



## The Pattern of Virtual Leadership

**Seyyed Ali Akbar Afjahi** 

Professor of Business Management Department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Vahid Khashei Varnamkhashti** 

Associate Professor, of Business Management Department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Hamed Dehghanan** 

Associate Professor of Business Management Department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Artimass Massveh Mobarakeh**  \*

Ph.D. Student in Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

### Abstract

In today's society, important human interactions takes place through information technology, and this requires a reconstruction of leadership concept. The purpose of this study is to provide a model for virtual leadership. This study is fundamental in terms of purpose and descriptive in terms of data collection. In order to conduct this research, the multi-grounded theory method has been used, which is a combination of grounded theory and meta-synthesis. Based on set criteria, 32 researches were selected and the relevant codes were identified. In addition, 15 academic scholars in the field of leadership

\* Corresponding Author: artimassm@yahoo.com

**How to Cite:** Afjahi, S. A. A., Khashei Varnamkhashti, V., Dehghanan, H., & Massveh Mobarakeh, A. (2023). The Pattern of Virtual Leadership. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(107), 7 - 44.

Doi: 10.22054/jmsd.2022.65704.4080

and communication were interviewed. These scholars were selected by theoretical sampling method and data analyzed in the form of grounded theory. As a result, the following concepts and categories were extracted: emotional intelligence, cultural intelligence, continuous learning, resilience, electronic charisma, digital empathy and originality as categories related to personal traits; Adaptability, openness to experience, risk-taking, social and criticism as categories related to personality traits; Digital writing skills, digital literacy, audience recognition, persuasion, personal branding and social networking as categories related to communication skills; and Electronic trust building, electronic change management, remote penetration, cognitive , empowerment and interpersonal skills were identified as categories related to behavioral skills. The findings of this study can help guide people in cyberspace who interact with their followers through electronic media.

**Keywords:** virtual communication, virtual leadership, virtual leader traits, virtual leader skills.

## **Introduction**

The new virtual environment and communications due to technologies bring new meaning to leadership. Revising some aspects of leadership in a virtual environment is necessary. In this context, virtual leadership is a new kind where leaders mediate human interaction through information and communication technology (Freeman, 2017:1-2). Similar to leadership in face-to-face contexts, virtual leadership can be transmitted via traits, behaviors, cognitions, and affect. Each of these mechanisms provides unique ways for leadership influence to be transmitted and received by others and offers implications for virtual leadership theory. Keep in mind that virtual leadership is part of the broader domain of science and practice of leadership, which must be examined coherently (Torre & sarti, 2020:5).

It should be noted that research on virtual leadership is at an early stage. Regarding Reichers and Scheider's three-stage concept development model, which includes introduction/ elaboration, evaluation/ augmentation, and consolidation/ accommodation, the study of virtual leadership is at the introduction/elaboration stage. In addition, the concept of virtual leadership often examines the dominant concepts in leadership by focusing on the existing theories of leadership. Although leadership goals have not changed, virtual leaders pursue the achievement of goals through people and in a virtual environment, which in turn has changed the traditional leader-follower relationship. Considering the above explanations and existing research gaps, we intend to investigate the characteristics and skills of virtual leaders.

### **Materials and Methods**

Almost half of the research conducted in this field is based on the content analysis of articles, and the existing literature in the field of virtual leadership that specifically introduces virtual leadership through empirical studies is relatively rare. In this article, by using the method of multi-grounded theory and using the opinions of experts, the characteristics and skills of virtual leadership have been investigated. For this purpose, articles, books, reliable foreign and domestic websites were reviewed. Finally, 175 researches and texts related to the topic were identified. In the second step, documents were qualitatively reviewed. After considering the filters, 32 studies were finally selected to enter the meta synthesis stage. The retrieved articles were evaluated in terms of content quality. The third step in meta synthesis is the analysis and integration of qualitative findings. In this step, the extracted codes have been converted into concepts, and concepts into categories. The basis of the classification of these codes is built on the similarity of different codes with each other. In the next step, extracted concepts and categories are included in the interview. At this stage, in order to collect data, interviews were

conducted with academic experts and researchers in the field of leadership and communication, especially in the virtual field, who were selected by theoretical sampling method. After completing the first interview, the analysis process began and finally the virtual leadership pattern was designed.

### **Discussion and Results**

A detailed review of the selected studies led to the extraction of 47 codes and the review of the interviewees' opinions led to the identification of 67 codes. After combining the codes obtained from the meta synthesis stage and the grounded theory, different categories were linked to each other and to the central variable. Finally, based on the analysis, 4 main categories, 24 concepts and 73 signs were obtained. The following concepts and categories were extracted in the result:

Emotional intelligence, cultural intelligence, continuous learning, resilience, electronic charisma, digital empathy and originality as categories related to personal traits; Adaptability, openness to experience, risk-taking, social and criticism as categories related to personality traits; Digital writing skills, digital literacy, audience recognition, persuasion, personal branding and social networking as categories related to communication skills; and Electronic trust building, electronic change management, remote penetration, cognitive, empowerment and interpersonal skills were identified as categories related to behavioral skills

### **Conclusions**

The pervasive features of information and communication technology have penetrated more strongly in the relationship between leaders and followers in the recent decades. one of the questions raised is that when relationships are formed based on network interactions, how does leadership change? In this regard, leaders, researchers and management theorists have concentrated on the “How” and the

“What” but have neglected the “Who”. On the other hand, the studies have focused on some general competencies of virtual leaders and so far a comprehensive classification of the traits and skills required for virtual leadership has not been provided. The main goal of this research is to identify the characteristics and skills of virtual leadership, and for this purpose, Multi-Grounded Theory have been used. The focus of this theory is related to its various sources of knowledge and information. This type of information is both for the creation of the theory and a guarantee for its validity.

The research results show that although there is still a belief in the importance of traditional leadership qualities, there is a recognition that amplification of various elements is needed as technology is integrated into the context.





مطالعات مدیریت بهبود و تحول

دوره ۳۲، شماره ۱۰۷، بهار ۱۴۰۲، ۷-۴۴

jmsd.atu.ac.ir

DOI: 10.22054/jmsd.2022.65704.4080

## الگوی رهبری مجازی

استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران



سید علی اکبر افجهء

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران



وحید خاشعی ورنامخواستی

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران



حامد دهقانان

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران



آر تیمس مسوه مبارکه \*

### چکیده

امروزه تعاملات مهم انسانی به واسطه فناوری اطلاعات صورت می‌گیرد و این امر یک بازسازی در مفهوم رهبری را می‌طلبد. هدف این پژوهش، ارائه الگوی رهبری مجازی است. این پژوهش از نظر هدف، بنیادی و از لحاظ گردآوری داده، توصیفی است. جهت انجام این پژوهش از روش نظریه داده بنیاد چندگانه به صورت ترکیبی از روش نظریه داده بنیاد و فراترکیب استفاده شده است. آنچه مسلم است بررسی رهبری مجازی، نیازمند پیمایش هم‌زمان ادبیات مربوط به رهبری و ارتباطات می‌باشد لذا در ابتدا با استفاده از روش فراترکیب بر اساس معیارهای تعیین شده، ۳۲ پژوهش انتخاب و کدهای مربوطه شناسایی شد و در ادامه با استفاده از مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی که به روش نمونه‌گیری نظری در زمینه رهبری و ارتباطات انتخاب شدند و تحلیل داده‌ها در قالب نظریه داده بنیاد؛ مفاهیم و مقوله‌های نهایی استخراج گردید. بر این اساس هوش احساسی، هوش فرهنگی، یادگیری مستمر، تاب‌آوری، کاریزمای الکترونیک، همدلی دیجیتال و اصالت به‌عنوان مقوله‌های مرتبط با صفات شخصی؛ سازگاری، گشودگی در برابر تجربه، ریسک‌پذیری، اجتماعی الکترونیک و انتقادپذیری به‌عنوان مقوله‌های مرتبط با صفات شخصیتی؛ مهارت نوشتن دیجیتال، سواد دیجیتال، مخاطب‌شناسی، اقناع و ترغیب، برندسازی شخصی و شبکه‌سازی اجتماعی به‌عنوان مقوله‌های مرتبط با مهارت‌های ارتباطی و اعتمادسازی الکترونیک، مدیریت تغییر الکترونیک، نفوذ و تأثیرگذاری از راه دور، مهارت شناختی، توانمندسازی و مهارت بین فردی به‌عنوان مقوله‌های مرتبط با مهارت‌های رفتاری شناسایی شدند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به رهبری افراد در فضای مجازی که نحوه تعامل آن‌ها با پیروانشان به واسطه رسانه‌های الکترونیکی می‌باشد، کمک نماید.

کلیدواژه‌ها: ارتباطات مجازی، رهبری مجازی، صفات رهبر مجازی، مهارت‌های رهبر مجازی.

– مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی است.

\* نویسنده مسئول: artimassm@yahoo.com

## مقدمه

محیط مجازی و ارتباطات جدید موجود با توجه به تکنولوژی‌های جدید، معنای جدیدی را برای رهبری به ارمغان آورده و بازبینی برخی از جنبه‌های رهبری را ضروری ساخته است. رهبری در این محیط که به‌عنوان رهبری مجازی شناخته شده، نوع جدیدی از رهبری است که رهبران، تعاملات انسانی را از طریق فناوری ارتباطات و اطلاعات میانجی‌گری می‌نمایند (Freeman, 2017). در چنین زمینه‌ای، رهبری - که اساساً مربوط به روابط است - در حال تغییر و تحول می‌باشد. در واقع مهارت‌های مرسوم و متعارف رهبری، به‌منظور رهبری افراد از راه دور و به‌واسطه فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات از جمله (اینترنت، ویدئو کنفرانس، پیام متنی، بلاگ، رسانه‌های اجتماعی) لازم است اما کافی نیست. رهبری مجازی مشابه رهبری چهره به چهره، می‌تواند از طریق ویژگی، رفتار، شناخت و تأثیر در ارتباط با رهبران و پیروان منتقل شود. هر یک از این مکانیسم‌ها راه منحصر به فردی برای نفوذ رهبری فراهم می‌کند که توسط دیگران منتقل و دریافت می‌شود و پیامدهایی برای نظریه رهبری مجازی ارائه می‌دهد (دانشور دیلمی و همکاران، ۱۳۹۷). کالات معتقد است تلاش برای رهبری مجازی به‌صورت اثربخش نمی‌تواند تنها از طریق انتقال آنچه فرد در محیط چهره به چهره فراگرفته به فضای مجازی، به دست آید (Caulat, 2012). در این رابطه گور<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) سه دیدگاه مهم را مطرح نمود که به سه جریان متفاوت در تحقیقات منجر شده است. در دیدگاه اول هیچ تغییری در مفهوم و نوع رفتارهای رهبری با وجود تغییر محیط با معرفی فناوری اطلاعات و ارتباطات وجود ندارد. دیدگاه دوم، مبتنی بر رویکردهای سنتی به رهبری بوده و از طریق تقویت عناصر رهبری است که می‌بینیم چگونه رهبری مجازی از دیدگاه‌های سنتی آن جدا می‌شود. دیدگاه سوم حاکی از وجود تفاوت‌های اساسی بین رهبری سنتی و رهبری به‌واسطه فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌باشد. این دیدگاه، نوع جدیدی از رهبری را برای توجه به چالش‌ها و فرصت‌های ارائه شده توسط فناوری می‌طلبد (Mishra et al., 2016).



