السلطة على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

للإجابة على الفرضية الفرعية السابقة والتحقق من صحتها طبق اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، ويتضح ذلك في الجدول الآتي:

جدول (6) اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر بُعد تفويض السلطة على أداء فرق العمل الافتراضية

المعاملات	تحليل التباين	ملخص النموذج
-----------	---------------	--------------

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المحسوبة F	Sig. F	المتغير المستقل	معامل الانحدار B	Beta	T المحسوبة	Sig. T	القرار الإحصائي
أداء فرق العمل الافتراضي	0.80	0.65	206.19	0,00	الثابت	1.14	-	5.288	0.00	دال إحصائياً
	9	4	3	0	تفويض السلطة	0.74	0.80	14.35	0,000	دال إحصائياً
						3	9	9		

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير القيم الإحصائية في الجدول (6) إلى وجود علاقة طردية قوية بين تفويض السلطة وأداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، وتؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.809)، وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن تفويض السلطة تُفسر (65.4%) من التباين في أداء فرق العمل الافتراضية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى، في حين تؤكد قيمة (F) المرتفعة والبالغة (206.193) ثبوت معنوية نموذج الانحدار، كما يوجد أثر لبُعد تفويض السلطة على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة للبعد والبالغة (14.359) وبذلالة إحصائية قدرها (0,000)، وهي قيمة مقبولة لأنها أقل من (0.05)، وعلى ضوء ما سبق تُقبل فرضية الدراسة الفرعية الثالثة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تفويض السلطة على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية) تُعزى للبيانات الديموغرافية (الآلية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية).

للإجابة على الفرضية السابقة والتحقق من صحتها طبق اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة العينة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة تعزى للجنس، ثم طبقت اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة العينة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة تعزى للعمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة العملية، وتوضح التفاصيل في الجداول الآتية:

- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة العينة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة تعزى للجنس:

جدول (7) اختبار "ت" لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة العينة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة تعزى للجنس

القرار الإحصائي	Sig.	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	*
لا توجد فروق	0.065	1.863	0.626	4.14	101	ذكر	الارتباط دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$
			0.492	4.52	10	أنثى	يتبين من القيم

في الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابة عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية) تعزى للجنس، ويشير إلى ذلك قيمة اختبار (T) (1.863)، بدلالة إحصائية (0.065) وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أكبر من (0.050)، أي أن إدراك موظفي شركة الاتصالات السعودية لممارسة القيادة التشاركية وفرق العمل الافتراضية لا يختلف باختلاف الجنس.

وقد اتفقت نتيجة عدم وجود فروق حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة تعزى للجنس في الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من العجمي (2020)، الخروصية (2021) و الخوالدة (2021) والباحثة في قادة مدارس التعليم العام في محافظة شروره، والمعلمين في المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، والمرضى والمرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان/ الأردن على التوالي.

1. اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة العينة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة تعزى للعمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة العملية:

جدول (8) اختبار "أنوفا" لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة العينة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة تعزى للعمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة العملية

القرار الإحصائي	Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير	*
لا توجد فروق	0.187	1.630	0.622	3	1.867	بين المجموعات	العمر	الارتباط دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ (يتبين من القيم في الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابة عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة بين
			0.382	107	40.850	داخل المجموعات		
			-	110	42.717	التباين الكلي		
لا توجد فروق	0.865	0.245	0.097	3	0.291	بين المجموعات	المؤهل العلمي	الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابة عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة بين
			0.397	107	42.426	داخل المجموعات		
			-	110	42.616	التباين الكلي		
لا توجد فروق	0.430	4.213	1.590	1	1.590	بين المجموعات	عدد سنوات الخبرة العملية	الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابة عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة بين
			0.377	109	41.128	داخل المجموعات		
			-	110	42.717	التباين الكلي		

متغيري الدراسة (القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية) تعزى للعمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة العملية، ويشير إلى ذلك قيمة اختبار (F) (1.630)، (0.245) و (4.213) على التوالي، بدلالات إحصائية (0.187)، (0.865) و (0.430) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من (0.05)، أي أن إدراك موظفي شركة الاتصالات السعودية لممارسة القيادة التشاركية وفرق العمل الافتراضية لا يختلف باختلاف العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة العملية. وعلى ضوء ما سبق تُرفض فرضية الدراسة الرئيسية الثانية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابة عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية) تُعزى للبيانات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية).

