

Understanding Virtual Leadership Style: Its Opportunities and Challenges in International Business

Abdollah Saedi^{*1}, Fateme Shams², Nazanin Asadi³

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. **Email:** saedi.a@lu.ac.ir
2. PhD in Public Administration, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.
3. Master's student in strategic management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

ABSTRACT

Considering the changes and evolutions of technology and its importance in organizations, the virtual leadership style will undoubtedly receive more attention than other styles in the not-so-distant future. The current research was conducted with the aim of understanding the virtual leadership style and analyzing its opportunities and challenges in international businesses. According to the research approach (its mixed nature), the statistical population of the research consists of 17 professors and managers of private organizations, who were selected based on the principle of theoretical adequacy and targeted sampling. The data collection tool in the qualitative part of the semi-structured interview, whose validity was confirmed through content validity and its reliability with the help of intra-coder and inter-coder reliability. On the other hand, the data collection tool in the quantitative section is the Delphi questionnaire, which was confirmed using content validity and inconsistency rate, respectively. It should be noted that the data obtained in the qualitative section were analyzed using the Atlas software. Analysis coding method and opportunities and challenges of virtual leadership in international businesses were identified. Also, in order to determine the amount and degree of importance of the results in the quantitative part, this was done using the fuzzy Delphi method. The results show that based on the experts' point of view and data analysis, creating multi-purpose teams, solving social and global issues, improving creativity and innovation, selecting top talents and reducing costs are the most important virtual leadership opportunities in business and They are international works. On the other hand, weak information literacy, lack of appropriate communication infrastructure, cultural and linguistic diversity, education and learning, and conflicts with policies, laws and regulations are the most important challenges of virtual leadership in international businesses.

Keywords: leadership, virtual leadership, international businesses, fuzzy Delphi approach.

JEL: M16, L96, L80, N40, N70.

سبک رهبری مجازی: فرصت‌ها و چالش‌های آن در کسب و کارهای بین‌المللی

عبداله ساعدی^{۱*}، فاطمه شمس^۲، نازنین اسدی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۱

چکیده

با توجه به تغییر و تحولات فناوری و اهمیت آن در سازمان‌ها، سبک رهبری مجازی بدون شک در آینده نه چندان دور بیشتر از سایر سبک‌ها مورد توجه قرار خواهد گرفت. پژوهش حاضر با هدف فهم سبک رهبری مجازی و تحلیل فرصت‌ها و چالش‌های آن در کسب و کارهای بین‌المللی صورت پذیرفت. با توجه به رویکرد پژوهش (آمیخته بودن آن) جامعه آماری پژوهش را ۱۷ نفر از اساتید و مدیران کسب و کارهای خصوصی تشکیل می‌دهند که براساس اصل کفایت نظری و نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته است که روایی آن از طریق روایی محتوا و پایایی آن به کمک پایایی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. از طرفی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه دلفی است که با استفاده از روایی محتوا و نرخ ناسازگاری به ترتیب روایی و پایایی آن تأیید گردید. لازم به ذکر است که داده‌های به دست آمده در بخش کیفی به کمک تحلیل مضمون، با استفاده از نرم افزار اطلس. تی و روش کدگذاری تحلیل و فرصت‌ها و چالش‌های رهبری مجازی در کسب و کارهای بین‌المللی شناسایی شد. همچنین به منظور تعیین میزان و درجه اهمیت پیامدها در بخش کمی با استفاده از روش دلفی فازی این مهم انجام گرفت. نتایج نشان می‌دهد که براساس دیدگاه خبرگان و تحلیل داده‌ها ایجاد تیم‌های چند منظوره، حل مسائل اجتماعی و جهانی، بهبود خلاقیت و نوآوری، انتخاب استعدادهای برتر و کاهش هزینه به ترتیب مهم‌ترین فرصت‌های رهبری مجازی در کسب و کارهای بین‌المللی می‌باشند. از طرفی ضعف سواد اطلاعاتی، فقدان زیربنای ارتباطی مناسب، تنوع فرهنگی و زبانی، آموزش و یادگیری و تعارض با سیاست‌ها، قوانین و مقررات مهم‌ترین چالش‌های رهبری مجازی در کسب و کارهای بین‌المللی است.

واژه‌های کلیدی: رهبری، رهبری مجازی، کسب و کارهای بین‌المللی، رویکرد دلفی فازی.

طبقه‌بندی JEL: M16, L96, L80, N40, N70

^۱ استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. (نویسنده مسئول: saedi.a@lu.ac.ir)

^۲ دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

مقدمه

تغییر و تحولات دنیای کنونی ثابت کرده است که دیگر به دور از فناوری‌ها یا جدای از آن نمی‌توان در محیط رقابتی دوام آورد. به عبارتی حیات سازمان و بقای آن امکان‌پذیر نخواهد بود (سعود^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). در حقیقت عصر فناوری همه جنبه‌های سازمانی و حتی زندگی بشر را تحت‌الشعاع قرار داده است و وابستگی به آن (فناوری) روزه‌روز فزونی می‌یابد (مونتنز و کارورزی^۲، ۲۰۲۲). جهانی‌سازی، افزایش سطح رقابت، آزادسازی و ... تنها گوشه‌ای از تغییرات وسیعی هستند که سازمان‌ها در سایه تکنولوژی به خود دیده‌اند و همین امر آنها را مجبور ساخته تا در همه امور خود تجدید نظر نمایند (هان و هازاد^۳، ۲۰۲۲). از طرفی سبک و شیوه رهبری قدمتی به بلندای تاریخ بشر دارد و در اعصار مختلف سبک‌های رهبری یکی پس از دیگری شکل گرفتند و سکاندار هدایت سازمان متناسب با شرایط محیطی بوده‌اند. بنابراین، هدایت و رهبری افراد نیز به لطف فناوری معنای جدیدی به خود گرفت و بازبینی را در سبک‌های پیشین ضروری ساخته است (استار^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). برای حل مسائل و همچنین انطباق‌پذیری بیشتر هم در کسب‌وکارهایی که در سطح ملی و هم در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کنند از رهبری مجازی^۵ به عنوان رویکردی نوین در عصر فناوری یاد می‌شود. در واقع رهبری مجازی روشی مناسب برای پیدایش تیم‌های مجازی است که توسط رهبران سازماندهی و برای اهداف مشترک کار می‌کنند (کنیفین^۶ و همکاران، ۲۰۲۱). با جهانی شدن، نیاز به فعالیت‌های دور کاری و تشدید رقابت و همچنین در کنار آن با پیشرفت فناوری مانند ویدئو کنفرانس، اسکایپ و کنفرانس از راه دور به تدریج نیاز به رهبری مجازی بیشتر شد (کام^۷، ۲۰۲۱). رهبران مجازی مهارت ارزیابی فناوری ارتباطات و اطلاعات را دارند و قادرند در موقعیت‌های مختلف، رسانه مناسب را برای ایجاد ارتباط با پیروان خود انتخاب نمایند. این نوع رهبری تلاشی جهت مدیریت تیم‌ها در یک محیط کاری از راه دور است. به دیگر سخن نظارت بر اعضای تیم که در مکان‌ها و مناطق متفاوت کار می‌کنند، قابلیت دیگری از رهبران مجازی را نشان می‌دهد (افیمو^۸ و همکاران، ۲۰۲۲). به طور کلی رهبری مجازی به استفاده از فناوری در وظیفه‌مداری، تصمیم‌گیری و حل مسئله در گروه اشاره دارد. با این تفاسیر رهبران مجازی کسب و کارهای بین‌المللی را در شناسایی فرصت‌ها، ارتباط موثر با مشتریان، بهبود فرایند تسهیم دانش و ... یاری می‌رسانند (ابراهیم^۹، ۲۰۱۵).

اصطلاح دهکده جهانی در عصر حاضر به وفور به کار گرفته شده است که حکایت از پیشرفت قابل توجه در شناخت سریع نیازها و شکار فرصت‌ها به کمک فناوری در دنیای کسب‌وکارها دارد. رقابت در عرصه بین‌الملل هر کسب‌وکاری را وسوسه می‌کند تا میزان سودآوری خود را دو چندان نماید. به دیگر سخن کسب‌وکارهایی می‌توانند موفق شوند که خود را با تغییر و تحولات محیطی از هر جهت وفق دهند تا با بهره‌مندی از فرصت‌ها، مزیت رقابتی و سهم بازار کسب نمایند (اشراقی و همکاران، ۱۴۰۱). با این حال می‌بایست خود را از هر جهت آماده نموده تا حضوری موفق را تجربه کند. رهبری از جمله مباحث مهمی است که همواره در متون علمی و مباحث سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. به طوری که طی صد

