

Electronic leadership; Analyzing the lived experiences of sports managers from remote working of employees

Mohammad Pourkiani 

Department of Sports Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Donya Vatankhah 

Department of Sports Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Zahra Salehi 

Department of Sports Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Rezgar Pourmarouf 

PhD Student, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

E-leadership has become the norm as remote working tools have become relatively accessible and inexpensive for organizations, which has increased the capabilities of remote working. The purpose of this study was to explore the experiences of e-leaders in the sports industry. In the nature of the study, the researchers adopted an interpretive paradigm to answer the research questions. The target population for this study was managers who had at least one year of virtual leadership experience in their sports organizations within the geographical boundaries of Iran. As a result, after conducting 12 interviews, three more interviews were conducted to ensure data saturation. Finally, 15 managers in the sports field participated and were interviewed as participants in this study. The data collection tool was interviews. An inductive method was considered for data analysis and theme generation. To determine the reliability of the data, the criteria of Guba and Lincoln (1994) including validity, transferability, confirmability, and reliability were used. The main themes obtained from the interviews were as follows; Knowledge sharing, motivation, need for

* Corresponding Author: rezgarpourmarouf76@gmail.com

How to Cite: Pourhiani, M. , Vatankhah, D. , Salehi, Z. and Pourmarouf, R. (2024). Electronic leadership; Analyzing the lived experiences of sports managers from remote working of employees. *Research in sport Management*, 13(14), 5-35.

humanization, ease of access, skill improvement. In line with the data set, e-leaders need to bring the human element back into their interpersonal relationships as a means to ensure greater connection, and motivation among their virtual teams. In addition to being aware of the specific problems that virtual teams may face, such as limited exposure to knowledge sharing and learning opportunities, reduced motivation, and reduced communication, leaders need to examine the unique challenges they face as an e-leader.

Introduction

Electronic leadership has become a significant modern approach in organizational management, especially with the increasing use of digital technologies and remote work. With the advancement of communication tools and the reduction in access costs to these technologies, organizations have increasingly moved toward electronic leadership and remote management. This issue is also relevant in the sports industry, as a dynamic and active field, requiring an exploration of managers' experiences. The aim of this research is to examine the lived experiences of sports managers in electronic leadership and remote work within sports organizations in Iran. The study seeks to answer how sports managers perceive and interpret their experiences of electronic leadership and what challenges and opportunities exist in this context.

Research Methodology

This study was conducted using a qualitative approach within the interpretive paradigm. The target population included sports managers with at least one year of experience in virtual leadership within sports organizations in Iran. Semi-structured interviews were used to collect data. After conducting 12 interviews, three additional interviews were conducted to ensure data saturation, resulting in a total of 15 sports managers participating in the study. The collected data were analyzed using an inductive approach, and main themes were extracted. To ensure the validity and reliability of the data, Guba and Lincoln's (1994) four criteria—credibility, transferability, dependability, and confirmability—were applied.

Findings

Data analysis led to the identification of five main themes:

1. **Knowledge Sharing:** Managers emphasized the importance of knowledge sharing in virtual teams but highlighted the limitations caused by the lack of face-to-face interaction as a challenge.

2. **Motivation:** Creating and maintaining motivation among remote employees was identified as a primary concern for managers.
3. **Need for Humanization:** Managers stressed the necessity of reintroducing human elements into interpersonal relationships within virtual teams.
4. **Ease of Access:** Easy access to communication tools and digital technologies was identified as a significant opportunity in electronic leadership.
5. **Skill Improvement:** Managers emphasized the need to enhance leadership and digital technology skills for success in electronic leadership.

Discussion and Conclusion

The findings of this study reveal that electronic leadership in Iranian sports organizations comes with unique challenges and opportunities. On one hand, managers face limitations such as reduced face-to-face communication, decreased employee motivation, and constraints in knowledge sharing. On the other hand, access to digital tools and the potential for improving leadership skills present opportunities for enhancing the performance of virtual teams. To succeed in electronic leadership, managers must focus on reintroducing human elements into interpersonal relationships and use digital tools in a way that strengthens communication and motivation within teams. Additionally, training and developing electronic leadership skills for sports managers were identified as essential needs. This research can serve as a foundation for future studies on electronic leadership in other industries and fields.

Keywords: Virtual Leadership, Remote Work, Lived Experiences, Sports Managers

رهبری الکترونیکی؛ واکاوی تجارب زیسته مدیران ورزشی از دورکاری کارکنان

محمد پورکیانی  گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

دنیا وطن خواه  گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

زهرا صالحی  گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

رزگار پورمعروف  * دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده

رهبری الکترونیکی تبدیل به یک هنجار شده است، زیرا ابزارهای کار از راه دور برای سازمان‌ها نسبتاً در دسترس و ارزان شده‌اند، که قابلیت‌های کار از راه دور را افزایش داده است. هدف از این پژوهش واکاوی تجارب رهبران الکترونیکی در صنعت ورزش بود. ماهیت پژوهش، محققان پارادایم تفسیرگرایی را برای پاسخ به سوالات تحقیق اتخاذ کردند. جامعه هدف برای این تحقیق، مدیرانی بودند که حداقل یک سال تجربه رهبری مجازی را در سازمان‌های ورزشی خود در حدود جغرافیایی کشور ایران تجربه کرده‌اند. در نتیجه، پس از انجام ۱۲ مصاحبه، سه مصاحبه دیگر نیز برای اطمینان از اشباع داده‌ها انجام شد در نهایت ۱۵ مدیر در حوزه ورزش به عنوان مشارکت‌کننده در این تحقیق حاضر و مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه بود. برای تحلیل داده‌ها و تولید تم‌ها، روش استقرایی مد نظر نظر قرار گرفت. برای تعیین موثق بودن داده‌ها از معیارهای گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، تایید‌پذیری و اطمینان‌پذیری استفاده شد. تم‌های اصلی به دست آمده از مصاحبه‌ها بصورت؛ اشتراک دانش، القای انگیزه، نیاز به انسانی کردن، سهولت دسترسی، بهبود مهارت‌ها بود. در راستای مجموعه داده‌ها، رهبران الکترونیکی باید اجزای انسانی را دوباره به روابط بین فردی خود بازگردانند تا ابزاری برای اطمینان از ارتباط بیشتر، و القای انگیزه در بین تیم‌های مجازی خود. علاوه بر آگاهی از مشکلات خاصی که ممکن است تیم‌های مجازی با آن مواجه شوند، مانند مواجهه محدود با اشتراک دانش و فرصت‌های یادگیری، کاهش انگیزه، و کاهش ارتباط، لازم است رهبران چالش‌های منحصر به فردی را که به عنوان یک رهبر الکترونیکی با آن مواجه هستند، بررسی کنند.

کلیدواژه‌ها: رهبری مجازی، کار از راه دور، تحلیل تماتیک، سازمان غیرانتفاعی، پدیدارشناسانه

مقدمه

امروزه، صنعت ورزش به واسطه رویکردهای علمی و تلفیق با علوم اجتماعی و اقتصادی، به یکی از پویاترین صنایع در جهان تبدیل شده است. این صنعت، به رغم ماهیت نوپای خود، با سرعتی شگرف به جایگاهی راهبردی در میان سایر بخش‌های اقتصادی دست یافته است (عسکریان، ۱۳۹۸). ورزش در ابعاد عملیاتی، تماشاگر محور، تولید، مصرف کالاها و خدمات ورزشی، و همچنین توسعه اقتصادی، نقش بسزایی ایفا می‌کند (جزایری، ۱۳۸۰). در کشورهای توسعه یافته، سهم ورزش از تولید ناخالص داخلی (GDP) بین ۲.۵ تا ۴ درصد گزارش شده و برآورد می‌شود که ۲.۵ درصد از تجارت جهانی (WT) به این حوزه اختصاص دارد. افزون بر این، صنعت ورزش به طور مستقیم و غیرمستقیم به ایجاد ۶۰ تا ۸۰ میلیون شغل در سطح جهان منجر شده است (بخشنده، جلالی، اسماعیلی و رسولی، ۱۳۹۹). با توجه به مشارکت مستقیم و غیرمستقیم بیش از ۶۰ درصد جمعیت کشورها در ورزش و سهم ۹۰ درصدی مصارف ورزشی از GDP در کشورهای توسعه یافته، این صنعت یکی از موتورهای محرک اقتصادی به شمار می‌آید (چاکن و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین، در فضای رقابتی کنونی، سازمان‌های ورزشی برای حفظ بقا و دستیابی به رشد، باید خود را با فناوری‌های نوین همسو سازند. فناوری‌های دیجیتال، به عنوان ابزاری برای تکامل و تحول، می‌توانند به کسب و کارهای ورزشی در تطبیق با تغییرات محیطی کمک کنند (شیلبری، بویل و فرکینس، ۲۰۱۶).