رهبری مجازی از نظر آولیو و کاهای<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، امتداد و توسعه رهبری سنتی نیست درحالی که لیو و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) معتقدند برخی از ویژگی‌های تئوری‌های عمومی رهبری را می‌توان در مورد رهبری مجازی نیز بکار گرفت (Contreras et al., 2020). رهبری مجازی بخشی از یک دامنه وسیعی از علم و عمل رهبری است که بایستی منسجم تر بررسی شود (Torre & Sarti, 2020). دلیل اینکه چرا رهبری مجازی سال‌هاست به‌عنوان یک تجربه چالش‌برانگیز و غیر رضایت‌بخش باقی مانده، آن است که رهبران، محققان و نظریه‌پردازان مدیریت، بر نحوه چپستی و چگونگی آن متمرکز بوده و چه کسی را نادیده گرفته‌اند. چه کسی، مسیری است که کمتر بدان توجه شده است و در صورتی که بدان پرداخته شود نتیجه حاصله، بسیار عمیق و زمینه‌ای خواهد بود (Caulat, 2012). بایستی توجه داشت که مطالعات در خصوص رهبری مجازی همچنان کم بوده و بر اساس مدل سه سطحی توسعه مفهوم ریچرز و شیدر<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) که شامل معرفی/تشریح، ارزیابی/تقویت و تثبیت/تطابق است؛ در مرحله معرفی/تشریح می‌باشد (Gurr, 2006) علاوه بر این مفهوم رهبری مجازی، اغلب برداشت‌ها و مفاهیم غالب در رهبری را با تمرکز بر تئوری‌های موجود رهبری بررسی می‌کند. گرچه اهداف رهبری تغییر نکرده اما رهبران مجازی دستیابی به اهداف را از طریق مردم و در محیط‌های مجازی دنبال می‌کنند که این امر به نوبه خود رابطه سنتی رهبر-پیرو را تغییر داده است. با توجه به توضیحات فوق‌الذکر و شکاف تحقیقاتی موجود، در این مقاله بر آنیم به بررسی صفات و مهارت‌های رهبران مجازی پردازیم.

### مبانی نظری پژوهش

تعاریف بسیاری برای رهبری بیان شده است. به قول استاگدیل: «تعداد تعاریف مختلف از رهبری به تعداد افرادی است که آن را تعریف کرده‌اند». رهبری عبارت است از: «اثری که یک فرد بر گروهی از افراد برای دستیابی به هدف مشترک عمومی می‌گذارد» (افجهء، ۱۳۹۴). قبل از تحلیل مفهوم رهبری در محیط مجازی پیش‌فرض‌های

---

1 Avolio & Kahai

2 Liu

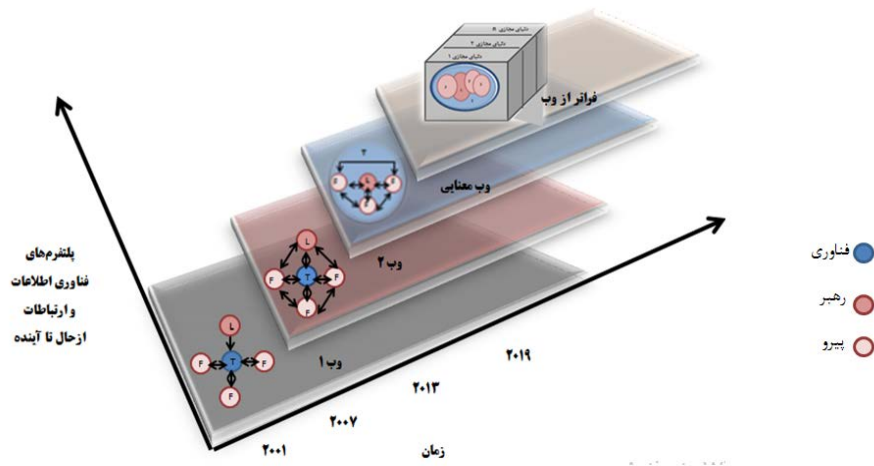
3 Reichers & Scheider

ادبیات موجود در زمینه رهبری را در نظر می‌گیریم که عبارت‌اند از: ۱. هیچ رهبری بدون پیروان وجود نخواهد داشت، ۲. یک فرد تنها هنگامی به‌عنوان رهبر شناخته می‌شود که مردم وی را این‌گونه بشناسند، ۳. رهبری می‌تواند به‌عنوان یک فرآیند تعاملی نفوذ اجتماعی در نظر گرفته شود که مبتنی بر ارتباطات است (Contreras et al., 2020).

مدل‌های رهبری موجود عموماً (۱) به‌طور صریح شامل گروهی از افراد با اهداف مشترک است و (۲) به‌صورت ضمنی فرض بر ارتباطات چهره به چهره دارد (به‌صراحت به محیط‌های غیر چهره به چهره اشاره‌ای ندارد) (George & Sleeth, 2000) و این در حالی است که امروزه با پیشرفت تکنولوژی، رهبران از طریق رسانه‌های الکترونیک و اینترنت که ممکن است غیرهمزمان باشد، ارتباط برقرار می‌کنند. در واقع اصطلاح رهبری مجازی، ابتدا در پاسخ به محیط کاری جدید-جایی که تعاملات انسان‌ها به‌واسطه فناوری اطلاعات و ارتباطات صورت می‌گیرد- پدید آمد. مهم‌ترین ویژگی رهبری مجازی، شیوه تعامل و ارتباط بین رهبران و پیروان است؛ بنابراین نقش ابتدایی و مسئولیت‌های رهبر تغییر نکرده است تنها چیزی که تغییر کرده، نحوه ارتباط رهبر با پیروانش است در حالی که آن‌ها در یک ساختمان با رهبر حضور ندارند (Mohammad, 2009).

آولیو و همکارانش (۲۰۰۱) رهبری مجازی را به‌صورت "فرآیند نفوذ اجتماعی تعریف نموده‌اند که به‌واسطه فناوری‌های پیشرفته اطلاعاتی باعث ایجاد تغییر در طرز فکر، احساسات، رفتار و عملکرد افراد، گروه‌ها و یا سازمان‌ها شده است". تعریف آولیو از رهبری مجازی، دیدگاه فردی، گروهی و سازمانی به رهبری را دربر داشته اما به‌واسطه به رسمیت شناختن نقش اصلی فناوری در رهبری پا را فراتر می‌گذارد. آن‌ها در سال (۲۰۱۴) تعریف به‌روزتری ارائه نمودند که فراتر از زمینه کسب‌وکار بوده و رهبری مجازی را به‌عنوان فرآیند نفوذ اجتماعی که در هر دو محیط دور و نزدیک باواسطه فناوری اطلاعات پیشرفته وجود داشته و می‌تواند باعث تغییر در نگرش، احساسات، تفکر، رفتار و عملکرد گردد، تعریف نموده‌اند (Mishra et al., 2016). آن‌ها همچنین چارچوبی ارائه نمودند که در آن ظهور وب در طی بیست سال از زمان وب ۱ تا آنچه فراتر از وب نامیده می‌شود، به تصویر کشیده شده و در هر سطح نیز چگونگی تعامل فناوری اطلاعات و ارتباطات با پویایی رهبری نشان داده شده است.

شکل ۱- تکامل رهبری مجازی در طی ظهور پلتفرم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در طول زمان



Sours: Avolio et al., 2014

رهبری الکترونیک در دوران "وب ۱" شروع به معرفی شده و ویژگی‌های فناوری، اثرات رهبری را تقویت یا مهار می‌کند. در زمان "وب ۲" فناوری‌ها، پیروان را برای مشارکت در رهبری توانمند ساخته و جوامع آنلاین، تحرکات اجتماعی و سیاسی را هدایت می‌کند. در زمان "وب معنایی" شاهد یکپارچه‌سازی کامل فناوری اطلاعات و ارتباطات و سیستم رهبری هستیم و نهایتاً در زمان "فراتر از وب"، قصد و نیت قبل از عمل تفسیر شده و شاهد رهبری رباتیک در مقابل رهبری انسانی هستیم (Avolio et al., 2014).

وان وارت و همکارانش<sup>۱</sup> نیز رهبری مجازی را به صورت "استفاده مؤثر و ترکیب روش‌های سنتی و الکترونیک ارتباطات برای اهداف مدیریت" تعریف نمودند. مطابق با این تعریف، رهبران مجازی مؤثر بایستی از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات آگاهی داشته و بدانند که چه زمانی بایستی یکی را جایگزین دیگری نموده یا بدان بیفزایند؛ مهارت ارزیابی فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات را داشته و بتوانند رسانه مناسب را مطابق با کارکرد و موقعیت انتخاب نمایند (Liu et al., 2020).

1. Van Wart

هرچند که تکیه رهبران مجازی بر روی مهارت‌های اجتماعی سنتی نظیر توانایی گوش کردن فعال و درک احساسات و نقطه نظر دیگران می‌باشد لیکن ممکن است برای تضمین موفقیت در چنین محیط‌هایی کافی نباشد بلکه لازم است که آن‌ها مهارت‌های اجتماعی خود را با توانایی و تسلط بر انواع روش‌های ارتباطات مجازی ادغام نمایند. رومن و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) از این مهارت به عنوان ارتباطات مجازی نام می‌برند و آن را این گونه تعریف می‌نمایند: "توانایی برقراری ارتباطات از طریق فناوری ارتباطات و اطلاعات به شیوه‌ای که شفاف و سازمان یافته بوده، از خطاها و اشتباهات ارتباطی جلوگیری می‌کند و بیش از حد و یا مضر برای عملکرد نمی‌باشد." یک رهبر بایستی لحن مناسبی برای ارتباطات داشته باشد، آن را به خوبی سازمان داده و پیام‌های شفافی را محیا نماید. علاوه بر این رهبر باید بر ابزارهای ارتباطی مختلف تسلط داشته باشد چراکه اثربخشی ارتباطات به شدت وابسته به انتخاب ابزار ارتباطی مناسب است (Cortellazzo et al., 2019).