¹. Saud

². Montenero & Cazorzi

³. Han & Hazard

⁴. Staar

⁵. virtual leadership

⁶. Kniffin

⁷. Camm

⁸. Efimov

⁹. Ibrahim

سال گذشته جهت توضیح دقیق چگونگی و چرایی رهبری نظریات بسیاری مطرح گردید (هوک و رایا، ۲۰۲۳). اما با ورود فناوری به زندگی انسان و متأثر ساختن دامنه فعالیت کسب‌وکارها، سبک‌های رهبری نیز دستخوش تغییر شد. به عبارتی نمی‌توان در دنیایی که تکنولوژی حرف اول را می‌زند، انتظار داشت با شیوه‌های سنتی سازمان را در برابر تحولات سریع هدایت نمود (مایر^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). از طرفی بروز بحران‌های جهانی همچون کووید ۱۹ که امکان ارتباطات چهره به چهره را کم رنگ کرد، هدایت و راهنمایی افراد از راه دور قوت بیشتری گرفت و توجه به سبک رهبری مجازی به نسبت قبل افزایش یافت (دیلبی و فارمانش^۳، ۲۰۲۳). شاید بتوان گفت یکی از دلایل شکست کسب‌وکارها در محیط بین‌الملل، به ویژه در کسب‌وکارهای آنلاین، عدم دانش و آگاهی رهبران از فعالیت‌های مجازی باشد و یا اینکه رهبران قابلیت و مهارت استفاده از فناوری‌ها را ندارند (رفیعی و همکاران، ۱۴۰۲). ظهور فناوری و رسانه‌های اجتماعی از یک طرف و بحران‌های همه‌گیر از طرفی دیگر، همه چیز از روابط بین افراد گرفته تا نحوه اداره کردن کسب‌وکارها را تغییر داده است. فناوری‌ها رهبران را نیز قادر خواهند ساخت به واسطه پیشرفت‌های تکنولوژی به ایجاد تغییر در طرز فکر، احساسات، رفتار و عملکرد افراد، گروه‌ها و کسب‌وکارها بپردازند. وجود گروه‌ها و کسب و کارهای بین‌المللی و همچنین افزایش فعالیت‌های دورکاری در حال حاضر و آینده اهمیت و ضرورت رهبری مجازی را دو چندان می‌کند. رهبرانی که هر چند پیروان آنها از نظر جغرافیایی پراکنده هستند، اما به لطف قابلیت و توانمندی‌شان در استفاده از فناوری می‌توانند تعامل و ارتباط مناسبی برقرار نمایند. هوش فرهنگی بالای رهبران مجازی به خاطر وجود فاصله‌های جغرافیایی باعث می‌شود تا آنان نسبت به آداب و رسوم، عادات ارتباطی حساسیت بیشتری داشته باشند. علی‌رغم اهمیت رهبری مجازی که در آینده‌ای نزدیک بیشتر در مورد آن بحث خواهد شد و مورد استقبال قرار خواهد گرفت، اما مطالعات در مورد آن همچنان اندک است. براین اساس، پژوهش حاضر سعی دارد ضمن تلاش برای ایجاد فهم و درک مناسبی از سبک رهبری مجازی، فرصت‌ها و چالش‌های آن را در کسب‌وکارهای بین‌المللی با توجه به عصر فناوری و ارتباطات مورد تحلیل و بررسی قرار دهد.

مبانی نظری

رهبری مجازی

رهبری مجازی در دهه ۱۹۸۰ برای رفع نیازهای عملیاتی کسب‌وکارها ظهور کرد. اصطلاح رهبری مجازی که به آن رهبری از راه دور نیز گفته می‌شود، می‌تواند به دلیل پیشرفت در فناوری جایگزین رهبری سنتی شود. استفاده موثر و کارآمد از فناوری و ترکیب روش‌های الکترونیکی در ارتباطات از مشخصه‌های بارز رهبران مجازی است. بارنارد^۴ (۲۰۲۰) و مور^۵ (۲۰۲۰) معتقدند که رهبران مجازی رفتارها و نگرش‌های کارکنان خود را به سمت اهداف مشترک و از پیش تعیین شده از راه دور هدایت می‌کنند (آیالو و آیینو^۶، ۲۰۲۲). رهبران مجازی توان بالایی در الهام‌بخشی، ارتقاء انگیزه، افزایش روحیه و هدایت کارکنانی که از محیط اداری جدا شده‌اند، دارند (کرسچمر و خشابی^۷، ۲۰۲۰). رهبری مجازی با ایجاد اعتماد در کارکنان،

¹. Hoque & Raya

². Mayer

³. Dilby & Farmanesh

⁴. Barnard

⁵. Moore

⁶. Ayalew & Ayenew

⁷. Kretschmer & Khashabi

عملکرد و تعهد آنها به سازمان را بهبود می‌بخشند. از طرفی رفتار رهبران مجازی می‌تواند بر نحوه عملکرد، احساس و پاسخ کارکنان به انتظارات و چالش‌های سازمانی تأثیر بگذارد (کام، ۲۰۲۱). ارتباطات راه نجات هر کسب و کاری در محیط مجازی است. براین اساس، رهبران مجازی با انتخاب سبک ارتباطی مناسب نه تنها می‌توانند به مسائل و بحران‌های سازمان رسیدگی کنند؛ بلکه میزان دستیابی به اهداف را افزایش می‌دهند (آنویه و کویامه^۱، ۲۰۱۸). رهبران مجازی در صورت آگاهی و آشنایی با پیشرفت‌های فناوری یا به عبارتی توانایی استفاده از فناوری می‌توانند کسب‌وکارهای در حال مرگ را احیا نمایند و از سقوط قریب الوقوع آنها جلوگیری نمایند. این مطلب بیانگر آن است که هر فردی (رهبر) برای هدایت کارکنان از راه دور یا در فضای مجازی نمی‌تواند مناسب باشد، بلکه باید قابلیت استفاده از فناوری‌های روز دنیا را داشته باشد (تامبوسامی و بکیروگولاری^۲، ۲۰۲۱). نایک و کیم^۳ (۲۰۱۰) معتقدند که رهبران مجازی نقش خاصی در کشف زمینه‌های مشترک دارند که این امر منجر به پیوند و ایجاد اعتماد میان رهبر و کارکنان می‌شود (زوگه^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). در جدول زیر برخی از تعاریف مربوط به رهبری مجازی ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف رهبری مجازی

ردیف	تعاریف	منبع
۱	امکان انعطاف‌پذیری، پاسخگویی سریع و حتی اشتراک دانش در تیم‌های مجازی	(مهتاب ^۵ و همکاران، ۲۰۱۷)
۲	رویکردی که استفاده از فناوری و بهره‌مندی از مزایای آن را شکل می‌دهد و برای چالش‌های فراگیر پاسخ دهنده مناسبی است	(لیو ^۶ و همکاران، ۲۰۲۰)
۳	فرایند نفوذ اجتماعی به واسطه فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت ایجاد تغییر در رفتار و عملکرد کارکنان	(چو ^۷ و چو ^۸ ، ۲۰۱۷)
۴	به توسعه قابلیت‌های مجزا برای بهبود عملکرد سازمانی در محیط‌های کاری مجازی اشاره دارد	(رومان ^۹ و همکاران، ۲۰۱۹)
۵	فرایند نفوذ اجتماعی به واسطه فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت ایجاد تغییر در نگرش‌ها، احساسات، تفکر، رفتار و عملکرد	(آولیو ^۹ و همکاران، ۲۰۱۴)
۶	شامل رهبرانی است که بسیاری از فرایندهای رهبری (همچون افزایش انگیزه، تعهد، پاسخگویی و ...) را از طریق کانال‌های الکترونیکی انجام می‌دهند	(زاکارو و بادر ^{۱۰} ، ۲۰۰۳)
۷	تکامل رهبری در پرتو اقتصاد شبکه ای و تجارت الکترونیک	(گیسل و کاستیلو ^{۱۱} ، ۲۰۲۱)

در رهبری مجازی ایجاد سازگاری، رشد سریع و مهارت نوآوری بسیار حائز اهمیت است. در حقیقت عصر فناوری نیاز به تغییر مهارت‌های رهبران در کسب‌وکارهای بین‌المللی به ضرورتی مهم مبدل ساخته است. از این رو، در عصر ارتباطات و اطلاعات از رهبران مجازی انتظار می‌رود استراتژی منسجمی به منظور یکپارچه‌سازی تمامی بخش‌ها و واحدهای کسب‌وکارها در راستای ارتباط به موقع و بهنگام با مشتری تدوین نمایند. همچنین باید توسعه، توزیع دانش و یادگیری را ترویج نمایند تا توانایی لازم برای دستیابی

1. Anoye & Koyame
 2. Thambusamy & Bekirogullari
 3. Naik & Kim
 4. Zeuge
 5. Mehtab
 6. Liu

7. Chua & Chua
 8. Roman
 9. Avolio
 10. Zaccaro & Bader
 11. Giselle & Castillo

به فرصت‌های بازار را داشته باشند. با ترویج فرهنگ کاری مناسب به بهبود عملکرد سازمانی و کسب مزیت رقابتی کمک نمایند (آلوارد و فلیس^۱، ۲۰۱۹).