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الخوالدة (2021) في وجود فروق تعزى للعمر لفئة الأقل من 30 سنة من الممرضين والممرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان/ الأردن، وتشابهت مع دراسة كلاً من العجمي (2020)، الخروصية (2021)، الخوالدة (2021) والمدني والغامدي (2021) في عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي لقادة مدارس التعليم العام في محافظة شروره، والمعلمين في المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، والممرضين والممرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان/ الأردن، ومعلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة على التوالي، في حين ظهر الاختلاف مع دراسة آل فهاد والشمراني (2022) التي توصلت لوجود فروق تعزى للمؤهل العلمي لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام في منطقة نجران. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة العملية فقد اتفقت دراسة كلاً العجمي (2020)، الخروصية (2021)، والخوالدة (2021) مع الدراسة الحالية في عدم وجود فروق تعزى لعدد سنوات الخبرة العملية في الجهات الثلاث المبحوثة، بينما اختلفت مع دراستي المدني والغامدي (2021)، وآل فهاد والشمراني (2022) بوجود فروق تعزى لعدد سنوات الخبرة العملية في الجهتين المبحوثتين لصالح فئة أكثر من 20 سنة، وفئة أكثر من 15 سنة على التوالي.

ملخص نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية، والمتمثلة في:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية بأبعادها (العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد العلاقات الإنسانية على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تفويض السلطة على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية) تُعزى للبيانات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية).

توصيات الدراسة:

أوضحت نتائج الدراسة عدداً من الاقتراحات والتوصيات لتعزيز أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية لموظفي شركة الاتصالات السعودية، وهي كالآتي:

1. مواصلة الاهتمام بتبني التكامل في ممارسات القيادة التشاركية بأبعادها المحددة لدى قادة شركة الاتصالات السعودية؛ لاستمرار النجاحات التي حققتها، ورفع مستوى أداء الموظفين وولائهم للمنظمة، والحرص على نشر هذه الثقافة وهذا النمط من القيادة بين الإدارات وفرق العمل الافتراضية المختلفة.

2. تعزيز السلوك التشاركي للقادة من خلال إبراز مزايا مشاركة الموظفين في اتخاذ وصنع القرارات وتحديدًا في قبول القرار المتخذ من قبل الموظفين، والعمل على استمرار مشاركة الموظفين في اتخاذ وصنع القرارات، ودراسة أفكارهم وتقييم مقترحاتهم؛ بما يتوافق مع امكانياتهم وتخصصاتهم ومجال عملهم، والاستماع إلى التغذية الراجعة في القرارات المتخذة سابقاً.
3. دعم العلاقات الإنسانية بين القيادات وأعضاء فرق العمل، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، وخلق فرص إبداعهم وابتكارهم وبالتالي ضمان بقائهم في المنظمة.
4. استمرارية تفويض السلطة للموظفين وتقديم وصف تفصيلي للمهمة المفوض لها وآلية العمل والمتابعة لتحقيق أفضل النتائج من عملية التفويض.
5. إقامة دورات تدريبية لرفع كفاءة أداء أعضاء الفرق الافتراضية تقنياً وتوفير الفرص لجميع الموظفين لتعلم مهارات التعامل مع وسائل التقنية الحديثة.

مقترحات للدراسات المستقبلية

1. دراسة أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية باستخدام المقابلات الشخصية كأداة رئيسية لجمع البيانات.
2. دراسة أثر القيادة المشتركة على أداء فرق العمل الافتراضية.
3. دراسة العوامل المؤثرة على أداء فرق العمل الافتراضية.

المراجع العربية:

- إبراهيم، إيمان محمد عبد الهادي. (2018). دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الأمن الخلقي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية بالإسمايلية، (41)، 189-238. <http://search.mandumah.com/Record/1159532>
- آل فهاد، عبدالله مسفر ملفي، و الشمراي، حامد محمد. (2022). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام في منطقة نجران. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(47)، 52-79. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C040422>
- بكري، عزيزة أ بكر. (2020). تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(36)، 1-25. <http://search.mandumah.com/Record/1101181>
- بوحوش، عمار، لطاد، ليندة، عباس، عائشة، رانجة، زكية، تيغزة، زهرة، حمزة، حورية، قصري، فريدة، يطو، رزيقة، عرابجي، إيمان، بورياح، سلمة، بودي، نبيلة، و إيجر، أمينة. (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- بوشارب، جميلة. (2021). دور القيادة التشاركية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. [رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي]. المستودع الرقمي جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. <http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/>
- الحارثي، عيدة بنت حمدان بن زايد. (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. [رسالة ماجستير، جامعة الإمام بن محمد بن سعود الإسلامية]. الريادة الأكاديمية. <http://dr-alameri.com/?p=1684>
- حماد، محمد محمد محمود. (2021). أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية (دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين). المجلة العلمية للبحوث التجارية، 42(3)، 1-28.