بایستی در نظر داشت رهبری افراد در سرتاسر جهان با فرهنگ، زبان و زمان بندی‌های متفاوت، بسیار پیچیده است (Mehtab et al., 2018). مهارت‌های مدیریت تعارض به دلیل ناهمگنی‌های زبانی، فرهنگی، ملی که وجود دارد امری ضروری برای موفقیت رهبری مجازی است (Zeuge et al., 2020). رهبران مجازی تلاش می‌کنند که تفاوت‌های فرهنگی را با تمرکز بر روی نیازها و سیستم‌های ارزشی اعضاء مدیریت نمایند (Nicholson et al., 2007). جیمسون (۲۰۱۳) اشاره می‌نماید که مهارت‌های بین فردی و بین فرهنگی رهبران مجازی که در آن رهبران قادر به ایجاد سطح بالایی از اعتماد خواهند بود، بسیار مهم است (Siew Pei & Yan Piaw, 2018). هیچ کس نمی‌تواند انکار کند که رهبری موفق نیازمند ایجاد روابط و اعتماد است و به هر حال در خصوص رهبری مجازی، افراد با چالش‌های بیشتری در ایجاد روابط و اعتماد روبرو هستند. در انتخاب شیوه‌های ارتباطی، این رهبران بایستی ظرفیت خود را در ایجاد بازخورد سریع، در دسترس بودن، شخصی سازی و تنوع زبانی در نظر گیرند. رهبران مجازی تلاش می‌کنند تا دانش، احساسات و ویژگی‌های خود را با نشان دادن اعتمادشان به پیروان منعکس کنند.

---

1 Roman

آن‌ها اعتماد را به صورت گشودگی، صداقت و یکپارچگی با پیروان خود نشان می‌دهند (Savolainen, 2014).

یکی دیگر از مهارت‌های رهبری که رهبران مجازی بدان نیاز دارند تمرین هوش احساسی در محیط مجازی است. رهبران مجازی می‌توانند هوش احساسی را در محیط مجازی با کمک صبر و تأمل در هنگام ارسال پیام هنگامی که عصبانی هستند تمرین کنند این موضوع تمرینی است که به خودتنظیمی شناخته شده است. هنگام ناامیدی تکنولوژیکی و یا ابهام با افراد همدردی نمایند و به منظور حفظ ارتباطات با اعضای مجازی، مهارت اجتماعی را بکار ببرند (Roy, 2012). رهبران مجازی بایستی آگاهی بیشتری نسبت به برخی از جنبه‌های تعاملات انسانی نظیر حضور، به‌دقت گوش دادن، برخورد با احساسات خود و انعکاس شدید در خصوص خود در فضا داشته باشند (Caulat, 2012). از آنجا که محیط مجازی مانع آگاهی نسبت به سوء تفاهمات می‌گردد، این امر نیاز به افزایش هوشیاری نسبت به نگرش افراد را افزایش می‌دهد (Kayworth & Leidner, 2002). همچنین بایستی ابزارهای مناسبی را برای ایجاد بهترین ارتباطات و اطلاعات ممکن با غنا و دامنه مناسب به‌عنوان عوامل کلیدی انتخاب نمایند. رهبران مجازی در حال حاضر و در آینده بایستی مخاطب را شناخته، فناوری را بشناسد و خود را با برنامه‌های پشتیبان، برای رویارویی با چالش‌ها و شکست‌های فناوری محیا سازد (Kohntopp & McCann, 2020).

کیسلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در تحقیقات خود با شناسایی برخی از ویژگی‌های رهبری مجازی از تافلر به شرح ذیل نتیجه‌گیری می‌کند: مهارت‌های شناختی و آموزشی، انطباق سریع با تغییر، انعطاف‌پذیری، توانایی کار کردن برای بیش از یک رئیس، توانایی ماندن در ابهام و بی‌نظمی، تجربه در زمینه‌های مختلف و توانایی انتقال ایده‌ها از یک نفر به سایرین، فردیت و کارآفرینی. آنونزیو نیز هفت عامل متمایز رهبری مجازی جدید را شناسایی نمود که عبارت‌اند از: صداقت، پاسخگویی، هوشیاری، تمایل به یادگیری و یادگیری مجدد، حس مخاطره‌جویی، چشم‌انداز و نوع دوستی (DasGupta, 2011).

---

1. Kissler

در باب مهارت‌های رهبری مجازی، کاسیو و شورینگایلو<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) اشاره داشتند که رفتارهای مؤثر رهبری مجازی به سه دسته کلیدی طبقه‌بندی می‌شود که عبارت‌اند از: مهارت‌های مشارکت مجازی، مهارت‌های اجتماعی شدن مجازی و مهارت‌های ارتباط مجازی (Siew Pei & Yan Piaw, 2018).

آگراوال<sup>۲</sup> در سال (۲۰۱۴) به منظور شفاف‌سازی مفهوم رهبری مجازی از طریق مطالعه مروری به بررسی تفاوت‌های رهبری سنتی و مجازی و نیز ویژگی‌های رهبران مجازی و چالش‌های پیش روی آنان پرداخته است. مهارت‌های ارتباطی خوب، مهارت شبکه اجتماعی، ذهنیت چند فرهنگی و جهانی، حساسیت نسبت به تفکرات پیروان، جهت‌گیری ۷\*۲۴<sup>۳</sup>، تحصیلات، انعطاف‌پذیری، داشتن دانش در زمینه‌های مختلف، توانایی استفاده از فناوری اطلاعات به بهترین روش، نوآوری، توانایی مدیریت و نظارت کار مجازی به صورت الکترونیکی، توانایی نظارت بر عملکرد تیم‌های مجازی به‌عنوان ویژگی‌های رهبران مجازی عنوان شده است (Aggarwal, 2014).

وان وارت و همکارانش در تحقیقات خود در سال (۲۰۱۶) در زمینه رهبری مجازی از شش مهارت نام می‌برند که به شرح ذیل می‌باشد: مهارت ارتباطات الکترونیکی (ارتباطات شفاف و ارائه بازخورد به‌منظور جلوگیری از اشتباهات)؛ مهارت اجتماعی الکترونیکی (توانایی ایجاد محیط کاری مثبت و بهبود ارتباطات و همکاری از طریق انواع مختلف روش‌های ارتباطات مجازی)؛ مهارت ایجاد تیم‌های الکترونیکی (توانایی ایجاد، انگیزه-بخشی، شناخت و نگهداشت تیم‌های مسئول در محیط مجازی)؛ مهارت تغییر الکترونیکی (توانایی مدیریت تغییر به‌طور مؤثر از طریق فناوری اطلاعات)؛ مهارت فناوری الکترونیکی (از نظر فنی باهوش بوده و در زمینه توسعه فناوری و نگرانی‌های مرتبط با امنیت فناوری اطلاعات فعال است)؛ مهارت اعتماد الکترونیکی (توانایی استفاده از فناوری اطلاعات برای ایجاد حس اعتماد از طریق ادراک به‌عنوان فردی صادق، سازگار و منصف را دارد) (Van Wart et al., 2016; Roman et al., 2018).

1. Cascio & Shurygailo

2 Aggarwal

۳ رهبران مجازی می‌توانند با پیروان شان در هر زمانی ارتباط برقرار نمایند؛ بنابراین باید بتوانند در هر زمان در ۲۴ ساعت شبانه‌روز و ۷ روز هفته کار کنند.

کورتلازو و همکارانش در سال (۲۰۱۹) به بررسی نقش رهبری در دنیای دیجیتال پرداخته- اند. از جمله نتایج این پژوهش، مهارت‌های رهبری در عصر دیجیتال است که می‌توان به ارتباطات از طریق رسانه دیجیتال، تصمیم‌گیری سریع، مدیریت تغییرات مخرب، مدیریت اتصال و مهارت‌های فنی اشاره کرد (Cortellazzo et al., 2019).

### روش تحقیق

قریب به نصف تحقیقات انجام‌شده در زمینه رهبری مجازی بر پایه تحلیل محتوای مقالات، صورت پذیرفته است و ادبیات موجود در این زمینه که به‌طور خاص به معرفی رهبری مجازی از طریق مطالعات تجربی پردازد، نسبتاً کمیاب است. در این مقاله با استفاده از روش نظریه داده بنیاد چندگانه و با بهره‌گیری از نظرات خبرگان در این زمینه به بررسی صفات و مهارت‌های رهبری مجازی پرداخته شده است. بدین معنا که ما تئوری کشف شده از روش داده بنیاد را از طریق مآخذ دیگر داده‌ها تکمیل می‌کنیم تا تئوری کشف شده هم از لحاظ تجربی (روش نمونه‌گیری نظری) و هم از لحاظ نظری (مقایسه با تئوری‌های پیشین) اشباع یا به چالش کشیده شود.

در ابتدا به تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی مناسب پرداخته شده است. بدین منظور، مقالات، کتاب‌ها، سایت‌های معتبر خارجی و داخلی بررسی شد. در نهایت ۱۷۵ پژوهش و متن مربوط به موضوع شناسایی شد. در گام دوم، اسناد یافت شده از نظر کیفی بررسی شد. شاخص‌های موردبررسی در ارزیابی استفاده یا عدم استفاده از مقالات عبارت‌اند از: منابع معتبر چاپ‌شده به زبان انگلیسی از سال ۲۰۰۰ به بعد و استفاده از واژگان کلیدی رهبری مجازی، رهبری دیجیتال، رهبری الکترونیک، رهبری از راه دور و رهبری تیم‌های مجازی در عناوین مقالات. ذکر این نکته ضروری است که در سال‌های اخیر، سازه‌های مختلفی نظیر رهبری دیجیتال موردبحث واقع شده و به‌عنوان مترادف برای رهبری مجازی در نظر گرفته شده است. با بررسی مقالات و ادبیات موجود، تعاریف انتزاعی از رهبری دیجیتال وجود دارد که از تفاوت و تمایز بین رهبری مجازی و دیجیتال ممانعت می‌کند. به‌عنوان مثال مفرت و سوامیناتن<sup>۱</sup> رهبری دیجیتال را به‌عنوان یک رویکرد مناسب

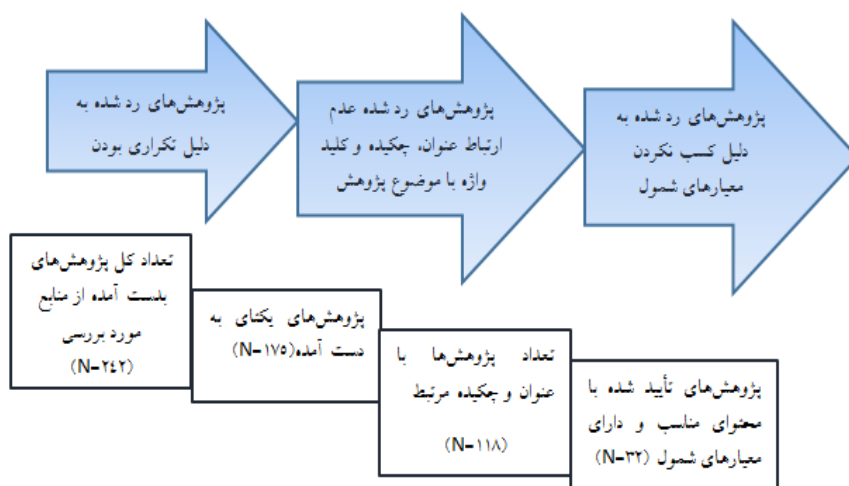
---

1. Meffert & Swaminathan

برای عصر دیجیتال تعریف کردند که به صورت انجام عمل درست برای موفقیت استراتژیک دیجیتالی شدن موسسه و اکوسیستم کسب و کار تعریف نمودند. این درحالی است که برخی یافته‌ها مخالف بکاربردن این دو به عنوان مترادف هستند. درحالی که رهبری مجازی از فناوری، برای حمایت و پشتیبانی از کسب و کار موجود استفاده می‌کند، رهبری دیجیتال به عنوان ابزاری برای دستیابی به هدف مدل‌های کسب و کار دیجیتالی، سازمان دیجیتال و مدیریت کارکنان در نظر گرفته شده است (Eberl & Drews, 2021). با در نظر گرفتن هدف اصلی انجام این پژوهش و بررسی رهبری مجازی از دیدگاه ارتباطات مجازی، در جستجوی مقالات از هر سه واژه کلیدی استفاده شده است.