فرصت‌ها و چالش‌های رهبری مجازی در کسب‌وکارهای بین‌المللی

تغییرات به سمت جهانی شدن فرصت‌ها و تهدیدات مختلفی را برای کسب‌وکارها به وجود آورده است. در حقیقت فعالیت در عرصه بین‌الملل نیاز به منابع و رویکردهای خاص خود را دارد. باید متناسب با شرایط اقدام نمود و ابزار مناسب را بکار گرفت (عادل و همکاران، ۱۴۰۱). بکارگیری رهبری مجازی می‌تواند فرصت‌ها و چالش‌هایی را برای کسب‌وکارها در محیط بین‌الملل به همراه داشته باشد. رهبران مجازی با اتخاذ مهارت‌های جدید و استفاده مناسب از فناوری اطلاعات و ارتباطات فرصت‌هایی همچون مدل‌های کاری منعطف، افزایش چابکی، ایجاد تیم‌های ناهمگن حتی خارج از مرزهای ملی، افزایش سطح آزادی، تقویت فرهنگ اعتماد، به اشتراک‌گذاری دانش، افزایش رضایت و بهره‌وری، تمایل به انجام کار و همچنین صرفه‌جویی در هزینه به خاطر کاهش هزینه‌های سفر و فضای اداری را ایجاد کنند (کلوپوتک^۲، ۲۰۱۷؛ گوپتا و پاتاک^۳، ۲۰۱۸). همچنین می‌توان به افزایش قابلیت رقابت‌پذیری در محیط کسب‌وکار جهانی، کمک به حل مسائل جهانی همچون کاهش آلودگی و بار ترافیکی، ترکیب دیدگاه‌های مختلف برای بهبود خلاقیت و نوآوری، کاهش استرس و غیبت در محیط کاری را از دیگر فرصت‌های رهبری مجازی در عصر فناوری برشمرد (جیوانیس^۴، ۲۰۱۸؛ نارایانان^۵ و همکاران، ۲۰۱۷؛ گیلبرت^۶ و همکاران، ۲۰۲۱). از طرفی رهبری مجازی می‌تواند چالش‌هایی را نیز در بر داشته باشد. همانطور که در ادبیات تحقیق بیان شد رهبران مجازی با تیم‌ها و گروه‌هایی کار می‌کنند که در مناطق زمانی مختلف قرار دارند. به همین دلیل فرهنگ‌ها و زبان‌های مختلف را می‌توان یکی از چالش‌های رهبری مجازی دانست (ریس^۷ و همکاران، ۲۰۲۰). حاکم شدن قوانین و مقررات متفاوت در مناطق گوناگون نیز می‌تواند هماهنگی افراد را با مشکل مواجه سازد (کرسچمر و خشابی، ۲۰۲۰). تغییر و تحولات سریع فناوری و همچنین آموزش و توسعه کارکنان در فضای مجازی نیز رهبران را در موقعیت مشکلی قرار می‌دهد (وان وارت^۸ و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین باید اذعان داشت که اگر محصول رهبران مجازی ایجاد کسب‌وکار الکترونیک در محیط بین‌الملل باشد که در آن روشی برای مشارکت بیشتر کارکنان در امور کسب‌وکار باشد، نادیده گرفتن افرادی که دانش فنی کمتری دارند، دغدغه بزرگی برای رهبران مجازی محسوب می‌شود (سدترین^۹ و همکاران، ۲۰۲۰). سیاست‌های مربوط به مسائل اقتصادی، قانون‌گذاری، حقوق کاربران و برطرف نمودن دغدغه‌های منابع انسانی نیز می‌تواند بخشی دیگر از چالش‌های پیش‌روی رهبران مجازی باشد (پوروانوا^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۱).

پیشینه پژوهش

افجه و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی اذعان داشتند که یافته‌های حاصل از مطالعه آنها در خصوص الگوی رهبری مجازی می‌تواند به رهبری افراد در فضای مجازی که نحوه تعامل آن‌ها با پیروانشان به واسطه

1. Alward & Phelps

2. Klopotek

3. Gupta & Pathak

4. Giovanis

5. Narayanan

6. Gilbert

7. Reyes

8. Van Wart

9. Sedrine

10. Purvanova

رسانه‌های الکترونیکی می‌باشد، کمک کند. دیلیبی و فارمانش (۲۰۲۳) در پژوهش خود نشان دادند که رهبران مجازی نقش عمده‌ای در رضایت شغلی کارکنان دارند. نتایج مطالعه افیمو و همکاران (۲۰۲۲) حکایت از آن دارد که رهبری مجازی ارتباط مثبت و معناداری با رفاه و رضایت شغلی کارکنان دارد. از طرفی با فشار روانی و استرس در محیط کاری دارای رابطه‌ای منفی است. کاشیو^۱ و همکاران (۲۰۲۲) نیز معتقدند که ساختارهای هرمی موسسات و کسب‌وکارها به نسبت ساختارهای افقی و منعطف که بیشتر در کشورهای جهان سوم دیده می‌شود، می‌تواند چالش جدی در شکل‌گیری سبک رهبری مجازی باشد. ماریانو و گارسیا^۲ (۲۰۲۱) در مطالعه خود بیان داشتند که توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و همچنین وضعیت ناشی از همه‌گیری کووید ۱۹ اتخاذ سبک رهبری مجازی به یک ضرورت تبدیل شده است. نتایج مطالعه سورونگان^۳ (۲۰۲۱) نشان داد که رهبری مجازی، خدمتگذار و تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان در کسب و کارها تأثیر مثبت و معناداری دارد. آنها با فراهم آوردن شرایطی امکان تسهیم دانش در کسب‌وکارها را میسر می‌سازند و همین امر به خلاقیت و نوآوری کمک می‌کند. بیزیلی^۴ و همکاران (۲۰۲۱) رهبری مجازی را پاسخی مناسب برای مهار بحران‌هایی همچون کووید ۱۹ بیان می‌کنند. یافته‌های پژوهش آنها نشان می‌دهد که مهارت استفاده از فناوری‌های ارتباطی کار رهبران مجازی به خصوص در عرصه بین‌الملل را تسهیل می‌کند. در واقع می‌تواند بهتر تعامل برقرار کرده و به زیردستان خود نه تنها انگیزه؛ بلکه کارایی عملکردشان را نیز افزایش دهند. الحبسی^۵ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی اظهار داشتند که در شرایط بحران، رهبران مجازی با درک نیاز کارکنان، اولویت‌بندی نیازها، واکنش سریع و آینده‌نگاری که به آنها در تشریح و طبقه‌بندی اطلاعات کمک می‌کند، می‌تواند آینده بهتری را برای سازمان رقم بزنند و حتی وفاداری و تعهد کارکنان را نسبت به منافع سازمان افزایش دهند. ریچاردسون^۶ (۲۰۲۰) در مطالعه خود بیان داشت که رهبران مجازی موثر به دلیل کاهش رفت و آمدها و تشریفات اداری می‌تواند هزینه‌های کسب‌وکارها را تقلیل نماید. مطالعه آلوارد و فلیس (۲۰۱۹) نشان داد که موفقیت کسب‌وکارها تا حد زیادی به هوش هیجانی، قابلیت اعتمادسازی و توانایی در برقراری ارتباطات موثر رهبران مجازی بستگی دارد. کویزنبری^۷ (۲۰۱۸) هوش عاطفی را برای رهبران مجازی لازم و ضروری می‌داند، چرا که به کمک آن می‌توانند واکنش‌های عاطفی کارکنان را درک نمایند و بر روی رفتارهای آنها اثرگذار باشند. نتایج پژوهش اشمیت^۸ (۲۰۱۴) نیز نشان داد که طراحی و اجرای برنامه‌های عملیاتی رهبران مجازی نباید با سایر قوانین و مقررات در تعارض باشد. چرا که شرایط را برای رهبران سخت می‌کند. کلبرت^۹ و همکاران (۲۰۱۲) بیان داشتند که قابلیت رهبران مجازی در جلب اعتماد کارکنان می‌تواند بر روحیه آنها تأثیرگذار باشد و فرصت مناسبی ایجاد کند تا عملکردشان بهبود یابد. عیسی^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۲) در مطالعه خود بیان داشتند که رهبران مجازی باید توانایی ایجاد همکاری، کارگروهی، شکل‌دهی ارزش‌ها و هنجارهای مشترک برای موفقیت سازمانی در فضای مجازی داشته باشند. کرفوت^{۱۱} (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای نشان داد که رهبران

¹. Kashive

². Mariano & Garcia

³. Surungan

⁴. Bizilj

⁵. Alhebsi

⁶. Richardson

⁷. Quisenberry

⁸. Schmidt

⁹. Colbert

¹⁰. Eissa

¹¹. Kerfoot

مجازی باید توانایی الهام بخشیدن و انگیزه دادن به افراد از راه دور داشته باشند و گرنه استرس و ناامیدی در کارکنان بروز پیدا می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش‌های آمیخته (به صورت کیفی و کمی) و در پارادایم استقرایی-قیاسی است. همچنین از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش، اکتشافی است. با توجه با رویکرد پژوهش (آمیخته بودن آن) روش‌شناسی آن به تفکیک بخش کیفی و بخش کمی تشریح می‌گردد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی پژوهش شامل اساتید و مدیران کسب‌وکارهای خصوصی می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۷ نفر (کسانی که اطلاعات و درک آن‌ها در زمینه مورد بررسی کافی و از دانش، تخصص و تجربه لازم برخوردار بودند. به عبارتی اساتید گروه مدیریت و مدیران کسب‌وکارهای خصوصی که در عرصه بین‌الملل فعالیت داشته و درک و دانش جامع‌ای از سبک رهبری مجازی داشتند) به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. براین اساس، بر مبنای اصل کفایت نظری تا سر حد اشباع داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز گردآوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته (لازم به ذکر است که با توجه به هدف پژوهش و مطالعات انجام شده، شش سوال طراحی و از خبرگان در قالب مصاحبه پرسیده شد و دیدگاه و نظرات آنها ثبت و ضبط گردید) است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از روایی محتوا و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. از طرفی در بخش کمی پژوهش برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه دلفی فازی بهره گرفته شد که روایی آن از طریق روایی محتوا و پایایی آن به کمک نرخ ناسازگاری تأیید گردید. در بخش کیفی پژوهش داده‌های به دست آمده از تحلیل مضمون (بررسی متون، مقاله، مجله، کتاب، مصاحبه و ...) با کمک نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری (کدگذاری باز، محوری، انتخابی) تحلیل و فرصت‌ها و چالش‌های سبک رهبری مجازی در کسب‌وکارهای بین‌المللی شناسایی شدند. در بخش کمی پژوهش به منظور تعیین اولویت و میزان اهمیت فرصت‌ها و چالش‌های سبک رهبری مجازی در کسب‌وکارهای بین‌المللی از روش دلفی فازی بهره گرفته شد و میزان و درجه اهمیت هر یک مشخص شد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی

یافته‌های جمعیت شناختی نشان می‌دهد که ۱۳ نفر معادل ۰/۷۶ مرد و ۴ نفر معادل ۰/۲۴ زن هستند. همچنین در بین نمونه انتخابی ۷ نفر بین ۳۱-۴۰ سال سن دارند که معادل ۰/۴۱ حجم نمونه انتخابی هستند. اعضای نمونه بالاتر از ۴۱ سال ۱۰ نفر هستند که ۰/۵۹ حجم نمونه را به خود اختصاص داده‌اند. در این میان ۲ نفر از اعضای نمونه دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۱۵ نفر دارای مدرک تحصیلی دکتری می‌باشند.