تغییر فضای بازار از شکل سنتی به دیجیتالی، کسب و کارهای ورزشی را ملزم کرده است که استراتژی‌های خود را در راستای دیجیتالی سازی فرآیندها، خدمات، و فعالیت‌های مرتبط تنظیم کنند (کریمیان، عسکری، فلاح و بهلکه، ۱۴۰۰). این تحول، همراه با توسعه فناوری، تأثیر شگرفی بر نحوه مدیریت و عملیات سازمان‌های ورزشی داشته است (دلیلی صالح و همکاران، ۱۴۰۱). در ایران، طبق گزارش‌های وبسایت Internet World Stats، تعداد کاربران اینترنتی در سال ۲۰۲۰ به حدود ۴۲ میلیون نفر رسید که نزدیک به ۴۷ درصد کاربران اینترنت در خاورمیانه را شامل می‌شود (خان و همکاران، ۲۰۲۰). این آمار نشان‌دهنده اهمیت رو به رشد فناوری در کشور است. تحول دیجیتال و گذار به عصر اطلاعات، موجب تغییرات بنیادین در شیوه‌های کاری سازمان‌ها شده است. در دهه‌های اخیر، با توجه به جهانی شدن،

رقابت فزاینده، تغییرات جمعیتی، و پیشرفت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، شرکت‌ها به سمت پذیرش ساختارهای منعطف‌تر حرکت کرده‌اند (وجکاک و همکاران، ۲۰۱۶). این روند به‌ویژه در صنعت ورزش، منجر به گسترش دورکاری و ارائه خدمات غیرحضوری شده است.

پیش از پاندمی کووید-۱۹، دورکاری به‌طور پیوسته در حال رشد بود، اما این بحران جهانی نقش شتاب‌دهنده‌ای در پذیرش گسترده این شیوه کاری ایفا کرد. در حال حاضر، سازمان‌های ورزشی به‌طور گسترده از دورکاری برای مدیریت نیروی انسانی خود استفاده می‌کنند. مزایای بالقوه دورکاری شامل بهبود عملکرد شغلی، افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس، و بهبود تعادل کار-زندگی است (کوئن و کوک، ۲۰۱۴؛ عثمان و همکاران، ۲۰۰۹).

با وجود مزایای متعدد، دورکاری چالش‌هایی همچون انزوای اجتماعی، کاهش انگیزه، و افت عملکرد تیمی را به همراه دارد (پوریا، ۲۰۱۱). همچنین، محیط‌های دیجیتال با مشکلاتی نظیر بارگذاری بیش‌ازحد داده‌ها، مسئولیت‌پذیری ضعیف، و فقدان مهارت‌های تکنولوژیکی کافی مواجه‌اند (ون وارت و همکاران، ۲۰۱۹). در این بستر، رهبری الکترونیکی به‌عنوان یک ضرورت مطرح می‌شود. این نوع رهبری، که تعاملات مبتنی بر فناوری و توزیع جغرافیایی تیم‌ها را در بر می‌گیرد، از نظریه‌های سنتی فاصله گرفته و به‌عنوان هنجاری جدید در عصر دیجیتال شناخته می‌شود (ویلسون، ۲۰۰۴). با توجه به تحولات اخیر، واکاوی تجارب زیسته رهبران الکترونیکی در صنعت ورزش می‌تواند به توسعه مفاهیم نوین رهبری و مدیریت در این حوزه کمک شایانی کند.

تحول دیجیتال و گسترش فناوری‌های نوین، صنعت ورزش را به یکی از محیط‌های پیشگام در پذیرش دورکاری و ساختارهای دیجیتالی تبدیل کرده است. رهبران سازمان‌های ورزشی، با تجربه زیستن در فضایی که فناوری به محور تعاملات و مدیریت تبدیل شده، با فرصت‌ها و چالش‌های متعددی روبه‌رو هستند. از یک سو، فناوری امکان دسترسی آسان‌تر به منابع، بهبود سرعت ارتباطات، و ارائه خدمات ورزشی در سطح جهانی را فراهم کرده است. از سوی دیگر، تجارب زیسته رهبران در این حوزه نشان می‌دهد که تغییرات سریع فناوری و فاصله جغرافیایی میان اعضای تیم، منجر به بروز مشکلاتی مانند انزوای اجتماعی، کاهش انگیزه کارکنان، و دشواری در ایجاد اعتماد و هماهنگی تیمی شده است. رهبران

صنعت ورزش به طور مداوم با این سؤال روبه‌رو هستند که چگونه می‌توانند در محیطی با وابستگی بالا به فناوری، ارتباطات اثربخش برقرار کنند و تیم‌های خود را در راستای اهداف سازمانی هماهنگ نگاه دارند. بسیاری از این رهبران از تجربه خود در مواجهه با کمبود مهارت‌های فناوری کارکنان، فشار اطلاعاتی ناشی از محیط‌های دیجیتال، و تضاد میان کار و زندگی سخن گفته‌اند. این تجارب نشان می‌دهد که دورکاری و استفاده از فناوری، علی‌رغم مزایای فراوان، نیازمند رویکردهای رهبری جدیدی است که فراتر از مدل‌های سنتی عمل کند. این مسئله، که براساس تجارب زیسته رهبران در صنعت ورزش مطرح شده است، به درک عمیق‌تری از چالش‌ها و فرصت‌های ناشی از تحول دیجیتال و رهبری الکترونیکی نیاز دارد. بررسی این مسئله می‌تواند به ارائه الگوهایی کاربردی برای ارتقای کیفیت رهبری و مدیریت در محیط‌های ورزشی دیجیتال کمک کند.

روش‌شناسی

با توجه به ماهیت پژوهش، محققان پارادایم تفسیرگرایی را برای پاسخ به سوالات تحقیق اتخاذ کردند. بنابراین، روش تحقیق این پژوهش کیفی است. هدف تحقیق کیفی پرداختن به سوالاتی در مورد چگونگی درک بهتر معنا، ادراکات و مؤلفه‌های تجربه زندگی و جهان اجتماعی افراد و ارائه تفسیر ادراکات و تجربیات موجود مرتبط با موضوع مورد علاقه است (بابی، ۲۰۱۶). توانایی برجسته کردن معانی ذهنی، اعمال و زمینه‌های اجتماعی شرکت‌کنندگان برای تحقیقات کیفی بسیار مهم است (فوسی و همکاران، ۲۰۰۲). به طور خاص، این مطالعه از یک رویکرد تحقیق کیفی پدیدارشناختی پیروی کرد زیرا بر تجربیات زیسته شرکت‌کنندگان تمرکز داشت. اتخاذ این رویکرد، پژوهشگر را قادر ساخت تا ارزیابی کند که مشارکت‌کنندگان (مدیران ورزشی) چگونه تجربیات خود را به عنوان یک رهبر الکترونیکی در سازمانشان مورد بحث قرار می‌دهند (کرسول، ۲۰۰۹). یک رویکرد پدیدارشناختی هرمنوتیک انتخاب شد که این مطالعه پژوهشی با هدف تفسیر تجربیات انجام شد (لاورتی، ۲۰۰۳). در راستای این رویکرد، مطالعه تحقیقاتی توضیحات مفصلی از تجربیات مشارکت‌کنندگان را جمع‌آوری کرد که امکان تحلیل و تفسیر عمیق‌تر داده‌ها را فراهم کرد.