پس از انجام فیلترهای مدنظر در نهایت ۳۲ پژوهش برای ورود به مرحله فراترکیب انتخاب شد. مقاله‌های بازیابی شده به لحاظ کیفیت محتوا مورد ارزیابی قرار گرفتند. برای دستیابی به این موضوع، از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی استفاده شده است که با طرح ده پرسش، دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات پژوهش را مشخص می‌نماید. مراحل فرآیند بازیابی بر اساس شکل ۲ و به شرح ذیل است:

شکل ۲- مراحل غربالگری پژوهش‌ها





گام سوم در فراترکیب، تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی است. در این گام، کدهای استخراج شده به مفاهیم و مفاهیم به مقوله‌ها تبدیل شده‌اند. مبنای دسته‌بندی این کدها برحسب میزان تشابه کدهای مختلف با یکدیگر است. در گام بعد مفاهیم و مقوله‌های استخراجی وارد مصاحبه شده است. در این مرحله و به منظور جمع‌آوری داده‌ها، به مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، مدرسین و محققین در زمینه رهبری و ارتباطات بالأخص در حوزه مجازی پرداخته شد که به روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. این فرآیند تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. از میان ۱۵ نفر مصاحبه‌شونده، ۹ نفر دارای تخصص و تحصیلات در زمینه ارتباطات (۶۰٪) و ۶ نفر در حوزه مدیریت و رهبری (۴۰٪) بودند. همچنین ۱۳ نفر مرد (۸۷٪) و ۲ نفر زن (۱۳٪) بوده، تحصیلات تمامی افراد دکتری و مدت زمان مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بوده است. فرآیند تحلیل پس از تکمیل نخستین مصاحبه، آغاز گردید و در نهایت الگوی رهبری مجازی طراحی شد.

در پژوهش داده بنیاد چندگانه مرحله شفاف‌سازی داده‌ها نقش ارزیابی پژوهش را ایفا می‌نماید؛ بنابراین سه نوع اعتبارسنجی انجام می‌شود:

اعتبار سنجی نظری یعنی نظریه با سایر نظریه‌ها هم مطابقت دارد.

اعتبار سنجی تجربی یعنی نظریه با مشاهدات تجربی جهان مطابقت دارد.

اعتبارسنجی درونی یعنی نظریه یک‌راه منسجم و منطقی برای صحبت درباره جهان است. همچنین به منظور افزایش دقت علمی، از استراتژی‌های ممیزی پژوهشی (حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، نمونه‌گیری نظری و کفایت نمونه‌گیری، تحلیل و گردآوری هم‌زمان داده‌ها و اشباع نظری) در حین انجام پژوهش استفاده شده است. به طوری که در فرآیند جستجو و انتخاب مقالات، چندین بار مقالات منتخب مورد بازبینی قرار گرفتند. در گام تجزیه و تحلیل منابع انتخاب شده بر اساس روش کدگذاری و طبقه‌بندی اطلاعات؛ همواره سعی بر بازبینی و کدگذاری مجدد داده‌های استخراج شده گردید. تمامی این فعالیت‌ها برای تضمین کیفیت یافته‌های پژوهش انجام شده است.

به منظور اطمینان از پایایی پژوهش نیز از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد؛ بدین صورت که در مرحله فراترکیب سه مقاله و در مرحله مصاحبه نیز سه نمونه از مصاحبه‌های صورت گرفته در اختیار محقق دیگری قرار گرفت تا جداگانه متن

اصلی را کدگذاری نمایند و سپس با استفاده از محاسبه ضریب کاپای کوهن، ضریب توافق دو کدگذار مشخص گردید. ضریب کاپای محاسبه شده برای کدگذاری دو محقق در مرحله فراترکیب ۰/۷۱۲ و در مرحله مصاحبه ۰/۷۷۱ به دست آمد که از آستانه قابل قبول ضریب کاپا برای ادعای توافق بین دو کدگذار یعنی ۰/۶ بیشتر است.

در جدول شماره ۱ نمونه‌ای از کدگذاری‌های صورت گرفته در مرحله فراترکیب و نشانه‌ها، مفاهیم و مقوله‌های اصلی ارائه شده است.

بعد از بررسی ادبیات که با استفاده از فراترکیب صورت گرفت، در این بخش داده‌های تجربی با استفاده از روش نظریه داده بنیاد گردآوری و تجزیه و تحلیل گردید. پس از تکمیل نخستین مصاحبه، تحلیل آغاز گردید. در ادامه نمونه‌هایی از کدهای حاصله از این مرحله در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۱ - نمونه‌ای از کدگذاری انجام شده

مقوله	مفهوم	نشانه	متن
مهارت ارتباطی	شبکه‌سازی اجتماعی	پاسخگویی و بازخور سریع شنونده خوبی بودن	توانایی برقراری ارتباط به روشی مؤثر، تناوب ارتباطات، از جمله <u>پاسخگویی سریع</u> به سوالات و مشکلات، افشای سریع اطلاعات، اطمینان از دریافت و درک اطلاعات، توانایی رهبر الکترونیک به شنیدن آنچه دیده نمی‌شود، <u>توانایی رهبر الکترونیک</u> به استفاده از فناوری موجود، <u>خصیصه‌های شخصی رهبر الکترونیک</u> و توانایی وی در ایجاد اعتماد در تیم مجازی، داشتن یک ذهن باز، <u>انعطاف‌پذیری</u> ، <u>علاقه و حساسیت نسبت به برقراری ارتباطات چندفرهنگی</u> ، <u>طرز تفکر مثبت</u> ، <u>صداقت و انرژی</u> از جمله مهارت‌هایی است که رهبران کارآمد را در محیط مجازی مشخص می‌کند (Samartinho et al, 2015).
مهارت ارتباطی	سواد دیجیتال	توانایی استفاده از فناوری موجود	
صفات شخصی	تاب‌آوری	انعطاف‌پذیری مثبت اندیشی	
مهارت رفتاری	اعتمادسازی	صداقت	
صفات شخصی	کاریمای الکترونیک	انرژی	
صفات شخصی	هوش فرهنگی	ذهنیت جهانی و چند فرهنگی	
صفات شخصیتی	اجتماعی الکترونیک	مردم‌گرا	رهبری در عصر تحول دیجیتال، افرادی را می‌طلبد که <u>مردم‌گرا</u> بوده و ذهن فنی و تکنیکی داشته باشند (Cortellazzo et al, 2019).
صفات شخصیتی	گشودگی در برابر تجربه	خلاق	یک رهبر دیجیتال <u>بایستی خلاق</u> باشد. <u>خود آگاهی دیگر</u> مسئله مهم در رابطه با رهبری دیجیتال است. یک رهبر دیجیتال <u>بایستی دانش‌محور</u> باشد بدان معنا که <u>بایستی کنجکاو</u> و <u>یک متفکر عمیق</u> باشد (Klein, 2020).
صفات شخصی	هوش احساسی	خودآگاهی	
صفات شخصی	یادگیری مستمر	کنجکاو و متفکر عمیق	
صفات شخصی	هوش فرهنگی	هوشیاری محیطی	یکی از ویژگی‌های رهبران مجازی <u>هوشیاری محیطی</u> است. آنها <u>بایستی نسبت به تفاوت‌های فرهنگی آگاهی</u> داشته و نسبت به آن حساس باشند. از جمله درک متفاوت از زمان، عادات ارتباطی و آداب و معاشرت که با توجه به تفاوت‌های فرهنگی <u>بایستی نسبت به آنها حساس</u> باشند و مورد توجه قرار دهند (Zhang & Fjermestad, 2006).

جدول ۲- استخراج و طبقه‌بندی مفاهیم و نشانه‌ها

مقاله اصلی	مفهوم	نشانه	منبع
صفات شخصی	هوش فرهنگی	هوشیاری محیطی ذهنیت جهانی و چند فرهنگی توجه به ارزش‌ها و نگرش افراد مختلف آگاهی فرهنگی	سامارتینو و همکاران (۲۰۱۵)، ژانگ و فرمستاد (۲۰۰۶)، داسگوپتا (۲۰۱۱)، جانسون (۲۰۱۰)، آگراوال (۲۰۱۴)، کونتراس و همکاران (۲۰۲۰)
	کاریمای الکترونیک	الهام‌بخشی پر انرژی و انگیزاننده	کرفت (۲۰۱۰)، سامارتینو و همکاران (۲۰۱۵)، کورتلازو و همکاران (۲۰۱۹)، گارسیا (۲۰۱۵)، کلوس و مولر (۲۰۲۱)، کیورت و لیندر (۲۰۰۲)، ساوالاین (۲۰۱۴)، جانسون (۲۰۱۰)، کلین (۲۰۲۰)، کورتلازو و همکاران (۲۰۱۹) روی (۲۰۱۲)، وان وارت و همکاران (۲۰۱۷)، زیگ و اسمولینز (۲۰۱۲)
	هوش احساسی	خود تنظیمی و خود مدیریتی خودآگاهی همدلی	گارسیا (۲۰۱۵)، کلوس و مولر (۲۰۲۱)، کیورت و لیندر (۲۰۰۲)، جانسون (۲۰۱۰)، آلوارد و فلپز (۲۰۱۹)، کلین (۲۰۲۰)، روی (۲۰۱۲)، پولی و سسا (۲۰۰۱)، مویزیو و همکاران (۲۰۲۱)، پی و پیاو (۲۰۱۸)
	تاب‌آوری	انعطاف‌پذیری و انطباق سریع با زمینه‌های مختلف خوش‌بینی و طرز تفکر مثبت	سامارتینو و همکاران (۲۰۱۵)، آگراوال (۲۰۱۴)، کلوس و مولر (۲۰۲۱)، وان وارت و همکاران (۲۰۱۷)، کلین (۲۰۲۰)، پرومتری (۲۰۱۹)، جانسون (۲۰۱۰)، مادوکا و همکاران (۲۰۱۸)، روی (۲۰۱۲)، کونتراس و همکاران (۲۰۲۰)