یافته‌های بخش کیفی

شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های رهبری مجازی در کسب‌وکارهای بین‌المللی

در این بخش به منظور شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های سبک رهبری مجازی در کسب‌وکارهای بین‌المللی از رویکرد تحلیل مضمون بهره گرفته شد. این بدان معناست که نه تنها از مصاحبه؛ بلکه با مطالعه متون (مقاله، کتاب و ...) اقدام به فهم بیشتر و بهتر سبک رهبری مجازی گردید. به عبارتی داده‌های لازم گردآوری شد و سپس با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری (کدگذاری باز، محوری، انتخابی) فرصت‌ها و چالش‌های سبک رهبری مجازی در کسب‌وکارهای بین‌المللی شناسایی شدند. در جدول زیر فرصت‌ها و چالش‌های سبک رهبری مجازی در کسب‌وکارهای بین‌المللی که نتایج بخش کیفی پژوهش را شامل می‌شود نشان داده شده است.

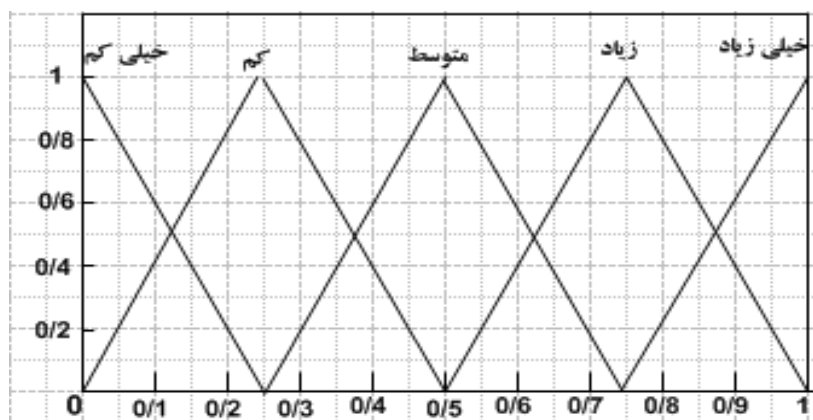
جدول ۲. فرصت‌ها و چالش‌های رهبری مجازی در کسب و کارهای بین‌المللی

منبع	چالش‌های رهبری مجازی	منبع	فرصت‌های رهبری مجازی
مصاحبه	فقدان زیربنای ارتباطی	مصاحبه	ایجاد تیم‌های چند منظوره
متون و مصاحبه	تنوع فرهنگی و زبانی	متون و مصاحبه	افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری
متون	تعارض با سیاست‌ها، قوانین و مقررات	مصاحبه	در دسترس بودن اطلاعات
مصاحبه	حمایت از حریم خصوصی افراد	متون	حل مسائل اجتماعی و جهانی
مصاحبه	ضعف سواد اطلاعاتی	متون و مصاحبه	تسهیل دانش
متون و مصاحبه	اجرای مراقبت‌های امنیتی مناسب	متون و مصاحبه	کاهش هزینه‌ها
متون و مصاحبه	همکاری و هماهنگ سازی	مصاحبه	تصورسازی مثبت
مصاحبه	آموزش و یادگیری	متون	بهبود خلاقیت و نوآوری
متون و مصاحبه	نظارت بر کارکنان در فضای مجازی	مصاحبه	انتخاب استعدادهای برتر
مصاحبه	ایجاد تعادل بین کار و زندگی	متون	افزایش رضایت شغلی

یافته‌های بخش کمی

تعریف متغیرهای زبانی

در این مرحله بعد از شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های رهبری مجازی در کسب‌وکارهای بین‌المللی به کمک رویکرد تحلیل مضمون، فرصت‌ها و چالش‌ها در قالب پرسشنامه باهدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با پیامدها طراحی می‌شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز می‌کنند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعبیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ می‌دهند. این متغیرها با توجه به شکل (۱) و جدول (۳) به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



شکل ۱. تعریف متغیرهای زبانی

همچنین در جدول شماره (۳) نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۳. جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(0/75,1,1)	0/75
زیاد	(0/5,0/75,1)	0/5625
متوسط	(0/25,0/5,0/75)	0/3125
کم	(0,0/25,0/5)	0/0625
خیلی کم	(0,0,0/25)	0/0625

لازم به ذکر است که باید پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی و تخصیص سطح زبانی، اعداد فازی به اعداد کمی قطعی تبدیل شوند (فازی‌زدایی) که در ادبیات فازی چندین روش برای این کار ارائه شده است که می‌توان به روش‌های مرکز ثقل، کمینه میانگین و کمینه بیشینه اشاره کرد. یکی از روش‌های پرکاربرد در این زمینه استفاده از فرمول مینکووسکی است که در آن اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل می‌شوند. رابطه مینکووسکی به شکل زیر ارائه شده است که در این رابطه β حد بالای فازی مثلثی، α حد وسط عدد فازی مثلثی و M حد پایین عدد فازی مثلثی را نشان می‌دهد.

$$m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

فاز اول نظرسنجی

در این مرحله فرصت‌ها و چالش‌های شناسایی شده در مرحله کیفی (تحلیل مضمون) در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از

بررسی پاسخ‌های قیدی شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه A_i بیانگر دیدگاه خبره A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده‌شده به هر عامل مورد شمارش و بررسی قرار گرفت که در نظرسنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده‌شده در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۴. نظرسنجی مرحله اول فرصت‌ها و چالش‌های رهبری مجازی

فرصت‌های رهبری مجازی در کسب و کارهای بین‌المللی					
شاخص‌ها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ایجاد تیم‌های چند منظوره	۱۴	۰	۰	۲	۱
افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری	۱۰	۲	۲	۳	۰
در دسترس بودن اطلاعات	۹	۴	۲	۱	۱
حل مسائل اجتماعی و جهانی	۱۲	۲	۰	۱	۲
تسهیم دانش	۱۱	۱	۲	۲	۱
کاهش هزینه‌ها	۱۳	۱	۰	۰	۳
تصویرسازی مثبت	۱۰	۱	۲	۲	۲
بهبود خلاقیت و نوآوری	۱۲	۱	۱	۱	۲
انتخاب استعدادها برتر	۱۳	۰	۲	۰	۲
افزایش رضایت شغلی	۹	۵	۰	۲	۱
چالش‌های رهبری مجازی در کسب و کارهای بین‌المللی					
شاخص‌ها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
فقدان زیربنای ارتباطی	۱۳	۱	۰	۰	۳
تنوع فرهنگی و زبانی	۱۴	۰	۰	۱	۲
تعارض با سیاست‌ها، قوانین و مقررات	۱۱	۱	۲	۲	۱
حمایت از حریم خصوصی افراد	۱۰	۲	۲	۰	۳
ضعف سواد اطلاعاتی	۱۲	۲	۰	۲	۱
اجرای مراقبت‌های امنیتی مناسب	۹	۳	۲	۳	۰
همکاری و هماهنگ‌سازی	۱۰	۳	۰	۲	۲
آموزش و یادگیری	۸	۶	۱	۱	۱
نظارت بر کارکنان در فضای مجازی	۹	۲	۱	۳	۱
ایجاد تعادل بین کار و زندگی	۷	۵	۲	۳	۰

پس از نظرسنجی در گام اول، پاسخ‌های ارائه شده توسط خبرگان برای هر عامل که در جدول فوق نشان داده شد، به منظور تعیین و محاسبه میانگین فازی مثلثی با استفاده از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی

قطعی شده برای هر عامل (فرصت‌ها و چالش‌ها) مشخص شد. به این ترتیب، در جدول زیر میانگین فازی و فازی‌زدایی شده برای هر یک از عامل‌ها (فرصت‌ها و چالش‌ها) نشان داده شده است.