جامعه هدف برای این تحقیق، مدیرانی بودند که حداقل یک سال تجربه رهبری مجازی را در سازمان‌های ورزشی خود در حدود جغرافیایی کشور ایران تجربه کرده‌اند. این سازمان‌ها متشکل از سازمانهای غیر انتفاعی، انتفاعی و دولتی بودند که همه مدیران در شرایط کوید ۱۹ و مسائلی از جمله دسترسی سخت به دلایل مسافت جغرافیایی هدایت و رهبری را بصورت دورکاری کارکنان تجربه کرده بودند. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به صورت هدفمند، با استفاده از نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند. از نمونه گیری هدفمند، به منظور یافتن مناسب‌ترین شرکت‌کنندگانی که قادر به ارائه عمیق‌ترین و غنی‌ترین داده‌ها بودند، استفاده شد (وایلد و موری ۲۰۰۹).

بر همین اساس، مدیران مشارکت‌کننده در این پژوهش دارای معیار بکارگیری لوازم الکترونیکی جهت برقراری ارتباط با کارکنان سازمان خود که بصورت دورکاری داخل محدوده ساختار سازمانی کار می‌کنند، بودند. تا اطمینان حاصل شود مدیران شرکت‌کننده به صورت مستقیم در رهبری مجازی ورزشی درگیر بوده و تجربه مناسبی در این حوزه دارند. با توجه به اینکه تعیین حجم نمونه در تحقیقات کیفی به زمینه خاص و تا حدودی متکی به پارادایم علمی است که مطالعه در آن انجام شده است (بادی، ۲۰۱۶)، بنابراین، برای دستیابی به اشباع داده‌ها در تحقیقات کیفی، از حجم نمونه دوازده نفری (گست، ۲۰۰۶) استفاده شد. در نتیجه، پس از انجام ۱۲ مصاحبه، سه مصاحبه دیگر نیز برای اطمینان از اشباع داده‌ها انجام شد در نهایت ۱۵ مدیر در حوزه ورزش به عنوان مشارکت‌کننده در این تحقیق حاضر و مورد مصاحبه قرار گرفتند.

مشارکت‌کنندگان از طریق ارتباطات شخصی اعضای تیم تحقیق شناسایی شدند. در جدول شماره ۱، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان این پژوهش آورده شده است.

جدول شماره ۱: ویژگی جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	نام	سن	حوزه کار	تحصیلات	سابقه
۱	محمد	۴۵	رئیس اداره	دکتری	۶
۲	علی	۵۵	مدیریت فروش	ارشد	۲۰
۳	رضا	۳۸	رئیس اداره	ارشد	۲
۴	سامان	۶۱	رئیس اداره	دکتر	۱۰

ردیف	نام	سن	حوزه کار	تحصیلات	سابقه
۵	سعید	۵۶	برنامه‌نویس تغذیه	دکتر	۲۱
۶	صادق	۴۱	تولیدی	ارشد	۱۰
۷	احمد	۵۲	تولیدی	کارشناسی	۹
۸	محسن	۳۱	مرکز اصلاحی	کارشناسی	۲
۹	سروش	۴۴	مرکز اصلاحی	ارشد	۳
۱۰	رسول	۴۶	تولیدی	ارشد	۱۵
۱۱	هادی	۵۱	مدیریت	دکتری	۵
۱۲	ایمان	۳۵	مجموعه برنامه نویسی ورزشی	ارشد	۴
۱۳	حبیب	۳۷	مدیر عامل باشگاه	ارشد	۲
۱۴	افشار	۴۸	مدیر گروه دانشگاه	ارشد	۴
۱۵	جواد	۶۱	تولیدی	کارشناسی	۲۴

ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه بود؛ برای این مطالعه از مصاحبه بدون ساختار با محوریت "در مورد رهبری مجازی چه تجربه‌ای دارید؟ و بر این تجربه شما چه پدیده‌هایی تاثیر گذارند؟" استفاده شد. این امکان تبادل بین محقق و مشارکت کنندگان را فراهم می‌کند، که به شرکت کنندگان اجازه می‌دهد نظرات خود را با شرایط خود بیان کنند (دی جونکهر و وان، ۲۰۱۹). مصاحبه‌ها به صورت تلفنی و حضوری انجام گرفت. با توجه به ویژگیها و تجارب مختلف شرکت کنندگان، مصاحبه‌ها بین ۳۰ الی ۴۵ دقیقه به طول انجامید. درک ذهنی، تجربیات و معانی مشارکت کنندگان در مورد رهبری مجازی محور فرایند مصاحبه بود. به عبارت دیگر، سؤالات مصاحبه مشابه و در عین حال جداگانه برای مدیران در رابطه با تجربیات آنها از رهبری مجازی ساخته شد (به دلیل شناسایی مدیران ورزشی از قبل با توجه به نوع نمونه‌گیری که هدفمند بود). و محقق از مطالعه گرین (۲۰۲۰) و برای برانگیختن جزئیات و اطلاعات بیشتر به منظور اطمینان از اینکه قابلیت انتقال به دست آمده است، سؤالات جانبی را در راستای سؤالات محوری تحقیق بکار برد. قبل از انجام مصاحبه، شرکت کنندگان از اهداف پژوهش به صورت کامل آگاه شدند و قبل از جلسه مصاحبه نیز

سوالات برای آنان ارسال شد. همچنین به شرکت کنندگان اطمینان داده شد در هر زمان از مصاحبه می توانند جلسه مصاحبه را ترک کنند و از فرایند پژوهش خارج شوند. با اجازه از مصاحبه شوندگان، هر مصاحبه به صورت کامل ضبط و سپس متن آن پیاده سازی می شد. برای تاکید بر ناشناس ماندن شرکت کنندگان، اسم های آنان با اسم های مستعار جایگزین شد.

تجزیه و تحلیل داده ها

با توجه به مزایای تحلیل تم مانند انعطاف پذیری، توانایی خلاصه سازی تعداد زیاد داده، توانایی در تحلیل و توسعه داده های سیاست گذاری، محققان برای تحلیل داده ها از تحلیل تم استفاده کردند (براون و کلارک، ۲۰۰۶). برای تحلیل داده ها و تولید تم ها، روش استقرایی مد نظر نظر قرار گرفت. در روش استقرایی یا پایین به بالا، تم های شناسایی شد. در این شیوه، داده ها کدگذاری شده و کدهای شبیه به هم در یک تم قرار می گیرند؛ پس به طور منطقی تم های از قبل تعریف شده ای وجود ندارد و الگوها و تم ها در طول تحلیل آشکار می شوند. برای تحلیل داده ها، مطابق با شش مرحله براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد؛ (۱) آشنایی با داده ها، (۲) کدگذاری داده ها، (۳) تولید تم های اولیه از کدها، (۴) مرور و توسعه تم ها، (۵) تعریف و نامگذاری تم ها و (۶) نگارش گزارش.

همچنین برای اطمینان از انجام صحیح تحلیل و همچنین افزایش اعتبار یافته ها، تلاش شد در هنگام تحلیل، چک لیست براون و کلارک (۲۰۰۶) مد نظر محققان قرار گیرد. با وجود در نظر گرفتن شش مرحله فوق، در مرحله تحلیل داده ها محققان به این موضوع واقف بودند که تحلیل داده ها یک مسیر خطی نیست، بنابراین هرکجا که لازم بود محققان بین این شش مرحله به جلو و یا عقب حرکت کردند (برن، ۲۰۲۲). برای تعیین موثق بودن داده ها که در تحقیقات کیفی معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی است، از معیارهای گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) شامل اعتبارپذیری، انتقال پذیری، تایید پذیری و اطمینان پذیری استفاده شد.