ادامه جدول ۲-

مفهوم	نشانه	منبع	مقوله اصلی
یادگیری مستمر	کنجکاوی و تفکر عمیق داشتن تحصیلات مناسب و دانش عمیق اشتیاق و تعهد به یادگیری	میهاردجو و همکاران (۲۰۱۹)، کلوس و مولر (۲۰۲۱)، آگراوال (۲۰۱۴)، کلین (۲۰۲۰)، محمد (۲۰۰۹)، ژانگ و فرمستاد (۲۰۰۶)، گارسیا (۲۰۱۵)، سامارتینو و همکاران (۲۰۱۵)، وان وارت و همکاران (۲۰۱۷)، جانسون (۲۰۱۰)، آل آنی و همکاران (۲۰۱۱)	صفات شخصی
گشودگی در برابر تجربه	خلاقیت نوآوری	جانسون (۲۰۱۰)، میهاردجو و همکاران (۲۰۱۹)، کلوس و مولر (۲۰۲۱)، کلین (۲۰۲۰)، جیمسون (۲۰۱۳)، لی و همکاران (۲۰۱۶)، محمد (۲۰۰۹)، آگراوال (۲۰۱۴)، کونتراس و همکاران (۲۰۲۰)، کوگلیسر و همکاران (۲۰۱۲)، زیگ و اسمولونینز (۲۰۱۲)	صفات شخصیتی
اجتماعی الکترونیک	مردم‌گرا اخلاق‌مدار حضور اجتماعی	کلین (۲۰۲۰)، جیمسون (۲۰۱۳)، کورتلازو و همکاران (۲۰۱۹)، کرفت (۲۰۱۰)، مویزیو و همکاران (۲۰۲۱)، کونتراس و همکاران (۲۰۲۰)	
سازگاری	قابل اعتماد بودن نوع دوستی	مادوکا و همکاران (۲۰۱۸)، کوگلیسر و همکاران (۲۰۱۲)	
ریسک‌پذیری	توانایی قرار گرفتن میان ابهام شجاعت	پی و پیانو (۲۰۱۸)، جانسون (۲۰۱۰)، کلوس و مولر (۲۰۲۱)، میهاردجو و همکاران (۲۰۱۹)، کلین (۲۰۲۰)، کونتراس و همکاران (۲۰۲۰)	

ادامه جدول ۲-

مقوله اصلی	مفهوم	نشانه	منبع
مهارت ارتباطی	مهارت نوشتاری	نگارش شفاف و قابل فهم بودن	سامارتینو و همکاران (۲۰۱۵)، روی (۲۰۱۲)، ژانگ و فرمستاد (۲۰۰۶)، کورتلازو و همکاران (۲۰۱۹)، داریکز (۲۰۱۷)، داسگوپتا (۲۰۱۱)، رومن و همکاران (۲۰۱۸)
	مخاطب-شناسی	توجه به نیاز مخاطب	کیورت و لیندر (۲۰۰۲)، مویزیو و همکاران (۲۰۲۱)، ناربونا (۲۰۱۶)، ژانگ و فرمستاد (۲۰۰۶)، کولیسر و همکاران (۲۰۱۲)، کونتراس و همکاران (۲۰۲۰)، آلوارد و فلپز (۲۰۱۹)، آگراوال (۲۰۱۴)
	سواد دیجیتال	آشنایی با پلتفرم‌های مختلف و دانش فنی درخصوص نحوه کار با ابزار انتخاب مناسب‌ترین رسانه جهت انتقال درست پیام	آگراوال (۲۰۱۴)، وان وارت و همکاران (۲۰۱۷)، روی (۲۰۱۲)، ژانگ و فرمستاد (۲۰۰۶)، کورتلازو و همکاران (۲۰۱۹)، ناربونا (۲۰۱۶)، آلوارد و فلپز (۲۰۱۹)، لی و همکاران (۲۰۱۶)، پی و پیاو (۲۰۱۸)، پرومسی (۲۰۱۹)، ساوالاین (۲۰۱۴)، جیمسون (۲۰۱۳)، محمد (۲۰۰۹)، کلوس و مولر (۲۰۲۱)، مادوکا و همکاران (۲۰۱۸)، جانسون (۲۰۱۰)، رومن و همکاران (۲۰۱۸)، کونتراس و همکاران (۲۰۲۰)
	اقتناع و ترغیب	استفاده از زبان انگیزشی	ژانگ و فرمستاد (۲۰۰۶)، کونتراس و همکاران (۲۰۲۰)
	شبکه‌سازی اجتماعی	شنونده خوبی بودن ارائه بازخور سریع مشارکت مجازی	روی (۲۰۱۲)، ژانگ و فرمستاد (۲۰۰۶)، کلین (۲۰۲۰)، آلوارد و فلپز (۲۰۱۹)، سیو پی و یان پیاو (۲۰۱۸)، جانسون (۲۰۱۰)، ساوالاین (۲۰۱۴)، کرفت (۲۰۱۰)، مویزیو و همکاران (۲۰۲۱)، جیمسون (۲۰۱۳)، کیورت و لیندر (۲۰۰۲)، محمد (۲۰۰۹)، مادوکا و همکاران (۲۰۱۸)، پولی و سسا (۲۰۰۱)، کونتراس و همکاران (۲۰۲۰)، آل آنی و همکاران (۲۰۱۱)، کولیسر و همکاران (۲۰۱۲)

مقوله اصلی	مفهوم	نشانه	منبع
مهارت ارتباطی	برندسازی شخصی	الگو بودن ایده پردازی و ارزش آفرینی فعالیت مستمر	کلین (۲۰۲۰)، لی و همکاران (۲۰۱۶)، آگراوال (۲۰۱۴)، آلوارد و فلیز (۲۰۱۹)، مویزیو و همکاران (۲۰۲۱)، کیورت و لیندر (۲۰۰۲)، زیک و اسمولوینز (۲۰۱۲)، آل آنی و همکاران (۲۰۱۱)
	نفوذ و تأثیرگذاری از راه دور	احترام	روی (۲۰۱۲)
مهارت رفتاری	مدیریت تغییر الکترونیک	چابکی داشتن چشم انداز	پرومسی (۲۰۱۹)، کلین (۲۰۲۰)، لی و همکاران (۲۰۱۶)، کورتلازو و همکاران (۲۰۱۹)، ساوالاینز (۲۰۱۴)، میهاردجو و همکاران (۲۰۲۱)، توره و سارتی (۲۰۲۰)، داریکز (۲۰۱۷)، کلس و مولر (۲۰۲۱)، گارسیا (۲۰۱۵)، زیک و اسمولوینز (۲۰۱۲)
	اعتمادسازی الکترونیک	شفافیت صداقت یکپارچگی اعتبار مرجع	کلین (۲۰۲۰)، ساوالاینز (۲۰۱۴)، جانسون (۲۰۱۰)، محمد (۲۰۰۹)، روی (۲۰۱۲)، رومن و همکاران (۲۰۱۸)
	مهارت شناختی	مهارت تحلیل تصمیم گیری سریع	داریکز (۲۰۱۷)، توره و سارتی (۲۰۲۰)، کورتلازو و همکاران (۲۰۱۹)، جانسون (۲۰۱۰)، گارسیا (۲۰۱۵)، پولی و سسا (۲۰۰۱)، مادوکا و همکاران (۲۰۱۸)، زیک و اسمولوینز (۲۰۱۲)
	توانمندسازی	توانایی رشد دادن دیگران	جیمسون (۲۰۱۳)، محمد (۲۰۰۹)، گارسیا (۲۰۱۵)
	مهارت بین فردی	مدیریت تعارض تسهیلگر مسئولیت پذیری	روی (۲۰۱۲)، زانگ و فرمستاد (۲۰۰۶)، آلوارد و فلیز (۲۰۱۹)، پی و پیو (۲۰۱۸)، مویزیو و همکاران (۲۰۲۱)، کیورت و لیندر (۲۰۰۲)، وان وارت و همکاران (۲۰۱۷)، داریکز (۲۰۱۷)، محمد (۲۰۰۹)، مادوکا و همکاران (۲۰۱۸)، آل آنی و همکاران (۲۰۱۱)

جدول ۳- مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌های انجام شده

منبع	نشانه	مفهوم	مقوله اصلی
I2,I4,I5,I7,I8,I10	آشنایی با معانی لغات در فرهنگ‌های مختلف توجه به ارزش‌ها و نگرش افراد مختلف هوشیاری محیطی	هوش فرهنگی	صفات شخصی
I2,I7,I10	خودآگاهی همدردی	هوش احساسی	
I3,I7,I8,I11,I12, I13,I14, I2	انعطاف‌پذیری و انطباق سریع با زمینه‌های مختلف خوش‌بینی و طرز تفکر مثبت اعتماد به نفس ذهن‌آگاهی	تاب‌آوری	
I10,I13	تمامیت محبوبیت	اصالت	
I2,I3,I4, I7,I10,I11,I13, I15	اشتیاق و تعهد به یادگیری داشتن دانش و تخصص کنجکاوی و تفکر عمیق به روز بودن	یادگیری مستمر	
I2,I3,I10	الهام‌بخشی پرانرژی و انگیزاننده	کاریمای الکترونیک	
I6,I12, I9,I7, I4,I3	ملاحظه و دلسوزی درک متقابل	همدلی دیجیتال	
I2,I3,I14	بلندپروازی تمایل به تجربه روش‌های جدید خلاقیت و نوآوری	گشودگی در برابر تجربه	
I2,I7,I10,I12,I14	نوع‌دوستی سخاوت و بخشندگی قابل اعتماد بودن	سازگاری	