جدول ۵. میانگین دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله اول

مقدار کریسپ	میانگین فازی مثلثی			چالش‌ها	مقدار کریسپ	میانگین فازی مثلثی			فرصت‌ها
	α	m	β			α	m	β	
۰/۲۸۳	۰/۲۷۷	۰/۳۷۱	۰/۳۹۸	فقدان زیربناهای ارتباطی	۰/۲۸۸	۰/۲۸۳	۰/۳۹۱	۰/۴۱۲	ایجاد تیم‌های چند منظوره
۰/۲۸۸	۰/۲۸۳	۰/۳۸۵	۰/۴۰۸	تنوع فرهنگی و زبانی	۰/۲۵۵	۰/۲۴۳	۰/۳۵۸	۰/۴۰۵	افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری
۰/۲۶۰	۰/۲۴۸	۰/۳۵۸	۰/۳۹۵	تعارض یا سیاست‌ها، قوانین و مقررات	۰/۲۶۳	۰/۲۵۰	۰/۳۵۹	۰/۴۱۳	در دسترس بودن اطلاعات
۰/۲۵۵	۰/۲۴۳	۰/۳۳۷	۰/۳۸۵	حمایت از حریم خصوصی افراد	۰/۲۷۸	۰/۲۷۰	۰/۳۷۱	۰/۴۰۷	حل مسائل اجتماعی و جهانی
۰/۲۷۸	۰/۲۷۰	۰/۳۷۸	۰/۴۱۱	ضعف سواد اطلاعاتی	۰/۲۶۰	۰/۲۵۱	۰/۳۵۶	۰/۳۹۸	تسهیم دانش
۰/۲۵۰	۰/۲۳۶	۰/۳۵۱	۰/۴۰۹	اجرای مراقبت‌های امنیتی مناسب	۰/۲۸۳	۰/۲۷۷	۰/۳۷۱	۰/۳۹۷	کاهش هزینه‌ها
۰/۲۵۲	۰/۲۴۳	۰/۳۴۴	۰/۳۹۱	همکاری و هماهنگ‌سازی	۰/۲۴۱	۰/۲۲۹	۰/۳۳۱	۰/۳۷۸	تصویرسازی مثبت
۰/۲۶۵	۰/۲۵۰	۰/۳۵۸	۰/۴۱۸	آموزش و یادگیری	۰/۲۷۱	۰/۲۶۳	۰/۳۶۴	۰/۳۹۹	بهبود خلاقیت و نوآوری
۰/۲۲۸	۰/۲۱۶	۰/۳۱۷	۰/۳۶۴	نظارت بر کارکنان در فضای مجازی	۰/۲۸۲	۰/۲۷۸	۰/۳۷۸	۰/۴۰۶	انتخاب استعداد‌های برتر
۰/۲۳۹	۰/۲۲۲	۰/۳۳۷	۰/۴۰۴	ایجاد تعادل بین کار و زندگی	۰/۲۶۳	۰/۲۴۹	۰/۳۵۸	۰/۴۱۱	افزایش رضایت شغلی

پس از پایان نظرسنجی در مرحله اول لازم است که مرحله دوم نظرسنجی نیز انجام گیرد تا نتایج کسب شده از هر دو مرحله با همدیگر مقایسه و نتایج مشخص شود.

فاز دوم نظرسنجی

جدول ۶. نظرسنجی مرحله دوم فرصت‌ها و چالش‌های رهبری مجازی

فرصت‌های رهبری مجازی در کسب‌وکارهای بین‌المللی					
شاخص‌ها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ایجاد تیم‌های چند منظوره	۱۳	۱	۱	۲	۰
افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری	۱۱	۱	۲	۲	۱
در دسترس بودن اطلاعات	۱۰	۴	۰	۲	۱
حل مسائل اجتماعی و جهانی	۱۳	۱	۱	۱	۱
تسهیم دانش	۱۰	۱	۴	۲	۰
کاهش هزینه‌ها	۱۲	۱	۱	۱	۲

سبک رهبری مجازی: فرصت‌ها و چالش‌های آن در کسب‌وکارهای بین‌المللی — ۱۹۹

۱	۲	۲	۳	۹	تصویرسازی مثبت	
۲	۰	۱	۱	۱۳	بهبود خلاقیت و نوآوری	
۰	۲	۲	۱	۱۲	انتخاب استعدادها برتر	
۰	۲	۲	۵	۸	افزایش رضایت شغلی	
چالش‌های رهبری مجازی در کسب و کارهای بین‌المللی						
شاخص‌ها		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
فقدان زیربناهای ارتباطی		۱۴	۰	۰	۱	۲
تنوع فرهنگی و زبانی		۱۳	۰	۱	۲	۱
تعارض با سیاست‌ها، قوانین و مقررات		۱۰	۱	۴	۲	۰
حمایت از حریم خصوصی افراد		۹	۲	۳	۱	۲
ضعف سواد اطلاعاتی		۱۳	۲	۰	۱	۱
اجرای مراقبت‌های امنیتی مناسب		۹	۴	۱	۲	۲
همکاری و هماهنگ‌سازی		۱۱	۲	۱	۱	۲
آموزش و یادگیری		۷	۶	۴	۰	۰
نظارت بر کارکنان در فضای مجازی		۱۰	۲	۰	۳	۲
ایجاد تعادل بین کار و زندگی		۹	۴	۰	۳	۱

پس از نظرسنجی در گام دوم، پاسخ‌های ارائه شده توسط خبرگان برای هر عامل که در جدول فوق نشان داده شد، به منظور تعیین و محاسبه میانگین فازی مثلی با استفاده از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر عامل (فرصت‌ها و چالش‌ها) مشخص شد. به این ترتیب، در جدول زیر میانگین فازی و فازی‌زدایی شده برای هر یک از عامل‌ها (فرصت‌ها و چالش‌ها) نشان داده شده است.

جدول ۷. میانگین دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله دوم

مقدار کریسپ	میانگین فازی مثلی			چالش‌ها	مقدار کریسپ	میانگین فازی مثلی			فرصت‌ها
	α	m	β			α	m	β	
۰/۲۸۸	۰/۲۸۳	۰/۳۸۵	۰/۴۰۵	فقدان زیربناهای ارتباطی	۰/۲۹۰	۰/۲۸۱	۰/۳۹۸	۰/۴۲۵	ایجاد تیم‌های چند منظوره
۰/۲۷۷	۰/۲۷۰	۰/۳۷۸	۰/۴۱۰	تنوع فرهنگی و زبانی	۰/۲۶۰	۰/۲۵۰	۰/۳۵۸	۰/۳۹۸	افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری
۰/۲۵۶	۰/۲۴۳	۰/۳۵۸	۰/۴۰۵	تعارض با سیاست‌ها، قوانین و مقررات	۰/۲۶۸	۰/۲۵۶	۰/۳۶۴	۰/۴۱۲	در دسترس بودن اطلاعات
۰/۲۴۳	۰/۲۲۹	۰/۳۳۱	۰/۳۸۲	حمایت از حریم خصوصی افراد	۰/۲۸۸	۰/۲۸۳	۰/۳۹۱	۰/۴۱۸	حل مسائل اجتماعی و جهانی
۰/۲۹۷	۰/۲۹۰	۰/۳۹۸	۰/۴۲۵	ضعف سواد اطلاعاتی	۰/۲۵۵	۰/۲۴۳	۰/۳۵۹	۰/۴۰۴	تسهیم دانش
۰/۲۵۸	۰/۲۴۳	۰/۳۵۱	۰/۴۱۲	اجرای مراقبت‌های امنیتی مناسب	۰/۲۷۱	۰/۲۶۳	۰/۳۶۵	۰/۳۹۸	کاهش هزینه‌ها
۰/۲۶۵	۰/۲۵۶	۰/۳۵۹	۰/۳۹۸	همکاری و هماهنگ‌سازی	۰/۲۵۰	۰/۲۳۶	۰/۳۴۴	۰/۳۹۹	تصویرسازی مثبت

مقدار کریسپ	میانگین فازی مثلثی			چالش‌ها	مقدار کریسپ	میانگین فازی مثلثی			فرصت‌ها
	α	m	β			α	m	β	
۰/۲۶۶	۰/۲۴۸	۰/۳۶۴	۰/۴۳۲	آموزش و یادگیری	۰/۲۸۵	۰/۲۸۱	۰/۳۸۵	۰/۴۱۱	بهبود خلاقیت و نوآوری
۰/۲۴۱	۰/۲۲۸	۰/۳۳۰	۰/۳۷۸	نظارت بر کارکنان در فضای مجازی	۰/۲۷۸	۰/۲۷۰	۰/۳۸۹	۰/۴۱۹	انتخاب استعدادهای برتر
۰/۲۵۰	۰/۲۳۶	۰/۳۴۴	۰/۳۹۷	ایجاد تعادل بین کار و زندگی	۰/۲۵۸	۰/۲۴۳	۰/۳۵۹	۰/۴۱۶	افزایش رضایت شغلی

بعد از انجام نظرسنجی در مرحله دوم لازم است که اختلاف میانگین فازی زدایی شده (مقدار کریسپ) فرصت‌ها و چالش‌های رهبری مجازی در کسب و کارهای بین‌المللی در هر دو مرحله مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد یا به عبارتی با یکدیگر مقایسه شود. از این رو، جدول زیر اختلاف میانگین فازی زدایی شده (مقدار کریسپ) مرحله اول و دوم را نشان می‌دهد.

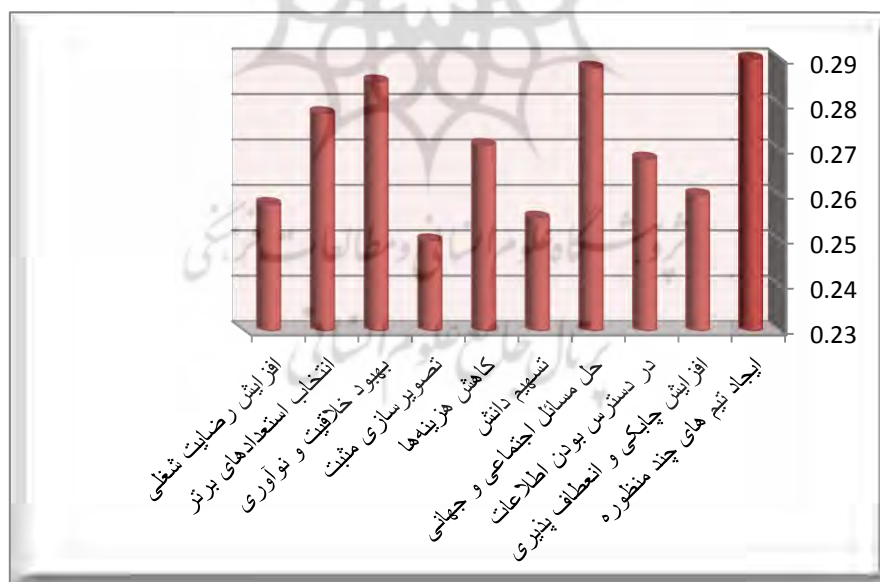
جدول ۸. اختلاف میانگین فازی زدایی شده (مقدار کریسپ) مرحله اول و دوم