یافته‌ها

- اشتراک دانش

چالش‌های ایجاد و تجربه فرصت‌های یادگیری و شیوه‌های اشتراک دانش در دنیای مجازی توسط چندین پاسخ دهنده گزارش شده است. بسیاری از پاسخ دهندگان در مورد دشواری ایجاد و تجربه فرصت‌های یادگیری و اشتراک دانش در حوزه مجازی به عنوان یک رهبر الکترونیکی صحبت کردند. به عبارت دیگر، رهبران الکترونیکی اذعان داشتند که فراهم کردن تیم‌های مجازی برای اشتراک گذاری دانش و فرصت‌های یادگیری برای آنها دشوارتر از رهبری حضوری است:

"من در تیم خودم کارمندی دارم که کاملاً جوان است و تجربه زیادی ندارد. در محیط حضوری، او می‌توانست از سایر همکاران با تجربه نحوه تعاملات و ارتباطات با مدیران و دیگر بخش‌ها را یاد بگیرد. این یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هاییست که در حال حاضر با آن مواجه هستم و تلاش برای آموزش مجازی به صورت آنلاین بسیار سخته، چون نمی‌توان تجربیات عملی را به راحتی منتقل کرد..."

سعید به طور خاص مشکل ایجاد اعتماد به نفس یکی از اعضای تیم مجازی خود را هنگام فعالیت به عنوان یک رهبر الکترونیکی برجسته کرد:

"می‌دونید، برخی از کارمندان من، اعتماد به نفس برقراری ارتباط با دیگر کارمندان در بخش‌های مختلف را ندارند در حالی که در فضای حضوری با اعتماد به نفس در جلسات مشارکت می‌کردند ولی در شرایط دورکاری اون حس اعتماد به نفس زیاد مشهود نیست"

محمد همچنین اظهار داشت که

"اگرچه راه‌های فناوری مختلف برای رهبران الکترونیکی وجود دارد تا از آنها به عنوان ابزاری برای یادگیری استفاده کنند، مانند فضای مجازی، اما مشارکت در اشتراک دانش و فرصت‌های یادگیری در رهبری الکترونیکی نسبت به رهبری حضوری، چالش برانگیزتر است."

او معتقد است که فضای اداری فیزیکی بهتر می‌تواند توسعه فرد را ارتقا دهد:

"شاید در دفتر، بتوانید مهارت‌ها و تکنیک‌هایی را که دیگران در دفتر انجام می‌دهند، کسب کنید. بنابراین، شاید بتوان رشد شما را در دفتر تسریع کرد چون نمی‌توان محیط را نادیده گرفت."

علیرغم دشواری رهبران الکترونیکی و تیم‌های مجازی برای تجربه اشتراک دانش کافی به صورت آنلاین، برخی از مشارکت‌کنندگان متوجه شدند که کار از راه دور فرصت‌های جایگزینی برای یادگیری و رشد ایجاد می‌کند که قبلاً هنگام کار حضوری امکان‌پذیر نبودند. علی بیان کرد:

"توانایی آن‌ها برای فکر کردن و ارائه راه‌حل‌ها اکنون به چیزی تبدیل می‌شود که بیشتر از گذشته تمرین می‌کردند."

در واقع توسعه شخصی بوده است که به طور قابل توجهی رشد کرده است. و افراد توانستند بصورت اتاقک‌های شخصی خودشان را فرض کنند و دست‌یاری و کمک‌خواهی به همکارانشان دراز نکنند. این را رضا بیان می‌کند:

"چون در گذشته رو در رو بودید، می‌توانستید همه چیز رو ببینید. اما حالا باید به داده‌ها تکیه کنید تا اطلاعاتی را به شما بدهند که احتمالاً قبلاً می‌توانستید شخصاً آن‌ها را ببینید. به نظر من، این احتمالاً یکی از بزرگترین جنبه‌های توسعه و رشد شخصی است."

این یافته‌ها با یافته‌های هرتل و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد که گزارش دادند که تیم‌های هم محل سطوح بالاتری از انتقال دانش را نسبت به تیم‌هایی که در فضای دیجیتال کار می‌کردند تجربه کردند. طبق گفته وبستر و استیلز (۲۰۱۶)، تیم‌های مجازی ممکن است در نتیجه مشارکت کمتر تیم، کاهش در اشتراک دانش را تجربه کنند. این ممکن است نتیجه ماهیت کار از راه دور باشد که ممکن است کانال‌های ارتباطی را مختل کند و کسب اطلاعات از طریق روش‌های غیررسمی را دشوارتر کند. برای اینکه تیم‌های مجازی سازنده باشند، رهبران الکترونیکی باید نیاز به دانش مشترک را تشخیص دهند (هورویتز و همکاران، ۲۰۰۶). بنابراین، برای رهبران الکترونیکی ضروری است که شرایط لازم برای تسهیل به اشتراک گذاری دانش در تیم‌های مجازی خود فراهم کنند. این مفهوم بیشتر توسط هاجرو (۲۰۱۰) پشتیبانی می‌شود که مطالعه‌ای را انجام داد که شامل مصاحبه با هفتاد رهبر تیم بین‌المللی بود و کشف کردند که مؤثرترین تیم‌ها دارای رهبری هستند که می‌تواند تبادل و

انتقال دانش را در درون گروه تشویق کند. اگرچه دستیابی به آن دشوار است، اما کورزینسکی (۲۰۱۵) اظهار می‌دارد که رهبران الکترونیکی می‌توانند با اجرای یک فرهنگ سازمانی باز به منظور ترویج اشتراک دانش، حفظ گفتگوها، انتقال دیدگاه‌ها و جمع‌آوری اطلاعات بر این مسئله غلبه کنند (کورزینسکی، ۲۰۱۵).

علی‌رغم دشواری شناخته شده در ارائه شرایطی که امکان قرار گرفتن در معرض اشتراک دانش کافی برای تیم‌های مجازی را فراهم کند، بسیاری از پاسخ‌دهندگان خاطرنشان کردند که تیم‌های مجازی آنها ممکن است به دلیل ماهیت کار از راه دور، مانند مهارت‌های حل مسئله، افزایش یافته، مواجهه بیشتری با اشکال مختلف مهارت‌ها و فرصت‌های توسعه داشته باشند مانند: استقلال و همچنین مهارت‌های مدیریتی بیشتر. این مطابق با مطالعه انجام شده توسط هنکه و همکاران است. (۲۰۲۲) که دریافتند اعضای تیم مجازی رفتارها و مهارت‌های مختلفی را به منظور برآورده کردن خواسته‌های جدید محیطی به دست می‌آورند.

– القای انگیزه

چندین شرکت‌کننده بر نیاز رهبران الکترونیکی برای تحریک تیم‌های مجازی خود تأکید کردند، آنها در مورد اهمیت تکرار محیط اداری و فضای آنلاین برای اطمینان از ایجاد انگیزه و مشارکت تیم‌های مجازی و خود رهبران الکترونیکی بیان کردند:

"من فکر می‌کنم همیشه واقعا حال و هوای یک فضا رو از طریق صفحه نمایش وارد کرد. به عنوان یک رهبر الکترونیکی، خیلی مهمه که هش به فکر این باشید که تیم تون از کاری که می‌کنند لذت ببرند، یعنی باید تلاش کنید تا جایی که میتونید فضای آنلاین رو جذاب کنید" (صادق)

"قبلا با افراد جلسات رو در رو داشتم و فضای کار بسیار انگیزشی بود چون به راحتی می‌توان با افراد حاضر در دفتر تماس گرفت، اما از نظر مجازی چالش برانگیزتر است." (محمد)

"گاهی اوقات، اگر نشسته باشم و چیزی واقعا خسته کننده پیدا کنم، شروع به انجام کارهای دیگر می‌کنم، می‌دانید منظورم چیست؟ من یکی از اون آدم‌هایی هستم که می‌توانند چند کار رو همزمان انجام بدهند، بنابراین هنوز هم به مطالب گوش می‌دهم، حتی اگر حواسم کاملا به اونها نباشه. و اگر

کسی ازم سؤال پرسد می توانم به راحتی مکالمه رو دنبال کنم و بدون اینکه چیزی رو از دست داده باشم، دوباره به کاری که انجام می دهم برگردم. بنابراین بله، این یکی از نکات منفی است." (سعید)

علی استفاده از خبرنامه‌های اجتماعی ورزشی را به عنوان یک استراتژی مکرر در سازمانش برای تکرار محیط اداری و همچنین تشویق مشارکت ذکر کرد:

"ما باید تعامل ایجاد کنیم. پس در پایان هر ماه، چیزی ارسال می کنیم و دریافت می کنیم، مثل همکاری بین اعضا، مثل کمیته اجتماعی ما، و اینکه به بخشی در خبرنامه خواهیم داشت. این کار هارو می‌کنیم تا اون محیط اداری رو شبیه سازی کنیم، چون توی دفتر فیزیکی تعامل با افراد آسانتر هست، ولی در محیط مجازی چالش برانگیزتر است. و دلیل اصلی هم حفظ انگیزه کارمندان و درگیر کردن بیشتر آنها است" (رضا)

علی متوجه شد که ابزارهای مجازی موجود و ماهیت کار از راه دور، مشارکت بیشتری را ممکن می‌سازد، زیرا بسیاری از کارمندان در تعامل با فضای مجازی احساس راحتی بیشتری می‌کنند:

"کارمندی داشتم که خیلی درونگرا بود و نمی توانست با ارتباط برقرار کردن تجدید انرژی کنه و بسیار خودش را منزوی نشان میداد اما از طریق فضای مجازی توانسته اعتماد به نفس خودش را بالا ببرد"

اگرچه دستیابی به آن دشوار است، بسیاری از مشارکت کنندگان در این مطالعه بر اهمیت حفظ حس تحریک و انگیزه در میان تیم های مجازی خود تاکید کردند. این یافته ها توسط باسو (۲۰۲۲) و همچنین پیتکانن (۲۰۲۱) پشتیبانی می شوند که هر دو دریافتند که رهبری الکترونیکی تأثیر مثبت مستقیمی بر انگیزه کاری دارد. بنابراین، بسیاری از پاسخ دهندگان روش های مختلفی را معرفی کردند تا اطمینان حاصل کنند که انگیزه می تواند علی رغم کار آنلاین برای تیم های مجازی شان حفظ شود، مانند تکرار محیط اداری، استفاده از خبرنامه های اجتماعی، و همچنین استفاده از ویژگی های فن آوری در دسترس آنها. برخی از این شیوه ها با مطالعه اهاروای (۲۰۲۰) همسو هستند، به این معنا که رهبران الکترونیکی باید تبادل اطلاعات اجتماعی را ترویج کنند که اعضا را قادر می سازد تا یکدیگر را بشناسند و ارتباطات مشارکتی ایجاد کنند تا سطح انگیزه حفظ شود. این نتیجه از شناخت رهبران

الکترونیکی انزوای بالقوه ای است که اعضای تیم مجازی ممکن است به دلیل جدایی فیزیکی و عدم تعامل حضوری با آن مواجه شوند (جوادی و همکاران، ۲۰۰۸).

- نیاز به انسانی کردن

این موضوع نیاز به رهبران الکترونیکی برای «انسانی کردن» فضای کاری با واسطه فناوری را نشان می‌دهد. مضامین فرعی مربوطه شامل شیوه‌هایی برای انسانی کردن نام پشت صفحه، ابزارها و پلتفرم‌های فناورانه مورد استفاده برای انسانی کردن کار از راه دور، نیاز به رهبران الکترونیکی برای پرورش حضور در قلمرو مجازی و روابط با تیم‌های مجازی است. بسیاری از شرکت‌کنندگان حذف ویژگی‌های انسانی هنگام کار از راه دور را تصدیق کردند:

"من فکر می‌کنم این نقطه ضعف دائمی مجازی بودن است."

این امر رهبر الکترونیکی را قادر ساخت تا نام‌ها و چهره‌های پشت صفحه را در میان تیم مجازی‌اش انسانی کند:

"در واقع همه با شنیدن داستان‌ها احساس همدلی می‌کنند." (سامان)

پاسخ دهندگان بر استفاده از برخی ابزارها و ویژگی‌های فناورانه که رهبران الکترونیکی می‌توانند برای انسانی کردن تجربه کار مجازی برای تیم‌های مجازی خود استفاده کنند، تأکید کردند:

"ایموجی‌ها برای ارتباط بهتر کمک می‌کنند. با توجه به اینکه همه چیز

مجازی است، تمایل دارم از تعداد زیادی از ایموجی‌ها استفاده کنم" (رضا)

"پس، شما به نوعی آن را در نقش رهبری خود نیز در نظر می‌گیرید، مثل

اینکه من گاهی اوقات به معنای واقعی کلمه فقط با تیمم مکالمات گیف دارم

این خیلی خنده دار است." (احمد)

یکی از موارد مهم دیگر اعلام حضور منظم است، بنابراین، سعی کنید بیشتر اوقات با آنها چت کنید و اطمینان حاصل کنید که فضا و زمان برای چت کردن در مورد چیزهای کلی نیز وجود دارد.

یکی از ویژگی‌ها و ابزارهای تکنولوژیکی رایج که توسط رهبران الکترونیکی استفاده می‌شود، استفاده از دوربین‌ها است. همانطور که سامان و محسن توضیح دادند، استفاده از

دوربین و میکروفون در میان تیم‌های مجازی، رهبران الکترونیکی را قادر می‌سازد تا احساسات افراد را بهتر بسنجند، زبان بدن را بخوانند و سطوح تعامل را بهتر درک کنند:

"من فکر می‌کنم یکی دیگر از چیزهایی که بسیار مهم شده است، بررسی افراد است برای اطمینان از اینکه آنها خوب هستند، زیرا شما نمی‌توانید آنها را ببینید. بسیاری از مردم دیگر ارتباط تصویری ندارند. همیشه نمی‌توان احساسات جسمی یک نفر را اندازه‌گیری کرد، می‌دانی، به همین راحتی می‌توانی مثل وقتی که با هم حضوری کار میکنی از حال هم باخبر شوی (سامان)"

"من دنیای مجازی را به شرطی دوست دارم که با شما در یک اتاق باشیم، دیدن زبان بدن شما برای من بسیار راحت است و زبان بدن اغلب بسیار قوی تر از زبان گفتاری است" (محسن)

"از نظر رهبری الکترونیکی، نشان دادن چهره‌ها باعث می‌شود تا بتوانید احساسات یکدیگر را ببینید، و کمی از جنبه فیزیکی، مانند پاسخ‌ها به درک این احساسات کمک می‌کند. من فکر می‌کنم نشان دادن چهره‌ها واقعاً بسیار مهم است" (محمد)

با این حال، رضا با تیم مجازی خود به دنبال این رویه، با روشن کردن دوربین‌ها مشکل داشت. بنابراین، برخی از رهبران الکترونیکی مجبور شده‌اند به طور فعال دوربین‌ها و میکروفون‌ها را در میان تیم‌های مجازی روشن کنند تا مطمئن شوند که این عمل رعایت شده است:

"من همیشه در جلسات آنلاین دوربینم روشن بود و این انتظار رو داشتم که کارمندانم نیز این کار را انجام بدن ولی شرایط محیطی و صداهایی که از محیط اونا میومد باعث میشد میکروفونشون رو ببندن"

علی بر نیاز حیاتی رهبران الکترونیکی برای پرورش حضور دیجیتالی به عنوان ابزاری برای انسانی کردن تجربه کار از راه دور برای تیم‌های مجازی تاکید کرد. این را می‌توان از طریق استفاده از ارتباطات برای بیان شخصیت خود به دست آورد، و همچنین اجازه می‌دهد تا تعاملات اجتماعی بیشتری قبل از شروع بحث‌های مربوط به کار با تیم‌های مجازی رخ دهد:

"تلاش کردم در نحوه ارتباطم کمی خلاق‌تر باشم تا تیم بتونه بهتر با هم ارتباط بگیره و این محیط رو بهتر شبیه‌سازی کنند." (سروش)

یکی از مشارکت‌کنندگان (رضا) اهمیت اصلاح شیوه‌های کار از راه دور را برای گنجاندن عناصر انسانی بیشتری که معمولاً به صورت آنلاین گم می‌شوند، بیان کرد. رضا توانست ماهیت انسانی را در تیم‌های مجازی خود از طریق تمرین داستان‌سرایی در حد درد و دل کردن را برجسته کند. به گفته منابنی (۲۰۲۰)، داستان‌سرایی ابزار قدرتمندی برای انتقال ارتباط موثر است. به علاوه، استورت و نورستورم (۲۰۱۵) اظهار می‌دارند که رهبران می‌توانند بر جنبه‌های مختلف مربوط به فراگیری، مشارکت و رفاه عمومی در هنگام اجرای تمرین داستان‌گویی تأثیر بگذارند. علاوه بر این، تمرین داستان‌گویی می‌تواند حس امنیت روانی و اعتماد را در بین تیم‌های مجازی پرورش دهد (منابنی، ۲۰۲۰) و مفهوم انسانی‌سازی کار از راه دور را بیشتر تقویت می‌کند.