ادامه جدول ۳-

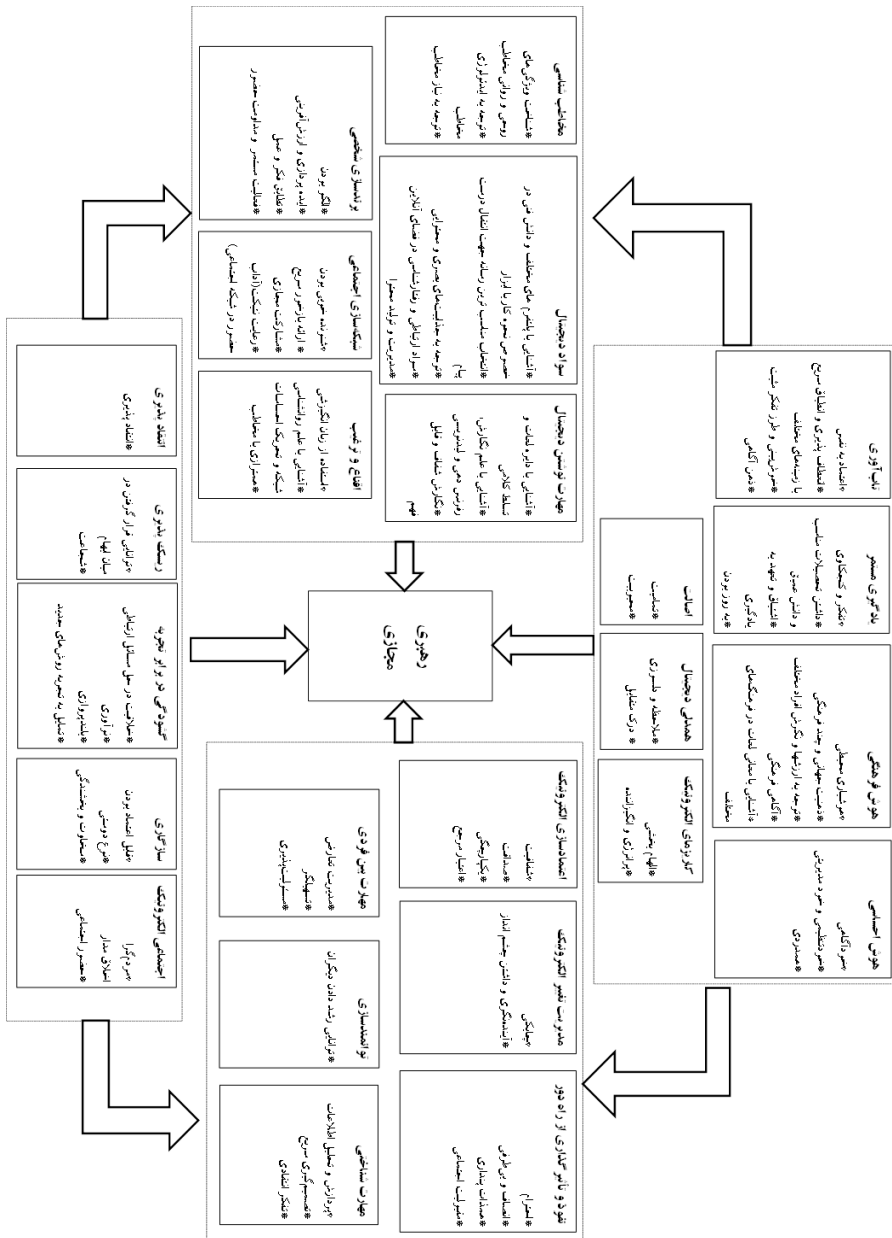
منبع	نشانه	مفهوم	مقوله اصلی
I8,I11	توانایی قرارگرفتن در میان ابهام	ریسک‌پذیری	صفات شخصیتی
I8,I13, I1,I10, I5,I7	مردم‌گرا اخلاق‌مدار حضور اجتماعی	اجتماعی الکترونیک	
I3,I8	انتقادپذیری	انتقاد پذیری	
I2,I3,I6,I7,I8,I10, I12,I13,I14	آشنایی با علم نگارش، رفرنس‌دهی و لیدنویسی آشنایی با دایره لغات و تسلط کلامی نگارش شفاف و قابل فهم	مهارت نوشتن دیجیتال	مهارت ارتباطی
I1,I5, I6,I7,I8,I10, I11,I12	شناخت ویژگی‌های روحی و روانی مخاطب توجه به ایدئولوژی مخاطب توجه به نیاز مخاطب	مخاطب‌شناسی	
I1,I2,I3, I4,I7,I8, I9 I11,I12,I13,I14, I15	آشنایی با پلتفرم‌های مختلف و دانش فنی در خصوص نحوه کار با ابزار انتخاب مناسب‌ترین رسانه جهت انتقال درست پیام توجه به جذابیت‌های بصری و محتوایی سواد ارتباطی و رفتارشناسی در فضای آنلاین مدیریت و تولید محتوا	سواد دیجیتال	
I2,I5,I7,I8, I9,I10,I11	آشنایی با علم روانشناسی شبکه و تحریک احساسات همترازی با مخاطب استفاده از زبان انگیزشی	اقناع و ترغیب	

ادامه جدول ۳-

منبع	نشانه	مفهوم	مقوله اصلی
I1,I3 ,I7,I8 ,I11,I12	شنونده خوبی بودن ارائه بازخور سریع رعایت نیتیکت(آداب حضور در شبکه اجتماعی)	شبکه‌سازی اجتماعی	مهارت ارتباطی
I2,I3,I5,I7,I8, I1 I10,I11,I13,I14,I15	الگو بودن ایده‌پردازی و ارزش‌آفرینی فعالیت مستمر تطابق فکر و عمل	برندسازی شخصی	
I2,I5,I8,I10, ,I4, I12,I13,I15	انصاف و بی‌طرفی همدات‌پنداری احترام مقبولیت اجتماعی	نفوذ و تأثیرگذاری از راه دور	مهارت رهبری
I3,I6,I10,I14	آینده‌نگری و داشتن چشم‌انداز چابکی	مدیریت تغییر الکترونیک	
I2,I5,I8,I10,I11 I14,I15	اعتبار مرجع شفافیت صداقت یکپارچگی	اعتمادسازی الکترونیک	
I1,I2,I3, I5,I7,I12, I13,I14,I15	پردازش و تحلیل اطلاعات تفکر انتقادی تصمیم‌گیری سریع	مهارت شناختی	
I4,I6,I7	مدیریت تعارض تسهیل‌گر اجتماعی	مهارت بین- فردی	
I10,I11	توانایی رشد دادن دیگران	توانمندسازی	

الگوی رهبری مجازی | افجهء و همکاران | ۳۳

در نهایت بر اساس تجزیه و تحلیل صورت گرفته در مراحل پیشین ۴ مقوله اصلی (بعد)، ۲۴ مفهوم (مقوله اولیه) و ۷۴ نشانه، حاصل گردید که الگوی مربوطه در شکل زیر نشان داده شده است.



### بحث و نتیجه‌گیری

ویژگی‌های فراگیر فناوری ارتباطات و اطلاعات در دهه‌های اخیر، در رابطه بین رهبران و پیروان با شدت بیشتری نفوذ یافته است و یکی از سوالات مطرح شده آن است که وقتی رابطه‌ها بر اساس تعاملات شبکه‌ای شکل می‌گیرند رهبری چگونه تغییر می‌کند؛ محققان و نظریه‌پردازان مدیریت در این رابطه بیشتر بر روی نحوه چستی و چگونگی متمرکز بوده و چه کسی، مسیری است که کمتر بدان پرداخته شده است. از طرفی مطالعات انجام شده بر برخی از شایستگی‌های کلی رهبران مجازی تمرکز نموده و تاکنون شناسایی و طبقه‌بندی جامعی از صفات و مهارت‌های موردنیاز رهبری مجازی ارائه نشده است. هدف اصلی این پژوهش شناسایی صفات و مهارت‌های رهبری مجازی بوده که بدین منظور از روش نظریه داده بنیاد چندگانه استفاده شده است. تمرکز این نظریه مربوط به منابع دانش و اطلاعات گوناگون آن است. این نوع اطلاعات هم برای خلق نظریه و هم تضمینی برای اعتبار آن است (پویا و طباطبائی، ۱۳۹۰). مسیر تحقیق به صورت زیگزاگی بوده است؛ بدین صورت که ابتدا با فراترکیب، ادبیات موجود بررسی و تحلیل گردیده، سپس مفاهیم و مقوله‌های استخراجی وارد مصاحبه شده است. در نتیجه در مصاحبه ممکن است نکاتی مطرح شده باشد که در ادبیات نبوده یا به اشکال دیگری بروز یافته باشد و در برخی موارد با مراجعه مجدد به ادبیات، کدهایی برای آن شناسایی گردید. مؤلفه‌های شناسایی شده در ارتباط با صفات و مهارت‌های رهبران مجازی در این تحقیق به شرح ذیل می‌باشد:

### صفات شخصی

امروزه با توجه به تغییر سریع فناوری، رهبران مجازی کارآمد در چرخه‌های یادگیری سریع فعالیت می‌کنند. محققانی نظیر میهاردجو و همکاران (۲۰۱۹) و کلین (۲۰۲۰) به ویژگی‌هایی چون کنجکاوی و تفکر عمیق، داشتن دانش و تخصص و اشتیاق به یادگیری اشاره داشتند که به‌عنوان زیرمجموعه یادگیری مستمر در نظر گرفته شده است. از طرفی رهبران مجازی بایستی مهارت خنثی کردن ناامیدی را داشته باشند و در مواجهه مستمر با تغییرات، انعطاف-پذیر باشند (Contreras et al., 2020; Johnson, 2010). علاوه بر این اعتمادبه‌نفس، خوش‌بینی (Maduka et al., 2018; Roy, 2012)، مثبت‌اندیشی (Johnson, 2010) و همچنین ذهن آگاهی از جمله ویژگی‌هایی هستند که می‌توانند باعث مقاومت رهبری در برابر

موانع احتمالی در آینده شود. لذا تاب‌آوری یک ویژگی مهم رهبر مجازی به شمار می‌رود. بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته و ادبیات تحقیق، یک رهبر مجازی بایستی پارانرژی (Johnson, 2010)، انگیزاننده (Kayworth & Ziek & Smulowitz, 2014)، و الهام‌بخش پیروان خود از راه دور (Leidner, 2002) و (Cortellazzo et al., 2019) باشد که تحت عنوان کاریزمای الکترونیک طبقه‌بندی شد.

ادبیات موجود حاکی از اهمیت احساسات و هوش احساسی برای عملکرد رهبران مجازی است. خودآگاهی (Pulley & Sessa, 2001)، خود مدیریتی (Alward & Phelps, 2019) و همدردی به‌عنوان زیرمجموعه هوش احساسی و یکی از ویژگی‌های مهم رهبری مجازی قرار گرفتند. دلسوزی و درک متقابل و یا به عبارتی همدلی از عوامل مهم در ارتباطات مجازی و رهبری به شمار می‌روند که در تحقیقات کیورت و لیندر (۲۰۰۲) بدان پرداخته شده است.

با توجه به اینکه محیط مجازی مانع آگاهی افراد نسبت به سوء تفاهمات می‌گردد، این امر نیاز به هوشیاری نسبت به نگرش و ارزش‌های افراد مختلف یا به عبارتی هوش فرهنگی در رهبران مجازی را افزایش می‌دهد که این موارد در مقالات مختلفی از جمله داسگوپتا (۲۰۱۱) و ژانگ و فرمستاد (۲۰۰۶) اشاره شده است.

یکی از صفاتی که توسط مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با رهبران مجازی اشاره شد، بحث اصالت است لیکن در بررسی ادبیات تحقیق موجود به این مفهوم برخورد نگردید. اصالت به میزان صداقت فرد نسبت به رابطه با خودش اشاره دارد. داشتن یک خود واقعی موضوع مهمی است که جهت مطرح شدن به‌عنوان رهبر در دنیای مجازی و پایدار ماندن بایستی بدان توجه شود.

### صفات شخصیتی

یکی از صفات شخصیتی شناسایی شده، اجتماعی بودن رهبر مجازی است. رهبری در عصر تحول دیجیتال افرادی را می‌طلبد که مردمی (Cortellazzo et al., 2019) و اخلاق‌مداری (Klein, 2020) باشند.

در تیم‌های مجازی، ماهیت تخیلی افراد- کسانی که گشودگی در برابر تجربه بالایی دارند- می‌تواند بسیار ارزشمند باشد. محققانی چون میهاردجو و همکاران (۲۰۱۹) و کونتراس و همکاران (۲۰۲۰)، خلاقیت و نوآوری در حل مسائل ارتباطی را به‌عنوان ویژگی

رهبران مجازی ذکر نموده‌اند. ارتباطات مجازی، حس عدم اطمینان و ابهام را به وجود می‌آورد لذا یک رهبر مجازی بایستی تحمل ابهام را داشته، در جستجوی فرصت‌های جدید بوده و اشتباهاتی که در طول تجربیات جدید اتفاق می‌افتد را در آغوش کشد. توانایی قرار گرفتن در میان ابهام (Contreras et al., 2020) و شجاعت (Klein, 2020) به‌عنوان زیرمجموعه ریسک‌پذیری لحاظ شده است.