فرصت‌های رهبری مجازی	مقدار کریسپ مرحله اول	مقدار کریسپ مرحله دوم	اختلاف کریسپ مرحله اول و دوم	چالش‌های رهبری مجازی	مقدار کریسپ مرحله اول	مقدار کریسپ مرحله دوم	اختلاف کریسپ مرحله اول و دوم
ایجاد تیم‌های چند منظوره	۰/۲۸۸	۰/۲۹۰	۰/۰۰۲	فقدان زیربناهای ارتباطی	۰/۲۸۸	۰/۲۸۸	۰/۰۰۵
افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری	۰/۲۵۵	۰/۲۶۰	۰/۰۰۵	تنوع فرهنگی و زبانی	۰/۲۵۵	۰/۲۷۷	۰/۰۱۱
در دسترس بودن اطلاعات	۰/۲۶۳	۰/۲۶۸	۰/۰۰۵	تعارض با سیاست‌ها، قوانین و مقررات	۰/۲۶۳	۰/۲۵۶	۰/۰۰۴
حل مسائل اجتماعی و جهانی	۰/۲۷۸	۰/۲۸۸	۰/۰۱۰	حمایت از حریم خصوصی افراد	۰/۲۷۸	۰/۲۴۳	۰/۰۱۲
تسهیم دانش	۰/۲۶۰	۰/۲۵۵	۰/۰۰۵	ضعف سواد اطلاعاتی	۰/۲۶۰	۰/۲۹۷	۰/۰۱۹
کاهش هزینه‌ها	۰/۲۸۳	۰/۲۷۱	۰/۰۱۱	اجرای مراقبت-های امنیتی مناسب	۰/۲۸۳	۰/۲۵۸	۰/۰۰۸
تصویرسازی مثبت	۰/۲۴۱	۰/۲۵۰	۰/۰۰۹	همکاری و هماهنگ‌سازی	۰/۲۴۱	۰/۲۶۵	۰/۰۱۳
بهبود خلاقیت و نوآوری	۰/۲۷۱	۰/۲۸۵	۰/۰۱۴	آموزش و یادگیری	۰/۲۷۱	۰/۲۶۶	۰/۰۰۱

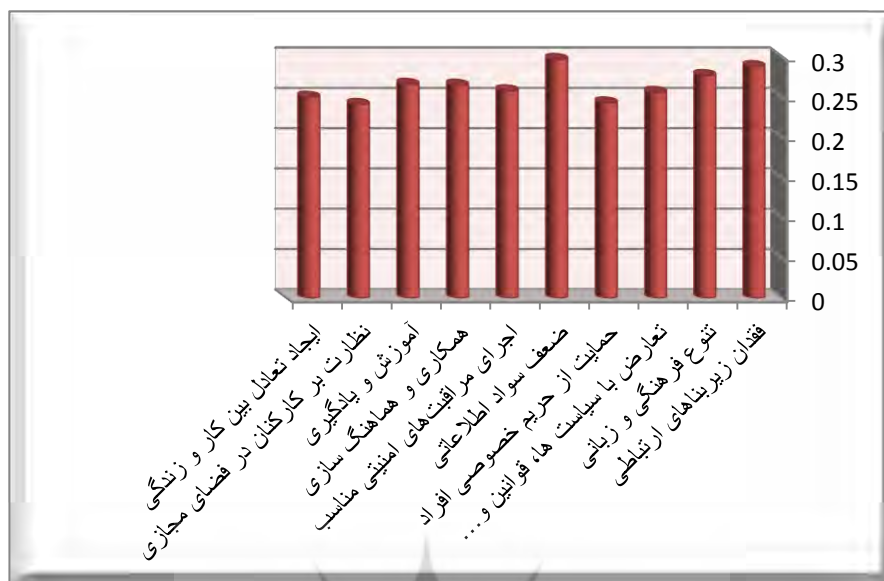
سبک رهبری مجازی: فرصت‌ها و چالش‌های آن در کسب‌وکارهای بین‌المللی — ۲۰۱

اختلاف کریسپ مرحله اول و دوم	مقدار کریسپ مرحله دوم	مقدار کریسپ مرحله اول	چالش‌های رهبری مجازی	اختلاف کریسپ مرحله اول و دوم	مقدار کریسپ مرحله دوم	مقدار کریسپ مرحله اول	فرصت‌های رهبری مجازی
۰/۰۱۳	۰/۲۴۱	۰/۲۲۸	نظارت بر کارکنان در فضای مجازی	۰/۰۰۴	۰/۲۷۸	۰/۲۸۲	انتخاب استعداد‌های برتر
۰/۰۱۱	۰/۲۵۰	۰/۲۳۹	ایجاد تعادل بین کار و زندگی	۰/۰۰۵	۰/۲۵۸	۰/۲۶۳	افزایش رضایت شغلی

با توجه به مقایسه نتایج دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و دوم، لازم به ذکر است در صورتی که اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد فرآیند نظرسنجی متوقف می‌گردد. همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می‌باشد، از این رو، خبرگان در خصوص فرصت‌ها و چالش‌های رهبری مجازی در کسب‌وکارهای بین‌المللی به اجماع رسیده‌اند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌گردد. این بدان معناست که خبرگان به فرصت‌ها و چالش‌های رهبری مجازی در کسب‌وکارهای بین‌المللی شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. با توجه به مطالب پیش گفته، اولویت تمامی عوامل (فرصت‌ها و چالش‌ها) در قالب نمودارهای (۱) و (۲) نشان داده شده است.



نمودار ۱. فرصت‌های رهبری مجازی در کسب و کارهای بین‌المللی



نمودار ۲. چالش‌های رهبری مجازی در کسب و کارهای بین‌المللی

بحث و نتیجه‌گیری

تحولات تکنولوژی، اقتصادی و حتی سیاسی در عصر حاضر، بکارگیری شیوه‌های نوین به خصوص در حوزه دورکاری و مجازی در کسب و کارها امری اجتناب‌ناپذیر است (مهدی ساسان و بخشنده، ۱۴۰۱). بدون شک آینده با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات بسیار متفاوت‌تر از دنیای کنونی خواهد بود. به عبارتی جهان آینده که در آن تمامی حوزه‌های آن تحت تأثیر فناوری است و زندگی کاملاً با فناوری عجین گشته، شناخته می‌شود. امروزه اصطلاحاتی همچون دولت الکترونیک، تجارت الکترونیک، جامعه الکترونیک و ... به کرات مطرح شده و بدیهی است که پایه و اساس هر یک را فناوری اطلاعات تشکیل می‌دهد. در عصر فناوری میل و رغبت کسب و کارها به سمت سازمان‌های مجازی و الکترونیک روزه‌روز بیشتر می‌شود و از طرفی دامنه فعالیت آنها به عرصه ملی ختم نخواهد شد. به تبع فعالیت‌های دورکاری و خارج از فضای فیزیکی سازمانی بیشتر از قبل خواهد شد. به این ترتیب، سبک و شیوه هدایت افراد نیز نیازمند تغییر است و به جای ارتباطات چهره به چهره می‌توان از ارتباطات مجازی یا رهبری مجازی بهره برد. رهبران مجازی با استفاده از فناوری اطلاعات هدایت و سرپرستی کارکنان خود را بر عهده می‌گیرند و کسب اهداف سازمانی را امکان‌پذیر می‌سازند. پژوهش حاضر با هدف فهم سبک رهبری مجازی و همچنین شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های رهبری مجازی در کسب و کارهای بین‌المللی انجام پذیرفت. پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های ترکیبی است، لکن لازم است نتایج هر بخش آن به تفصیل تشریح گردد. براین اساس در بخش کیفی از رویکرد تحلیل مضمون بهره گرفته شد. سپس داده‌های به دست آمده تحلیل و نهایتاً فرصت‌ها و چالش‌های رهبری مجازی شناسایی شد که شرح آن در جدول شماره دو نشان داده شده است. از طرفی در بخش کمی به منظور تعیین میزان اهمیت هر یک از عوامل (فرصت‌ها و چالش‌ها) از رویکرد