همانطور که قبلاً ذکر شد، این مطالعه نیاز به حضور رهبران الکترونیکی را در هنگام رهبری مجازی به عنوان یک رهبر الکترونیکی مورد توجه قرار داده است. این با ادبیات و تحقیقات فعلی در مورد رهبری الکترونیکی مطابقت دارد، که استدلال می‌کند با وجود نزدیکی فیزیکی بین اعضای تیم که این حوزه رهبری را همراهی می‌کند، رهبران الکترونیکی باید فعالانه حضور آنلاین داشته باشند. ماهیت کار از راه دور باعث می‌شود که نشانگرهای مختلف مانند انحراف صدا، زبان بدن و حالات چهره که ارتباطات غیرکلامی را تشکیل می‌دهند به خطر بیفتند. در یک مطالعه اخیر، داریکس (۲۰۲۰) به این نتیجه رسید که استفاده از سیگنال‌های غیرکلامی در ارتباطات دیجیتال اهداف ظریف اما قابل توجهی را دنبال می‌کند و بیشتر برای تغییر در درک توسعه استراتژی‌های نوشتاری در ارتباطات مجازی مدعی شد. این توسط یافته‌های مطالعه تأیید شد زیرا سروش، یکی از مشارکت‌کنندگان اهمیت حضور آنلاین به عنوان یک رهبر الکترونیکی را تشخیص داد و به همین دلیل، از تاکتیک‌های ارتباطی خلاقانه برای ایجاد حس حضور آنلاین استفاده کرد.

به منظور تسهیل ارتباطات تیمی توزیع شده، رهبران الکترونیکی باید از فناوری اطلاعات پیشرفته (AIT) در دسترس خود استفاده کنند تا تجربه کار از راه دور را انسانی کنند. به عنوان مثال، ترو (۲۰۱۹) اظهار داشت که استفاده از ویدئو کنفرانس بر روی فرمت‌های ارتباطی غیرشخصی، مانند ایمیل، ترجیح داده می‌شود.

- سهولت دسترسی

با توجه به ماهیت کار از راه دور، تیم های مجازی ممکن است در هنگام کار رو در رو از سطح دسترسی به رهبران الکترونیکی خود مانند قبل برخوردار نباشند. بنابراین، چندین مشارکت کننده، اهمیت در دسترس بودن و دسترسی به تیم های مجازی خود را به عنوان یک رهبر الکترونیکی بیان کردند:

"فکر می کنم وقت گذاشتن برای ارائه پشتیبانی برای من بسیار مهمه، چون احساس میکنم شأن کارمندم را حفظ کردم حتی وقتی که خارج از وقت پروژه هایمان من به آنها میگم که حتما پیام و بازخورد بذارید و این زنجیره را تا پروژه بعدی قطع نکنید." (رسول)

"برای هر سؤالی در دسترس هستم، حتی با وجود اینکه مرزهای من تعیین شده است، تمام تلاش خودم را کرده ام که هرگز این حس رو بهشون ندم که نمی تونند با من تماس بگیرند." (احمد)

جایی که احمد تجربه کرده بود دوباره بیان کرد:

"ارتباط منظم اما در یک محیط از پیش تعیین شده داشته باشید، بنابراین در دسترس باشید و به طور منظم نظارت کنید"

قبل از کار از راه دور، شرکت کنندگان تأکید کردند که سهولت دسترسی هنگام کار حضوری بیشتر است، زیرا امکان «به صفحه مجازی آنها رفتن» برای تعامل ساده اجتماعی وجود دارد:

"مثل یک تعامل اجتماعی گاهی اوقات کمی کمبود وجود دارد. بنابراین، این کار را کمی چالش برانگیزتر می کند، چون رفتن به صفحه شخصی کارمند و پرسیدن جزئیاتی از روزمره کمی در حالت مجازی سخت است" (هادی)

"وقتی همه در دفتر هستند، خیلی راحت تره که سریع یکدیگر رو صدا کنیم و صحبت کنیم، یا روی شانه های همکارتون بزنید و یک بحث سریع داشته باشید." (علی)

با این حال، این حذف فضای حضوری پیامدهای مثبتی برای برخی از مشارکت کنندگان داشته است:

"همیشه در محیط کاریم برای من خیلی مشکل بود که ملاقات‌های ناخواسته با کارمندانم روقطع کنم ولی الان خیلی بهتر میتونم با تیم گسترده‌ای که دارم آنها را کنترل کنم و مدیریت زمانی داشته باشم" (رضا)

"منظورم اینه که، خوش‌گذرانی و لذت بردن. خندیدن و شوخی کردن خوبه، اما در زمان و مکان خودش. من فکر می‌کنم که در یک فضای کاری فیزیکی وقت رو هدر می‌دیم." (ایمان)

به گفته محمد، حوزه دیجیتال این امکان را برای او فراهم کرده است که به طور مداوم در دسترس تیم مجازی خود باشد. با این حال، ثابت شده است که این برای او چالش برانگیز است:

"همان‌طور که گفتم، تصور میشه به صورت مجازی هر زمانی در دسترس هستید، بنابراین اون می‌تونه در هر ساعتی از روز برای من در شبکه‌های اجتماعی پیام بفرسته و چون من نمی‌تونم در لحظه بهش جواب بدم ناراحت میشم چون احساس میکنم که او منتظر پیام من است تا بهش جواب بدم ولی من شرایط مناسب نیست و ممکنه به اینترنت دسترسی نداشته باشم ولی اون از این مشکلات بی‌خبره."

بنابراین، کاملاً واضح است که تفاوت اصلی این است که در یک دفتر، ممکن است زمان‌های بسیار مشخصی کارکنان داشته باشند، همه یک تایم استراحت ناهار مشابه دارند. یک برنامه مشخص از کارها دارند. در ساعات مشخصی وارد دفتر شوند. ممکن است در زمان‌های خاصی جلساتی داشته باشند. پس از آن از ساعت ۵ بعدازظهر، به خانه می‌روند و در دسترس نیستید. اما در دورکاری این فرق دارد با توجه به برنامه‌های پیام‌رسانی اجتماعی می‌توان بدون محدودیت پیام داد. با این اوصاف برخی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند که رهبری در فضای آنلاین به عنوان یک رهبر الکترونیکی باعث ایجاد مرزهای مبهم می‌شود:

"یکی از نکات منفیش هم اینه که گاهی اوقات، افراد ممکنه بیش از حد کار کنند یعنی شما می‌خواهین که در ساعات عجیب و غریب در طول روز کار کنید." (هادی)

"یکی دیگر از موارد منفی این است که جدایی بین جایی که در آن زندگی می‌کنید و جایی که کار می‌کنید، گاهی اوقات می‌تواند مشکل‌ساز باشد و این می‌تواند تأثیر بگذارد" (علی)

یکی از دغدغه‌های رهبران الکترونیکی عبارت "احساس میکنند که زمان فقط به آن‌ها تعلق دارد" بود. در نتیجه، مشارکت‌کنندگان بر اهمیت ایجاد و اصلاح مرزها هنگام کار از راه دور به عنوان یک رهبر الکترونیکی هم برای خودشان و هم برای تیم‌های مجازی شان تاکید کردند:

"من حد و مرزهای کاری خودم با کارکنانم رو مشخص کردم و راه‌های دسترسی من با اینکه تمام وقت بود ولی اغلب اوقات گوشزد میکردم که در تایم مشخصی پیام بذارند یا تماس بگیرند" (محمد)