- الخروصية، بثينة بنت علي بن عبد الله. (2021). القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين: دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (131)، 121 - 144.
<http://search.mandumah.com/Record/1116560>
- الخواندة، ملك هارون. (2021). أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان / الأردن [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]، دار المنظومة.
<http://search.mandumah.com/Record/1167261>
- عابي، خليدة. (2020). القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة. [رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة]. المعهد الجامعي لجامعة محمد بو ضياف بالمسيلة. <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/21343>
- عبد الغني، أحمد عبده. (2020). إدارة وبناء فرق العمل. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (59)، 149-172.
<http://search.mandumah.com/Record/1130241>
- عبد الفتاح، عز. (2017). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام IBM-SPSS. (ط.2). مكتبة خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (2015). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه (ط.17). دار الفكر ناشرون وموزعون.
- العجمي، هادي سالم. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرونة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (4)، 728 - 750.
<http://search.mandumah.com/Record/1089430>
- عشور، نادية. (2017). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع.
- الغامدي، محمد، المدني، عبدالله. (2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة. مجلة البحوث التربوية والنوعية، 9(9)، 251-300. [10.21608/JEOR.2022.107367.1009](https://doi.org/10.21608/JEOR.2022.107367.1009)
- القحطاني، سالم، العامري، أحمد، آل مذهب، معدي، والعمر، بدران. (2020). منهج البحث في العلوم السلوكية. (ط.5). كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود.
- مباركي، عقيلة. (2019). القيادة التشاركية ودورها في تحسين الموارد البشرية في مجال الأرشيف: دراسة حالة مركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان- أولاد جلال [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة]. المستودع الرقمي بجامعة محمد خيضر بسكرة. <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/13894>
- معمر، محمد. (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة. [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر]. مستودع الرسائل الجامعية بجامعة بسكرة. <http://thesis.univ-biskra.dz/4288>
- هادف، نجات سامي، وبرويس، وردة. (2018). المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على العمال. مجلة المجتمع والرياضة، 1(2)، 6-16.
<https://www.asjp.cerist.dz/en>

المراجع الأجنبية:

- Akpoviro, K.S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018). Effect of Participative Leadership Style on Employee's Productivity. *International Journal of Economic Behavior*, 8(1), 47-60.
<https://doi.org/10.14276/2285-0430.1927>.
- Al Ameri, Nama Salmeen Mabrouk Omar. (2019). *Impact of Leadership Styles on the Performance of Virtual Teams in the UAE Government Sector: Assessment of Transactional and*

- Transformational Leadership Styles*. [Doctoral dissertation, United Arab Emirates University].
https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_dissertations/99
- Alfehaid, L., & Mohamed, E. E. (2019). Understanding the influence of E-leadership on virtual team performance empirical study. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 5(10), 21-36. <https://www.researchgate.net/publication/336933114>
- Bhatti, M.H., Ju, Y., Akram, U., Bhatti, M., Hasanat., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry. *MDPI*, 11(4). <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/4/1170/htm>
- Blau, P. M. (1994). *Structural contexts of opportunities*. Chicago: University of Chicago Press.
- Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I., & Orhan, M. A. (2021). Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R&D teams. *Journal of Business Research*, 128, 578-586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.030>
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International journal of information management*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dubrin, A. J. (2022). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (10th ed). Cengage Learning.
- Dumitru, C. (2021). *Building Virtual Teams: Trust, Culture, and Remote Working*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003095781>
- Egatriyana, A. N. D., & Sintaasih, D. K. (2022). The Role of Job Stress Mediates the Effect of Democratic Leadership Style and Workload on Bank Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 7(3), 139-146. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.3.1429>
- Elyousfi, F., Anand, A., & Dalmasso, A. (2021). Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. *International Journal of Public Sector Management*, 34(5), 508-528. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2020-0218>
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>
- Handke, L., Costa, P. L., Klonek, F. E., O'Neill, T. A., & Parker, S. K. (2021). Team perceived virtuality: An emergent state perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 624-638. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1806921>
- Homans, G. (1961). *Social Behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Kimble, C. (2011). Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(2), 6-15. <https://doi.org/10.1002/joe.20364>