دلفی فازی استفاده شد. بنابراین، ایجاد تیم‌های چند منظوره، حل مسائل اجتماعی و جهانی، بهبود خلاقیت و نوآوری، انتخاب استعدادها برتر و کاهش هزینه به ترتیب مهم‌ترین فرصت‌های رهبری مجازی در کسب‌وکارهای بین‌المللی می‌باشند. رهبران مجازی در ایجاد و تشکیل تیم‌های مجازی بسیار موفق عمل می‌کنند و می‌توانند در مدت زمان اندک تیم‌ها و گروه‌ها را شکل دهند. از آنجا که در فضای مجازی حد و مرز فیزیکی وجود ندارد رهبران مجازی در رصد کردن استعدادهای شایسته در نقاط مختلف بهتر عمل می‌کنند و فکر و اندیشه‌های مختلف را به خوبی با هم ترکیب می‌سازند. یعنی زمانی که افراد مختلف در کنار هم قرار می‌گیرند و در مورد یک هدف مشترک تصمیم گرفته و کار می‌کنند به احتمال بسیار زیاد ایده‌های مختلفی دارند. دیدگاه‌های مختلف که باهم ترکیب شوند منجر به رسیدن به شیوه‌های جدیدی خواهند شد و به این ترتیب درها به سوی نوآوری باز می‌شوند. از طرفی کنار گذاشتن رفت و آمدهای (حضور فیزیکی در محیط کار) اداری نه تنها از میزان ترافیک در جامعه می‌کاهد؛ بلکه آلودگی‌های زیست محیطی و آلودگی‌های صوتی را نیز کاهش می‌دهد. امروزه مسئولیت اجتماعی آرمان بسیاری از سازمان‌هاست، رهبران مجازی به لطف فناوری و تلاش در راستای ایجاد کسب‌وکارهای مجازی می‌توانند مسائل اجتماعی و زیست محیطی کاهش دهند. همچنین باید بیان داشت که بیشتر اوقات سازمان‌ها زیر بار هزینه‌ها نمی‌توانند دوام بیاورند و بعضاً مجبور می‌شوند که از صحنه رقابت کنار بکشند. حذف ساختار فیزیکی سازمان، فعالیت‌های دست‌وپاگیر و قوانین زائد اداری به کمک رهبران مجازی اقدام موثری در جهت تقلیل بار مالی سازمان است. از طرفی ضعف سواد اطلاعاتی، فقدان زیربنای ارتباطی مناسب، تنوع فرهنگی و زبانی، آموزش و یادگیری و تعارض با سیاست‌ها، قوانین و مقررات مهم‌ترین چالش‌های رهبری مجازی در کسب و کارهای بین‌المللی است. زمانی که فناوری در همه بخش‌های سازمان و حتی جامعه سایه بگستراند، کارکنانی که دانش و مهارت فنی لازم را ندارند احتمال کنار گذاشتن آنها قوت می‌گیرد. همچنین کسب‌وکارهای بین‌المللی، با توجه به شرایط محیطی از فناوری بیشتر استفاده می‌کنند. برای اساس، انتظار می‌رود برای ایجاد مشارکت کارکنان بیشتری تلاش کنند. بنابراین، افرادی که سواد و توان لازم در استفاده از فناوری را ندارند به ناچار از مشارکت محروم می‌مانند. رهبران مجازی در صورت در اختیار داشتن ابزارها و فناوری‌های مناسب قادر خواهند بود که بهترین شکل ممکن رسالت خویش را به انجام برسانند، اما اگر زیرساخت‌های مناسب وجود نداشته باشد، عملاً رهبری مجازی هم مفهومی نخواهد داشت و تعامل و ارتباط صورت نمی‌گیرد. باید خاطر نشان کرد که داشتن نیروی کار از مناطق مختلف ملی و فراملی، رهبران مجازی را با آداب و رسوم، طرز فکرها و زبان‌های مختلف مواجه می‌سازد. این نوع از تنوع در فرهنگ و زبان نیروی کار یا به عبارتی وجود کارکنانی از قشرها، قومیت‌ها و توانمندی‌های مختلف برای رهبران مجازی مسئله‌ساز است. چرا که احتمال دارد رهبران با سوء تفاهم‌ها، درک نادرست در ارتباطات و پیام‌ها از سوی کارکنان مواجه شوند و همین امر کار آنها را با مشکل مواجه سازد. از سوی دیگر همواره شاهد تغییر و تحولات در فناوری‌ها هستیم و هر روز نظاره‌گر پیچیدگی‌های عصر فناوری در محیط‌های کاری می‌باشیم. از این رو، نیاز است که هم رهبر و هم پیروان مدام در حال یادگیری باشند و خود را با تحولات جدید وفق دهند. به همین خاطر آموزش کارکنان در فضای مجازی دغدغه‌های خاص خود را دارد و ممکن است این کار به خوبی انجام نگیرد. همانطور که در این پژوهش گفته شد شاخصه بارز رهبران مجازی کار با نیروهایی از مناطق مختلف با فرهنگ و زبان‌های خاص است. همچنین باید

توجه داشت که این مناطق سیاست‌ها و قوانین و مقررات متفاوتی دارند و اگر راهبردها و استراتژی‌های رهبران مجازی با آنها در تناقض باشند، راهی از پیش نخواهند برد. در ارتباط با وجوه افتراق و اشتراک پژوهش حاضر با مطالعات پیشین می‌توان گفت که پژوهش حاضر با مطالعات کلپوتک (۲۰۱۷)؛ گوپتا و پاتاک (۲۰۱۸) و ریچاردسون (۲۰۲۰) مطابقت و هم‌خوانی دارد. آنها در پژوهش خود بیان داشتند که کاهش هزینه‌ها در صورت اجرایی شدن سبک رهبری مجازی امکان‌پذیر است و در پژوهش حاضر نیز این مهم به عنوان یکی از فرصت‌های رهبری مجازی در کسب و کارهای بین‌المللی شناخته شد. همچنین مهتاب و همکاران (۲۰۱۷) و سورونگان (۲۰۲۱) نیز اذعان داشتند که رهبران مجازی امکان به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان را افزایش می‌دهند که در مطالعه حاضر نیز به این امر پرداخته شده است. ریس و همکاران (۲۰۲۰) تنوع فرهنگی و زبانی را یکی از موانع و چالش‌های رهبری مجازی قلمداد کردند، کما اینکه در پژوهش حاضر نیز به این مهم اشاره شده است. کرسچمر و خشابی (۲۰۲۰) و پوروانوا و همکاران (۲۰۲۱) همچون پژوهش حاضر در مطالعات خود بیان کردند که برنامه‌ها و راهبردهای رهبران مجازی ممکن است با سیاست‌ها و قوانین و مقررات مناطق مختلف در تناقض باشد که این امر چالش جدی برای رهبران مجازی محسوب می‌شود.

محدودیت‌ها

در خصوص محدودیت‌های پژوهش می‌توان اذعان داشت که در مطالعات اکتشافی دستیابی و شناسایی خبرگان و افرادی که پدیده یا موضوع مورد مطالعه را تجربه کرده باشند و دارای اندوخته با ارزشی باشند، مشکل است. به عبارتی دشواری در ملاقات با برخی خبرگان که به عدم همکاری آنها منجر شد، از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر بود. در نهایت می‌توان به قابلیت تعمیم‌پذیری اندک پژوهش به دلیل ماهیت روش‌شناسی آن به عنوان مهمترین محدودیت پژوهش اشاره نمود.

پیشنهادات کاربردی

- با توجه به اهمیت فناوری در دنیای کنونی و همچنین در آینده که سازمان‌ها را به سمت فعالیت در شبکه‌ها و محیط‌های مجازی می‌کشاند، به مدیران کسب و کارهای بین‌المللی پیشنهاد می‌شود که استفاده و بهره‌گیری از سبک رهبری مجازی را جدی بگیرند.
- پیشنهاد می‌شود که بکارگیری سبک رهبری مجازی امکان تشکیل تیم‌ها و گروه‌های چند منظوره یا چند وظیفه‌ای را تسهیل می‌کند. وجود این گروه‌ها می‌تواند هنگامی که سازمان با مسائل و مشکلات روبه‌رو می‌شود پاسخگویی سریعی داشته باشند و در واقع چابکی و انعطاف‌پذیری سازمان را چند برابر کنند.
- با توجه به یافته‌ها توصیه می‌شود که رهبران مجازی با افزایش انگیزه و ترغیب کردن کارکنان تلاش می‌کنند تا دانش آنها در تمامی بخش‌های سازمان جریان داشته باشد و تسهیم دانش به خوبی شکل گیرد. این امر باعث می‌شود تا اطلاعات به موقع در اختیار افراد قرار گیرد و تصمیمات و اقدامات مناسب اتخاذ گردد.
- بر مبنای یافته‌های تحقیق به مدیران و رهبران کسب و کارهای بین‌المللی پیشنهاد می‌شود داشتن هوش فرهنگی و کسب آگاهی از آداب و رسوم‌های مختلف آنها را در مقابل چالش‌های برخاسته از

تنوع فرهنگی و زبانی مصون می‌دارد و بهتر می‌تواند توانمندی‌ها و استعدادهای مختلف را هماهنگ و همسو نمایند.

➤ همچنین پیشنهاد می‌شود زیرساخت‌های مناسب ارتباطی که از الزامات اجرایی کردن سبک رهبری مجازی در سازمان است را فراهم نمایند. در حقیقت شالوده و اساس فعالیت در دنیای مجازی ارتباطات است و بدون زیربنای ارتباطی سبک رهبری مجازی وجود نخواهد داشت.

➤ پژوهش حاضر براساس یافته‌ها پیشنهاد می‌کند در آینده سازمانی از شهرت و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود که نسبت به مسائل و مشکلات اجتماعی بی تفاوت نباشد. سبک رهبری مجازی این امکان را فراهم می‌آورد که کارکنان در خانه فعالیت‌ها و وظایف کاری خود را انجام دهند و دیگر نیازی به حضور آنها در سازمان نباشد. این امر رفت و آمدها را تقلیل، آلودگی‌های صوتی و تنفسی را کاهش می‌دهد و رهبران مجازی را در حل مسائل اجتماعی یاری می‌رساند.

پیشنهاد برای تحقیقات آتی

در نهایت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که آینده در اختیار رهبران مجازی خواهد بود، از این‌رو، تحقیق و تفحص در مورد آن با استفاده از روش‌ها و رویکردهای مختلف همچون داده‌بنیاد، ساختاری — تفسیری، فرایند رتبه‌بندی ساختاری، پدیدارشناسی، روش کیو و ... می‌تواند شناخت بهتری از مفهوم رهبری مجازی شکل گیرد و الگوی مناسبی در این خصوص تدوین گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش اعتبار بیرونی پژوهش، جامعه گسترده‌تری را مورد مطالعه قرار دهند.

منابع

اشراقی، حسن؛ منصوری مویذ، فرشته؛ خداداد حسینی، سیدحمید (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بین‌المللی شدن شرکت‌های فعال در حوزه استخراج مواد اولیه (مورد مطالعه صنعت سنگ)، مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، ۵(۳)، ۳۳-۴۸.