سازگاری به‌عنوان دیگر صفت شخصیتی شناسایی شده است. افراد با قدرت سازگاری بالاتر، افرادی هستند که از قابلیت اعتماد، بخشندگی و نوع‌دوستی بالاتری برخوردار باشند. در این رابطه مادوکا و همکارانش (۲۰۱۸) به اهمیت قابل‌اعتماد بودن رهبران مجازی و کوگلیسر و همکارانش (۲۰۱۲) به نوع‌دوستی به‌عنوان یک ویژگی اساسی جهت موفقیت آنان اشاره داشتند.

در این راستا، انتقادپذیری به‌عنوان یکی از صفات شخصیتی برای رهبران مجازی توسط خبرگان عنوان شد؛ لیکن در بررسی ادبیات تحقیق موجود به آن برخورد نگردید.

### مهارت ارتباطی

بایستی در نظر داشت شتاب‌زدگی در تایپ، بی‌حوصله بودن در جستجوی املای درست و استفاده از نگارش نادرست، از جمله اشتباهات رایج در فضای مجازی است که می‌تواند زمینه‌ساز بسیاری از قضاوت‌ها و تعمیم‌های نادرست درباره رهبر مجازی باشد. انتخاب کلمات مناسب و نگارش شفاف و قابل‌فهم در تحقیقاتی نظیر روی (۲۰۱۲) و رومن و همکاران (۲۰۱۸) اشاره شده است. نکته مهم آنکه مطالبی که توسط رهبر بازنشر می‌شود درست به‌اندازه مطالب خود رهبر می‌تواند در تصویری که از خود می‌سازد، تأثیر داشته باشد. اطلاعات کم کاربران شبکه‌های اجتماعی از هم می‌تواند باعث شود که لایک و کامنت‌های یکدیگر را به‌عنوان نشانه‌ای از الگوی ارزش‌ها و مدل ذهنی فرد تحلیل کنند. در نتیجه همان‌طور که اکثر مصاحبه‌شوندگان نیز بدان اشاره داشتند آشنایی با پلتفرم‌های مختلف (Narbona, 2016؛ Aggarwal, 2014)، انتخاب مناسب‌ترین آن‌ها (Van Wart et al., 2017) و مدیریت و تولید محتوا یا به عبارتی سواد دیجیتال یکی از موارد حائز اهمیت در رهبری مجازی به‌شمار می‌رود. شکار موفقیت‌آمیز مخاطبان هنگامی است که اطلاعات و شیوه عرضه آن، نیاز معینی از نیازهای آنان را برآورده کند؛ و بررسی ویژگی‌های مخاطبان، مهم‌ترین عنصر اثربخش کردن پیام‌ها از طریق رسانه به‌شمار می‌رود (خاشعی و

میر حاجی، ۱۳۹۵). توجه به نیازهای مخاطبان در تحقیقاتی نظیر ناربونا (۲۰۱۶) و آگراوال (۲۰۱۴) اشاره شده است.

افراد در تعاملات مجازی، به بازنمایی خود می‌پردازند و با نحوه مدیریت آن، بر دیگران تأثیر گذاشته و از آن‌ها نیز تأثیر می‌پذیرند. رهبران مجازی بایستی الگو بوده و به‌عنوان یک رهیاب و تأثیرگذار عمل نمایند این نشانه‌ها در تحقیقات کلین (۲۰۲۰) اشاره شده است. علاوه بر آن به عواملی چون ایده پردازی (Aggarwal, 2014) و ارزش آفرینی (Li et al., 2016)، تطابق فکر و عمل و همچنین حضور و فعالیت مستمر (Jameson, 2013) در ارتباط با برند سازی شخصی نیز اشاره شده است.

هرچند در ادبیات مورد بررسی به‌طور خاص به اقناع و ترغیب به‌عنوان یکی از مهارت‌های رهبران مجازی اشاره نشده و تنها در مقالات ژانگ و فرمستاد (۲۰۰۶) و کونتراس و همکاران (۲۰۲۰) به کارگیری زبان انگیزشی عنوان شده است لیکن به دلیل اهمیت این مهارت در دنیای امروز در این پژوهش به‌صورت جداگانه نام‌برده شده است. یک رهبر مجازی می‌تواند از این طریق، نظرات خود را بدون بهره‌گیری از زور و تطمیع بر دیگران مؤثر دیده و نظرات، نگرش‌ها و رفتارهای آنان را دستخوش تغییر قرار دهد.

شبکه‌سازی؛ هنر ساخت روابط مؤثر و سازنده و شبکه‌سازی اجتماعی به معنای ایجاد و حفظ روابط اجتماعی و حرفه‌ای خصوصاً به‌صورت آنلاین می‌باشد که بهتر است رهبران مجازی این توانایی را در خود پرورش دهند. در این رابطه شنونده خوبی بودن (Mohammad, 2009; Johnson, 2010)، ارائه بازخورد سریع (Kayworth & Alward & Phelps, 2018; Leidner, 2002; Maduka et al., 2018) و رعایت آداب حضور در شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان زیرمجموعه شبکه‌سازی اجتماعی لحاظ شده است.

### مهارت رفتاری

در همکاری‌های مجازی متن محور، رعایت انصاف و نشان دادن احترام به اعضا (Roy, 2012) به‌عنوان ویژگی‌های کلیدی نفوذ و اثرگذاری مثبت ارزیابی شده است. مقبولیت و هم ذات‌پنداری با مخاطب از دیگر مؤلفه‌های نفوذ است که در مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان بدان پرداخته شد.

یک رهبر مجازی نیاز دارد که چابک و آینده‌نگر بوده و چشم‌انداز روشنی داشته باشد تا بتواند تغییرات الکترونیکی را مدیریت نماید. چشم‌انداز؛ یک مثال عالی برای آمیختن هنر و علم در رهبری است. اهداف روشن و قابل‌اندازه‌گیری بایستی بخشی از چشم‌انداز باشد و قلب، افکار و تلاش‌های اختیاری پیروان را مشغول کند و این امر نیاز به صراحت و مواضع دقیق دارد که می‌تواند تنها از طریق ارتباطات منظم با پیروان به دست آید (Crosby, 2018). محققانی چون توره و سارتی (۲۰۲۰) و پرومسی (۲۰۱۹) در مقالات خود به داشتن چشم‌انداز و چابکی جهت مدیریت تغییر و موفقیت رهبران مجازی اشاره نموده‌اند.

ایجاد حس اعتماد به رهبر در فضای مجازی از طریق صداقت، شفافیت، یکپارچگی و اعتبار مرجع حاصل می‌شود و هنگامی که روابط الکترونیکی متداول‌تر شده، بیشتر ضرورت می‌یابد. رهبران واقعی صادق و صریح هستند (Goleman, 2019). این نشانه‌ها به‌عنوان زیرمجموعه اعتمادسازی الکترونیکی در تحقیقات محمد (۲۰۰۹)، ساوالاین (۲۰۱۴) و رومن و همکاران (۲۰۱۸) اشاره شده است.

یک رهبر مجازی بایستی بتواند موانع و تعارض‌های بین‌زبان‌ها و فرهنگ‌ها را مدیریت نموده و مسئولیت عمل و آنچه می‌گوید را بپذیرد. در این راستا محققانی نظیر روی (۲۰۱۲) و مویزیو و همکاران (۲۰۲۱) به مدیریت تعارض و وان‌وارت و همکاران (۲۰۱۷) و آلوارد و فلیز (۲۰۱۹) به مسئولیت‌پذیری به‌عنوان مهارت‌های رهبر مجازی اشاره داشته‌اند که تحت عنوان مهارت‌های بین‌فردی طبقه‌بندی شد. از طرفی رهبر مجازی بایستی پیروان خود را به‌منظور مشارکت در فضای مجازی و دستیابی به اهداف، توانمند سازد که این مهارت در مقاله جیمسون (۲۰۱۳) ذکر شده است.

پردازش اطلاعات و تحلیل محتوای دیجیتال، تصمیم‌گیری سریع و تفکر انتقادی ازجمله مفاهیمی بود که در مقالات یا مصاحبه‌های انجام‌شده بدان اشاره گردید و تحت عنوان مهارت شناختی طبقه‌بندی شد. تحلیل محتوا در مقاله داریکز (۲۰۱۷) و تصمیم‌گیری سریع در مقاله پولی و سسا (۲۰۰۱) اشاره شده است.

همان‌گونه که از نتایج به‌دست آمده مشهود است هنوز اعتقاد به اهمیت ویژگی‌های رهبری سنتی وجود دارد؛ اما بایستی در نظر داشت که تقویت عناصر گوناگون با ورود فناوری و ادغام آن با محیط لازم، مهارت‌ها و تخصص‌های متفاوتی نیز مورد نیاز است.



بی شک هیچ مطالعه و تحقیقی خالی از اشکال نیست و همواره محدودیت‌هایی بر سر راه تحقیق وجود دارد که مطالعه را از حالت ایده آل آن دور می‌سازد. محدودیت عمده این پژوهش آن است که به آزمایش مدل نپرداخته است چرا که هدف یا مقصود این بحث نبوده است. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود الگوی ارائه شده در این پژوهش را پیاده‌سازی نموده و تعمیم‌پذیری یافته‌های آن را با استفاده از روش‌های کمی توسعه دهند. همچنین برای اولویت‌بندی ابعاد و مقوله‌ها از روش‌های تحلیل سلسله مراتبی بر اساس نظر خبرگان و کارشناسان استفاده نمایند.

درک اعضای تیم مجازی و خصوصیات آن‌ها متغیرهای مهمی به شمار می‌روند. تحقیقات آتی بهتر است این ویژگی‌ها را مدنظر قرار دهد به‌طور مثال؛ اینکه چگونه صفات پیروان بر روش رهبری افراد به‌صورت مجازی تأثیرگذار خواهد بود؟

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

### سپاسگزاری

لازم است از حمایت‌ها و رهنمودهای علمی اساتید محترم دانشگاه در این پژوهش تقدیر و تشکر نمایم.

### ORCID

Seyyed Ali Akbar Afjahi		<a href="http://orcid.org/0000-0002-2955-1637">http://orcid.org/0000-0002-2955-1637</a>
Vahid Khashei		<a href="http://orcid.org/0000-0001-8536-9867">http://orcid.org/0000-0001-8536-9867</a>
Varnamkhasti		
Hamed Dehghanan		<a href="http://orcid.org/0000-0003-0303-601x">http://orcid.org/0000-0003-0303-601x</a>
Artimass Massveh		<a href="http://orcid.org/0000-0002-4182-2700">http://orcid.org/0000-0002-4182-2700</a>
Mobarakeh		

### منابع

۱. افجهء، علی‌اکبر. (۱۳۹۴). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی. تهران: سمت.