"فرآیندی برای تلاش و اصلاح بود تا کارمندانم بیش از حد کار نکنند" (علی)

"منظورم این است که در آخر هفته، ساعت پنج بعد از ظهر، با تیمم تماس نخواهم گرفت، مگر اینکه این موضوع خیلی فوری باشد." (سامان)

از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشهود بود که مشارکت‌کنندگان تجربیات مشابهی در مورد دسترسی به رهبران الکترونیکی داشتند. به طور خاص، مشارکت‌کنندگان دریافتند که تیم‌های حضوری نسبت به تیم‌های مجازی دسترسی بیشتری دارند. تیم‌های مجازی ممکن است در ارتباط با رهبران الکترونیکی خود با مشکلاتی مواجه شوند، زیرا نمی‌توانند به سادگی به آنها مراجعه کنند. در نتیجه، مشارکت‌کنندگان به سهولت در دسترس بودن برای تیم‌های مجازی خود پی بردند. این از تحقیقات قبلی پشتیبانی می‌کند (به عنوان مثال، هارگریوز و لستر، ۲۰۲۲). با توجه به اظهارات قبلی، رهبران الکترونیکی باید فعالانه خود را در دسترس تیم‌هایشان قرار دهند.

مشارکت‌کنندگان خاطرنشان کردند که هنگام کار حضوری، دسترسی آسان‌تر بود، زیرا آنها می‌توانستند صرفاً برای مشارکت اجتماعی به میز کاری خود مراجعه کنند یا قبل از کار از راه دور به جستجوی اطلاعات بپردازند. تحقیقات قبلی انجام شده کراوت و همکاران (۱۹۹۰) تأثیر مجاورت فیزیکی را بر همکاری و ارتباطات در محیط‌های اداری معمولی را بررسی کرده‌اند. ارتباطاتی که به صورت حضوری انجام می‌شود می‌تواند پیوندهای

اجتماعی، اعتمادسازی و تبادل اطلاعات را ارتقا دهد. بنابراین، رهبران الکترونیکی باید راه‌های جایگزین برای حفظ این تعاملات و همچنین اطمینان از اینکه در هنگام کار از راه دور برای تیم‌های مجازی خود در دسترس و قابل دسترسی هستند را بررسی کنند. به عنوان مثال، برخی از مشارکت کنندگان دریافته‌اند که کار از راه دور به آنها کمک می‌کند تا بدون حواس پرتی یا وقفه بر روی کار خود تمرکز کنند و بهره‌وری بیشتری را ایجاد کنند. این یافته با مطالعات قبلی که بر تأثیر کار از راه دور در مورد وقفه‌ها و بهره‌وری متمرکز شده بودند، همسو است. به عنوان مثال، مارتین و همکاران (۲۰۲۲) دریافته‌اند که کار از خانه استقلال بیشتر، تمرکز بهبود یافته و وقفه‌های کمتری را فراهم می‌کند که منجر به رضایت شغلی و بهره‌وری بیشتر می‌شود.

از آنجایی که فناوری به طور گسترده‌ای در دسترس است، اکنون می‌توان به رهبران الکترونیکی در هر زمان، از هر مکان و از طریق راه‌های ارتباطی مختلف دسترسی داشت. به این ترتیب، رهبران الکترونیکی ممکن است برای مدیریت و تعادل بین زندگی حرفه‌ای و شخصی خود مشکل داشته باشند (رینیکووا و همکاران، ۲۰۲۲). در مطالعه‌ای که توسط رینیکووا و همکاران (۲۰۲۲) انجام شد، استفاده از طیف وسیعی از کانال‌های ارتباطی، ارائه دسترسی مداوم به طور بالقوه که خطوط بین شغل و زندگی شخصی را پنهان می‌کند، سطوح استرس را هم برای رهبران و هم برای کارمندان افزایش می‌دهد که به طور قابل توجهی بر سطوح انگیزه تأثیر می‌گذارد. این نیز توسط آولیو و همکاران (۲۰۱۴) پشتیبانی می‌شود. که "تماس دائمی" را به عنوان یک چالش رایج که ممکن است رهبران الکترونیکی با آن مواجه شوند، تشخیص دادند. به همین دلیل، رهبران الکترونیکی ممکن است نیاز داشته باشند که چگونه سبک رهبری آنها بر رفاه خود و اعضای تیم مجازی آنها تأثیر می‌گذارد. آنها ممکن است نیاز به اقدامات محافظه‌کارانه داشته باشند تا اطمینان حاصل شود که زندگی شخصی و حرفه‌ای آنها از هم جدا است تا از فرسودگی شغلی و سایر اثرات مضر جلوگیری شود.

- بهبود مهارت‌ها

این تیم شامل مهارت‌ها و توانایی‌های مختلفی است که در چارچوب رهبری الکترونیکی ایجاد شده است. علی‌الظاهر داشت که رهبری از راه دور به رهبران الکترونیکی نیاز دارد تا توانایی‌های آموزشی و نظارتی خود را بهبود بخشند:

"من بیشتر به مهارت انتقال مفاهیم کاری نیاز داشتم چون واقعا اوایل نمی توانستم اونجوری که باید برنامه ها را توضیح بدم و من این چالش رو با حذف حرکات بدن داشتم" (هادی)

علاوه بر این، بسیاری از مشارکت کنندگان مهارت های مختلفی را که به عنوان یک رهبر الکترونیکی به صورت آنلاین آموخته اند، بیان کردند، مانند در دسترس بودن از نظر احساسی، تطبیق دیدگاه مربیگری، و همچنین تمرین مهارت های اجتماعی بیشتر:

"رهبر بودن برای منی که وظیفه محورم سخت است، چون من اینجوریم که؛ بیایید فقط کاری را که باید انجام شود انجام دهیم. قطعاً باید آن را بیشتر تمرین می کردم تا از نظر احساسی بیشتر برای تیمم در دسترس باشم" (رضا)

"اما قطعاً می توانم بگویم که از نظر عاطفی باید هوشیارتر باشم، چون فکر میکنم که من یک فرد وظیفه محور هستم. من دقیقاً مثل این هستم که "این کاری است که ما باید انجام دهیم، بیایید انجامش دهیم" (سعید)

"من قبلاً مربی بودم یعنی رابطه بین من و شاگردانم یکطرفه بود ولی در فضای مجازی این تغییر کرده و این رابطه آموزشی دوطرفه شده، هم من به آنها ورزش یاد میدم و هم از آنها تکنولوژی یاد میگیرم، در گذشته، وقتی به مربیگری فکر می کردم، بیشتر اینطور بود که باید به افراد می گفتم چه کاری انجام بدن. اما الان دیگه این طور نیست. الان توی موقعیتی هستم که ترجیح میدم از خودشون راه حل ها و پیشنهادها رو بخوام. مربیگری دیگه مثل قبل صرفاً راهنمایی یک طرفه نیست و بیشتر شبیه یه تعامل دوطرفه شده." (هادی)

با این حال، سایر پاسخ دهندگان بیان کردند که در فضای رهبری الکترونیکی تغییر چندانی نکرده اند:

"بنابراین، فکر می کنم به آرامی در این مسیر رشد کردم و تکامل یافته ام تا به نقش یک رهبری رسیدم؛ جایی که از قبل به نوعی ابزارها و مهارت های لازم برای انجام این کار را در اختیار داشتم." (سروش)

نتایج این مطالعه نشان می دهد که برای رهبری مؤثر رهبران الکترونیکی، باید مجموعه مهارت های جدیدی را یاد بگیرند، زیرا رهبری الکترونیکی عملاً با رهبری چهره به چهره متفاوت است. نیاز رهبران الکترونیکی به کسب مهارت های جدید برای رهبری مؤثر مجازی

توسط تحقیقات قبلی تأیید شده است. به عنوان مثال، داس گوپتا (۲۰۱۱)، که ادعا می کند صرفاً انطباق رویکردهای رهبری فعلی با شرایط رهبری الکترونیکی کافی نخواهد بود زیرا شایستگی های مختلفی که برای رهبری موفقیت آمیز به عنوان یک رهبر الکترونیکی مورد نیاز است با رهبری سنتی (به عنوان مثال، حضوری) متفاوت است. فعالیت در زمینه دیجیتال بر رفتارها و مهارت های رهبران الکترونیکی تأثیر می گذارد که باید مؤثر تلقی شوند. به عنوان مثال، محل کار مجازی برای مهارت های خاصی ارزش بیشتری قائل است، مانند برقراری ارتباط با فناوری (واریتی و همکاران، ۲۰۱۷)، و نیاز به استراتژی های مدیریتی و رهبری جایگزین ذکر شده است.