افجه، سیدعلی اکبر؛ خاشعی ورنامخواستی، وحید؛ دهقانان، حامد؛ مسوه مبارکه؛ آرتیمس (۱۴۰۲). الگوی رهبری مجازی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۲(۱۰۷)، ۷-۴۴.

رفیعی، نفیسه؛ ذاکری نصرآبادی، زهرا؛ ری شهری زاده، نیکتا (۱۴۰۲). طراحی مدل شایستگی‌های شغلی مشاورین کسب‌وکارهای آنلاین، مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند، ۱۱(۴۴)، ۱۹۱-۲۲۴.

عادل، زهرا؛ ممیز، آیت اله؛ رحمانی، حامد؛ طاهرپور کلاتتری، حبیب اله (۱۴۰۱). تحلیل اهمیت-عملکرد عوامل مؤثر بر ارزش گذاری شرکت های نوپا جهت ورود به بازارهای داخلی و بین الملل، مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، ۵(۳)، ۱۳-۳۱.

مهدی ساسان، مهرنوش؛ بخشنده، قاسم (۱۴۰۱). نقش سیستم های هوشمند کسب‌وکار در بهبود عملکرد سازمان: رویکرد فراتحلیل، مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند، ۱۰(۴۰)، ۱-۱۵.

Alhebsi, R., Wadi, R., Al-Hajji., M & Sakhrieh, A (2021). Virtual Leadership as a New Influential Concept, *Indian Journal of Economics and Business*, 20(2), 417-427.

- Alward, E., & Phelps, Y. (2019). Impactful leadership traits of virtual leaders in higher education. *Online Learning*, 23(3), 72-93. doi:10.24059/olj.v23i3.2113.
- Anoye, A. B. & Kouame, J.S. (2018). Leadership challenges in virtual team environment. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 160-167.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2013.11.003>.
- Ayalew, M & Ayenew, Z (2022). Do Paradoxical Virtual Leadership and Emotional Intelligence have Relationships? In Particular from Technology Dependence, Geographical Dispersion, and Human Capital Tensions, *International Journal of Organizational Leadership*, 11(1), 1-25. DOI: 10.33844/ijol.2022.60616.
- Bizilj, S., Bostjancic, E & Socan, G (2021). Perceived Efficacy of Virtual Leadership in the Crisis of the COVID-19 Pandemic. *Changing Societies & Personalities*, 5(3), 389-404. doi:10.15826/csp.2021.5.3.141.
- Camm, M (2021). EXPLORING VIRTUAL LEADERSHIP Within A MULTI-GENERATIONAL WORKFORCE ON EMPLOYEE MORALE. A CORRELATION QUANTITATIVE STUDY ON VIRTUAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE MORALE, *Thesis*, South University College of Business.
- Chua, Y., & Chua, Y. (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study. *Computers & Education*, 109, 109-121. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.02.012>.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D. & Wang, G. (2012). Assessing the theory of leadership using self and observer ratings of personality: the mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.03.004.
- Dilby, H & Farmanesh, P (2023). Exploring the impact of virtual leadership on job satisfaction in the post-COVID-19 era: The mediating role of work-life balance and trust in leaders, *Organizational Psychology*, 14(2), 1-15. doi.org/10.3389/fpsyg.2023.994539
- Efimov I, Rohwer E, Harth V and Mache S (2022) Virtual leadership in relation to employees' mental health, job satisfaction and perceptions of isolation: A scoping review, *Front. Psychol*, 1-19. doi: 10.3389/fpsyg.2022.960955.
- Eissa, G., Fox, C., Webster, B. & Joongseo, K. (2012). A framework for leader effectiveness in virtual teams. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(2), 11-22.
- Gilbert, A. W., Davies, L., Doyle, J., Patel, S., Martin, L., Jagpal, D., & Bateson, J. (2021). Leadership reflections a year on from the rapid roll-out of virtual clinics due to COVID-19: a commentary. *BMJ Leader*, 5, 188-192. <http://dx.doi.org/10.1136/leader-2020-000363>
- Giovanis, E. (2018). The relationship between teleworking, traffic and air pollution. *Atmospheric Pollution Research*, 9(1), 1-14.

- Giselle, A & Castillo, P (2021). Virtual Leadership: A Qualitative Study, *International Journal of Research Publication and Reviews*, 2(8), 1528-1532.
- Gupta, S., & Pathak, G. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 778–794. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0108>
- Han, S.J & Hazard, N (2022). Shared Leadership in Virtual Teams at Work: Practical Strategies and Research Suggestions for Human Resource Development, *Human Resource Development Review*, 21(3), 1-15. doi.org/10.1177/15344843221093376
- Hoque, K.E & Raya, Z.T. (2023). Relationship between Principals' Leadership Styles and Teachers' Behavior, *Behavior Sciences*, 13(111), 1-14. <https://doi.org/10.3390/bs13020111>
- Ibrahim, M (2015). Model of Virtual Leadership, Intra-team Communication and Job Performance Among School Leaders in Malaysia, World Conference on Learning, *Teaching and Educational Leadership*, WCLTA 2014, 186, 674-680. [doi:10.1016/j.sbspro.2015.04.126](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.126).
- Kashive, N., Khanna, V & Powale, L (2022). Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19", *Journal of Management Development*, 41(5), 277-300. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0151>
- Kerfoot, K.M. (2010). Listening to See: The Key to Virtual Leadership, *Nursing Economics*. 28(2), 114-125.
- Klopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Scientific Quarterly "Organization and Management"*, 4(40), 39–49. <https://doi.org/10.29119/1899-6116.2017.40.3>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B. (2021). COVID-19 and the workplace: implications, issues, and insights for future research and action. *Am. Psychologist*. 76(63), 1-11. [doi: 10.1037/amp0000716](https://doi.org/10.1037/amp0000716)
- Kretschmer, T. & Khashabi, P. (2020). Digital transformation and organization design: an integrated approach. *California Management Review*, 62(4). 86-104. [doi: 10.1177/0008125620940296](https://doi.org/10.1177/0008125620940296)
- Liu, C., Van Wart, 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. *Australian Journal of Public Administration*, 79(3), 298-329. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12433>
- Mariano, G & Garcia, M (2021). Virtual Leadership: Key Factors for Its Analysis and Management, *management revue - Socio-Economic Studies*, 32(4), 343-365. DOI: 10.5771/0935-9915-2021-4-343
- Mayer, C., Sivatheerthan, T., Mütze-Niewöhner, S. & Nitsch, V. (2023), "Sharing leadership behaviors in virtual teams: effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity", *Team Performance Management*, 29 (1/2), 90-112. doi.org/10.1108/TPM-07-2022-0054.

- Mehtab, K., ur Rehman, A., Ishfaq, S., & Jamil, R. A. (2017). Virtual leadership: a review paper. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(4 S1), 183–183.
- Montenero, V & Cazorzi, C. (2022). Virtual management during the Covid-19 era: Changes in leadership and management. *International Entrepreneurship Review*, 8(1), 77-94. <https://doi.org/10.15678/IER.2022.0801.06>
- Narayanan, L., Menon, S., Plaisent, M., & Bernard, P. (2017). Telecommuting: The work anywhere, anyplace, anytime organization in the 21st century. *Journal of Marketing & Management*, 8(2), 47–54.
- Purvanova, R. K., Charlier, S. D., Reeves, C. J., & Greco, L. M. (2021). Who emerges into virtual team leadership roles? The role of achievement and ascription antecedents for leadership emergence across the virtuality spectrum. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 713–733.
- Quisenberry, W. (2018). Exploring how emotional intelligence contributes to virtual teams: interpretive analysis of a phenomenological study. *European Scientific Journal*, 14(5), 19-39. doi: 10.19044/esj.2018.v14n5p19
- Reyes, D. L., Luna, M. & Salas, E. (2020). Challenges for team leaders transitioning from faceto-face to virtual teams. *Organizational Dynamics*, (1), 1-4. doi: 10.1016/j.orgdyn.2020.100785
- Richardson, G. (2020). Managing remotely: Effective virtual leadership strategies. *Contract Management*, 60(8), 38-51.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>.
- Saud, Sh., Haseeb, A., Chen, S & Li, H (2022). The role of information and communication technology and financial development in shaping a low-carbon environment: a Belt and Road journey toward development, *Information Technology for Development*, 29(1), 83-102. doi.org/10.1080/02681102.2022.2095607
- Schmidt, G. (2014). Virtual leadership: an important leadership context. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 182-187. doi: 10.1111/iops.12129
- Sedrine, S. B., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2020). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*, 40(5), 365–388. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2018-0289>.
- Staar, H., Gurt, J., and Janneck, M. (2019). Gesunde Führung in vernetzter (Zusammen-) Arbeit—Herausforderungen und Chancen, in Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung - gesundes Arbeiten ermöglichen, eds. B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose and M. Meyer. (Berlin, Heidelberg: Springer) 217–236. doi: 10.1007/978-3-662-59044-7_15

- Surungan, R (2021). The Effect of Digitalization and Virtual Leadership on Organizational Innovation During the COVID-19 Pandemic Crisis: A Case Study in Indonesia, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(10), 57-64.
- Thambusamy, R & Bekirogullari, Z (2021). Virtual Leadership in Small Businesses during the COVID-19 Pandemic: Challenges and Possibilities, *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 23(1), 1-16.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97
- Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good *Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00129-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00129-8).
- Zeuge, A., Oschinsky, F., Weige, A & Niehaves, B (2020). Leading Virtual Teams— A Literature Review, *aSTAR - Competence transfer in a VR/AR-based environment for work design*, 1-9.