۲. پویا، علیرضا، و طباطبائی، حسنیه. (۱۳۹۰). راهبرد کیفی پژوهش نظریه مفهوم‌سازی بنیادی: مفهوم، پارادایم، ویژگی‌ها و مباحث تکمیلی. *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، شماره ۳۷: ۱۱-۳۸.
۳. خاشعی، وحید، و میرحاجی، مهدی. (۱۳۹۵). درآمدی بر مخاطب‌شناسی تلویزیون با روش فراترکیب پژوهش‌های دانشگاهی. *پژوهش‌های ارتباطی* ۲۳(۴): ۹۹-۱۲۳.
۴. دانشور دیلمی، محمدرضا، دهقانان، حامد، و ادیب‌پور، محمدرضا. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری الکترونیکی بر نگرش‌های شغلی کارکنان در تیم‌های مجازی با تأکید بر نقش کانال‌های ارتباطی آنلاین و رضایت ارتباطی ادراک‌شده. *مدیریت فرهنگ سازمانی* ۱۶(۲): ۳۶۹-۳۹۱.
۵. کرازبی، گیل مور. (۱۳۹۹). *رهبری آموختنی است*. ترجمه سیدعلی اکبر افجه‌ء. تهران: فوژان.
۶. گل‌من، آدام. (۱۴۰۰). *هوش احساسی برای رهبری (یک راهنمای عملی افزایش توانایی شما برای مدیریت و رهبری مردم)*. ترجمه سیدعلی اکبر افجه‌ء. تهران: فوژان.
7. Aggarwal, A. (2014). "E-leadership- A new and modern style of leadership". *International Journal of Advances in Management and Economics*. vol3:88-93.
8. Al-Ani, B., Horspool, A. & Michelle C.B. (2011). "Collaborating with virtual strangers: Towards developing a framework for leadership in distributed teams". *Leadership* 7(3): 219-249.
9. Alward, E., & Phelps, Y. (2019). "Impactful Leadership Traits of Virtual Leaders in Higher Education". *Online Learning Journal* 23(3):72-93.
10. Avolio, B. J., & Kahai, S. (2003). "Adding the "e" to e-leadership: How it may impact your leadership". *Organizational Dynamics*, 31(4):325-338.
11. Avolio, Bruce J., Sosik, John J., Kahai, Surinder S., & Baker, Bradford. (2014). "E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission". *The leadership quarterly* 25: 105-131.
12. Caulat, G. (2012). *Virtual leadership: Learning to lead differently*. Faringdon, England: Libri.
13. Contreras, F., Baykal, E., & Abid, Gh. (2020). "E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go". *Frontiers in Psychology*. 11:1-11
14. Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). "The role of leadership in a digitalized world: a review". *Frontiers in Psychology*. Vol 10:1-21.
15. Darics, E. (2020). "E-Leadership or How to Be Boss in Instant Messaging? The Role of Nonverbal Communication". *International Journal of Business Communication* 57(1): 3-29.

16. DasGupta, P.(2011). Literature review: e-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 4: 1- 36.
17. Eberl, J & , Drews, P.(2021). “Digital leadership-Mountain or Molehill? A Literature review”. *16th International Conference on Wirtschaftsinformatik*, AIS, Duisburg & Essen.
18. Freeman, Catherine M.( 2017). *Leadership Strategies to Create Success in Virtual teams*.(Doctoral dissertation, Walden University).
19. Garcia, I.(2015). “Emergent leadership: Is e-leadership importance in the quality of virtual education?”, *RIED Revista Iberoamericana de Educación a Distancia1* , 8(1):25-44.
20. George, G& , Sleeth, Randall G.(2000). “Leadership in computer-mediated communication: Implications and research directions”. *Journal of Business and Psychology*15 (2): 287-310.
21. Goleman, Adam. (2019). *Emotional intelligence for leadership (a scientific guide to enhancing your ability to manage and lead people)*. Translated by Seyed Ali Akbar Afjahi. Tehran: Foujan[ In Persian].
22. Gurr, D.(2006). “E-leadership”. *The international journal of knowledge culture and change management annual review*. January 2006:161-165.
23. Jameson, J. (2013). “E-leadership in higher education: The fifth age of educational technology reseach”. *British journal of educational technology*.44(6): 889-915.
24. Johnson, K. (2010). Virtual leadership: Required competencies for effective leaders. In A. Laurito, K. Johnson, M. Martin, R. Fitzpatrick, & K. Sundin. *Global teams: Trends, challenges, and solutions: A collection of white papers* (pp. 39-47). Ithaca, NY: Center for Advanced Human Resources, IRL School, Cornell University.
25. Retrieved from:  
<https://est05.esalestrack.com/eSalesTrack/Content/Content.ashx?file=4578f59e-21b3-4a2c-bbfe-63e53af3f5dc.pdf>
26. Kayworth, Timothy R., & Leidner, Dorothy E.(2002). “Leadership effectiveness in global virtual teams”. *Journal of management information systems*.18(3):7-40.
27. Kerfoot, Karlene M. (2010). “Listening to see: the key to virtual leadership”. *Nursing Economics*.28(2):114-118.
28. Key M. & Dennis D. (2010). “Virtual leaders: born or made?”. *Knowledge management and e-learning*: 335-355.
29. Klein, M . (2020). “Leadership characteristics in the era of digital transformation”. *Business & Management studies: an international journal* 8 :883-902.

30. Klus, M. F., & Müller, J. (2019). The digital leader: What one needs to master today's organisational challenges. *Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik*, No. 11/201 University of Münster, Institute for Organisational Economics.
31. Kohntopp, T., & J. McCann. (2020). *Handbook of Workplace Well-Being, Leadership in virtual Organizations: Influence on workplace engagement*. Palgrave Macmillan
32. Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., O'Regan, N. (2016). "E-Leadership through strategic alignment: an empirical study of small and medium sized enterprises in the digital age". *Journal of information Technology* 31: 185-206.
33. Liu, Ch., VanWart, M., Kim, S., Wang, X., McCarthy, A., & Ready, D. (2020). "The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States". *Aust J Publ Admin.*:1-32.
34. Maduka, N., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A. & Babatunde, S. (2018). "Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations". *Benchmarking*, 25 (2):696-712
35. Mehtab, Kh., Rehman, Amjad. U., Ishfaq, S., & Jamil, Raja A. (2018). "Virtual leadership: A review paper". *Mediterranean journal of social sciences*. 8(4):183-193.
36. Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). "Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0". *Management Science Letters*, 9(11): 1749-1762.
37. Mishra, P, Henriksen, D., Boltz, Liz. O., & Richardson, C. (2016). "E-Leadership and Teacher Development Using ICT". Chapter in *ICT education in global context: comparative reports of innovations in K-12 education*". *Spriner Berlin Heidelberg*:249-266.
38. Mohammad, Kh. (2009). "E-leadership: The emerging new leadership for the virtual organization". *Journal of managerial sciences*. 3(1):1-21.
39. Moio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J. & Laitila, A. (2021). "Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review". *Journal of Advance Nursing*: 1-14.
40. Narbona, J. (2016). "Digital leadership, Twitter and Pope Francis", *Church, Communication and Culture*, 1(1) :90-109.
41. Nicholson, Darren B., Sarker, S., Sarker, S., & Valacich, Joseph S. (2007). "Determinants of Effective Leadership in Information Systems Development Teams: An Exploratory Study of Face-to-Face and Virtual

Contexts, ” *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 8(4): 39-56.

42. Pulley, Mary L. & Valerie I. Sessa.(2001). “E-leadership: tackling complex challenges.”. *Industrial & commercial training*. 33(6): 225-229.
43. Promsri, Ch.(2019). “Developing Model of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation.” *International Journal of Business Management*. 2(8): 1-8.
44. Roman, Alexandru V., Liu, Ch., Van Wart, M. , Kim , S., Wang, X & Mccarthy, A .(2018). “Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment”. *Public Administration Review* 79(2) :1-14.
45. Roy, Shelly R..(2012). “Digital mastery: the skills needed for effective virtual leadership”. *International journal of e-collaboration*. 8(3): 56-66.
46. Samartinho, J., da Silva, P. P., & Faria, J. (2014). “Good practices in virtual leadership–thee-3cs rule (communication, trust, and coordination).” *European Conference on Knowledge Management* 3:1272-1282
47. Samartinho, J., Faria, J., & Silva, P. R. (2015). “Model for the perception of the specific e-leadership skills and features in learning management systems environments”. *Revista Da GIIPS*, 3(1):105-133.
48. Savolainen, T. (2014). “Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders’ Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction”. *Journal of Global Business Issues*, 8(2) (Fall/Winter): 45-56.
49. Siew Pei, Oh, & Yan Piaw, Ch.(2018). “An explorative review of e-leadership studies”. *International online journal of educational leadership*2(1):4-20.
50. Torre, T. & Sarti, D.(2020). “The way toward e-leadership: some evidence from the field”. *Frontiers in psychology*.Vol 11: 1-14.
51. Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu , Ch.(2016). “Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership”. *International review of administrative sciences*:1-18.
52. Zeuge , A, Oschinsky, F, Weigel, A. , Schlechtinger , M. & Niehaves , B (2020). “ Leading Virtual Teams : A Literature Review”. Conference: New future of work symposium.
53. Zhang, S. & Fjermestad, J.(2006). “ Bridging the gap between traditional leadership theories and virtual team leadership”. *International Journal of Technology Policy and Management*. 6(3):274-291.

54. Ziek, P. & Stacy, S. (2014). "The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness". *Leadership & organization development journal*. 35(2): 106-120.

### References [In Persian]

1. Afjahi, Ali Akbar. (2015). *The basic philosophy & theories of leadership & organizational behavior*. Tehran: Samt
2. Crosby, Gilmore. (2018). *Leadership can be learned*. Translated by Ali Akbar Afjahi. Tehran: Foujan.
3. Daneshvar Deylami, M.R., Dehghanan, H. & Adibpour, M.R. (2018). "The Effect of E-leadership on Employees Job Attitudes in Virtual Teams with an Emphasis on the Role of Online Communication Channels and Conceptual Satisfaction of Communication". *Organizational culture management* .16(2):369-391
4. Goleman, Adam. (2019). *Emotional intelligence for leadership (a scientific guide to enhancing your ability to manage and lead people)*. Translated by Seyed Ali Akbar Afjahi. Tehran: Foujan
5. Khashei, Vahid & Mirhaji, Mahdi. (2017). "Introduction to TV Audience Analysis Using Meta-Synthesis of Academic Researches". *Quarterly journal of communication research*. 23(4):99-123
6. Pooya, Ali Reza & Tabatabaee, Hosniyeh. (2011). "Grounded theory, a qualitative research strategy: concepts, paradigms, characteristics & additional topics". *Bimonthly police development quarterly*. No.37: 11-38

استناد به این مقاله: افجهء، سيد على اكبر؛ خاشعي ورنامخواستى، وحيد، دهقانان، حامد؛ مسوه مباركه، آرتيمس، (۱۴۰۲)، الگوى رهبرى مجازى. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۳۲(۱۰۷)، ۷-۴۴.

Doi: 10.22054/jmsd.2022.65704.4080



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License