- Kwaye, A. S. (2018). *Effective strategies for building trust in virtual teams* [Doctoral dissertation, Walden University]. ProQuest
- Liu, R. & Huang, Z (2022). Is participatory leadership conducive to the construction of virtual teams? Based on multi-agent simulation model. *Frontiers in Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1010007>
- Lurey, J. S., & Raisinghani, M. S. (2000). An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management*, 1914, 1-22.
- Mahdy, F. M. (2021). The Role of Virtual Teams in Increasing the Number of Innovations and Developing Competitive Advantage-Exploratory Data Analysis Study. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences* 5 (13), 143 – 162. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S120421>
- Maley, L. B. (2020). *Teaming at a Distance: The Work Experience on Global Virtual Teams* [Doctoral dissertation, Antioch University]. ProQuest.
- Martins, L. L., & Schilpzand, M. C. (2011). Global virtual teams: Key developments, research gaps, and future directions. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited, 30, 1-72. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030003](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030003)
- Norris-Watson, Caroline. (2022). *Understanding E-Leadership Competencies' Influence on Virtual Team Performance of Military Outreach and Admissions Teams*. [Doctoral dissertation, teams [Doctoral dissertation, Walden University]. ProQuest
- Okai-Bonsu, B. (2021). *Effect of organizational culture on virtual team performance: A case of Newmont Golden Ridge Limited* [Doctoral dissertation, Kwame Nkrumah University of Science and Technology]. <http://dspace.knust.edu.gh:8080/jspui/handle/123456789/14173>
- Sinani, F. (2016). *The effects of participative leadership practices on job satisfaction for highly skilled virtual teams* [Doctoral dissertation, Walden University]. Walden University ScholarWorks
<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2382>
- Stanković, A. (2021). *Addressing Virtual Team Dynamics* [Undergraduate thesis, Rochester Institute of Technology]. Retrieved from <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:229:400416>
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12(3), 17-29.
<https://doi.org/10.5465/ame.1998.1109047>
- Usadolo, S. E. (2020). The Influence of Participative Leadership on Agricultural Extension Officers' Engagement. *SAGE Open*, 1-14. <https://doi.org/10.1177/2158244020947435>

" Impact of Participative Leadership on the Performance of Virtual Work Teams "

(A Field Study on Saudi Telecommunication Company Employees)

Reham Khalid Bugshan

Department of Public Administration | College of Economics and Administration | King Abdulaziz University in Jeddah

Dr. Kamal Nawawi Filemban

Department of Public Administration | College of Economics and Administration | King Abdulaziz University in Jeddah

Abstract

The current study aimed to reveal the impact of participatory leadership with its dimensions of (participation in decision-making, human relations, and delegation of authority) on the performance of virtual work teams in the Saudi Telecom Company. It also aimed to reveal whether there are statistically significant differences in the response of the sample individuals regarding the nature of the relationship between the two variables of the study – participatory leadership and the performance of virtual work teams – attributable to the following demographic data (gender, age, educational qualification, and number of years of practical experience). In order to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used, and the study tool was the questionnaire. Accordingly, the study sample consisted of (111) male and female employees who worked in virtual teams, using a snowball sample. The findings of the study showed that there was a statistically significant effect at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) for participatory leadership in the two dimensions (human relations, delegation of authority) on the performance of virtual work teams in the Saudi Telecom Company. As well as there are no statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) in the response of the study sample regarding the nature of the relationship between the two variables of the study – participatory leadership and the performance of virtual work teams – attributable to the following demographic data (gender, age, educational qualification, and number of years of practical experience). In light of this, the study recommended a number of recommendations, the most important of which are: Following up on the adoption of integration in participatory leadership practices with their specific dimensions among the leaders of the Saudi Telecom Company; in order to continue the successes it has achieved, raise the level of employee performance and their loyalty to the organization, ensure the dissemination of this culture and this style of leadership among the various departments and virtual work teams, in addition to attract leaders who are able to work with virtual work teams and possess the elements of participatory leadership and the elements of electronic leadership, as well as employees with high technical skills; in order to support the success of carrying out tasks professionally.

Keywords: (Leadership, Participative Leadership, Virtual Work Teams, Performance of Virtual Work Teams, Saudi Telecommunication Company)