نتیجه گیری

با پیشرفت فناوری و گسترش جهانی شدن، ظهور تیم های مجازی و رهبران الکترونیکی در سازمان های ورزشی به یک ضرورت تبدیل شده است. این تحولات، چالش های جدیدی را برای رهبران ورزشی به همراه داشته است، زیرا مدیریت تیم هایی که به صورت مجازی فعالیت می کنند، مستلزم مهارت ها و استراتژی های نوینی است. مطالعه حاضر، با بهره گیری از روش کیفی پدیدارشناختی، به بررسی تجربیات رهبران ورزشی در این زمینه پرداخته و پنج تم اصلی را برای درک بهتر چگونگی مدیریت موفقیت آمیز تیم های مجازی در عصر دیجیتال شناسایی کرده است.

ظهور تیم های مجازی و رهبران الکترونیکی با جهانی شدن روزافزون و پیشرفت های فناوری تسریع شده است. رهبری الکترونیکی و تیم های مجازی در صنعت ورزش با ادامه گسترش سازمان ها در عملیات بین المللی و اجرای وظایف از طریق پیشرفت فناوری، رایج شده اند (موکرچی و همکاران، ۲۰۱۲). با توجه به مجموعه مشکلاتی که با تعامل در یک محیط تیمی با واسطه و توزیع دیجیتال در ورزش به وجود می آید، رهبری به عنوان اساسی برای موفقیت تیم مجازی شناخته شده است (کرکمن و همکاران، ۲۰۱۲). اگرچه علاقه به کاوش در رابطه بین رهبری و فناوری دیجیتال تکامل یافته است، تحقیقات در مورد رهبری الکترونیکی در ورزش کمیاب است زیرا همچنان در "مراحل بسیار نوپای توسعه" قرار دارد. هدف از این مطالعه کیفی پدیدارشناختی، دستیابی به درک عمیق تر از رهبری الکترونیکی در ورزش با کاوش در تجربیات رهبران ورزشی بود. یافته های این مطالعه تحقیقات جدید و

مرتبطی را در مورد مجموعه دانش موجود مربوط به رهبری الکترونیکی و همچنین یافته‌های قبلی در ادبیات را پشتیبانی و تأیید می‌کند.

این مطالعه ترکیبی از پنج تم اصلی را شناسایی کرد که برای درک چگونگی انجام موفقیت‌آمیز رهبری الکترونیکی در عصر دیجیتال ضروری است. علیرغم برخی مشکلاتی است که کارکنان تجربه می‌کنند، مانند احساس بی‌انگیزگی، فقدان ویژگی‌های انسانی هنگام کار از راه دور، منابع محدود ارائه شده، و کاهش ارتباطات به دلیل حذف تعاملات اجتماعی. بنابراین، برای رهبران الکترونیکی ضروری است که چالش‌های منحصر به فردی که ممکن است تیم‌های مجازی با آن‌ها مواجه شوند را که در یک محیط مشترک وجود ندارند، آگاهی داشته باشند و تشخیص دهند (عباس نژاد و مود، ۲۰۱۲). رهبران الکترونیکی باید تلاش بیشتری را در همه زمینه‌های چالش‌های شناسایی شده، مانند ایجاد انگیزه برای کارکنان، پرورش حضور آنلاین، تقویت و تقویت ارتباطات، ابزارهای ارتباط مجازی، ارائه دهند. (شوارتزمولر و همکاران، ۲۰۱۸؛ هرتل و همکاران، ۲۰۰۵؛ ساوولاینن، ۲۰۱۴؛ لیو و همکاران، ۲۰۱۸).

از تجزیه و تحلیل مجموعه داده رهبران مشخص شد که استقرار رهبری الکترونیکی موفق بسیار دشوارتر است. به عبارت دیگر، رهبران چالش‌های منحصر به فردی را که هنگام رهبری مجازی رخ می‌دهند، برجسته می‌کنند و از ادبیات قبلی حمایت می‌کنند، زیرا نمی‌توان رویکردهای رهبری فعلی را با فرآیند رهبری الکترونیکی تطبیق داد (داس گوپتا، ۲۰۱۱). در عوض، تلاش و تفکر بیشتر برای رهبران لازم است تا به طور مؤثر آنلاین به عنوان رهبران الکترونیکی رهبری کنند. افراد در نتیجه جایگزینی فناوری برای تعاملات حضوری از یکدیگر دورتر شده‌اند، بنابراین، ارتباط کاهش می‌یابد (کورتلازو و همکاران، ۲۰۱۹). به این ترتیب، در راستای مجموعه داده‌ها، رهبران الکترونیکی باید اجزای انسانی را دوباره به روابط بین فردی خود بازگردانند تا ابزاری برای اطمینان از ارتباط بیشتر، و القای انگیزه در بین تیم‌های مجازی خود (پانتلی، ۲۰۱۶). علاوه بر آگاهی از مشکلات خاصی که ممکن است تیم‌های مجازی با آن مواجه شوند، مانند مواجهه محدود با اشتراک دانش و فرصت‌های یادگیری، کاهش انگیزه، و کاهش ارتباط، لازم است رهبران چالش‌های منحصر به فردی را که به عنوان یک رهبر الکترونیکی با آن مواجه هستند، بررسی کنند. با توجه به اینکه سبک‌های رهبری ممکن است در نتیجه فرهنگ سازمانی که به عنوان یک تأثیر عمل

می کند مشابه باشد، ممکن است یک سوگیری خاصی ایجاد کرده باشد. به این ترتیب، این می تواند دامنه دیدگاه ها و تجربیاتی را که مطالعه توانست به دست آورد، محدود کند. تحقیقات آینده ممکن است ادغام پاسخ دهندگان از سازمان های مختلف را به عنوان وسیله ای برای رفع این محدودیت و به دست آوردن درک جامع تری از تجربیات مربوط به رهبری الکترونیکی در نظر بگیرد.

با توجه به یافته های این مطالعه، بدیهی است که یک چارچوب نظری راهنما برای رهبری الکترونیکی مورد نیاز است. علاوه بر این، سایر نظریه های رهبری موجود و مدل های نظری که تا حدی به پدیده مورد نظر مربوط می شوند، ممکن است برای توضیح رهبری الکترونیکی به عنوان بخشی از یک چارچوب نظری راهنمای جدید، اقتباس شوند. با توجه به این نکته، این مطالعه توانست راهنمایی کافی برای کمک به توسعه یک چارچوب نظری رهبری الکترونیکی ارائه دهد.

محقق توانست بینش های کلیدی را در مورد پارامترهایی که تعیین می کنند رهبری الکترونیکی مؤثر را به نمایش بگذارد. بر اساس یافته های کلیدی تجویزی تولید شده از این مطالعه، بدیهی است که برای اینکه رهبران الکترونیکی در قلمرو مجازی مؤثر تلقی شوند، تلاش بیشتری لازم است. به این ترتیب، سازمان ها باید سرمایه گذاری در برنامه های آموزشی یا منابع دیگری را در نظر بگیرند که اولاً مجموعه های مهارتی خاصی را هدف قرار می دهند که رهبری الکترونیکی موفق را ضروری می کنند و ثانیاً به رهبران الکترونیکی خود کمک می کنند تا با نیاز به تلاش بیشتر در قلمرو مجازی کنار بیایند. به عنوان مثال، ابتکارات آموزشی می تواند بر اساس چگونگی استفاده بهتر از فناوری برای پرورش حضور اجتماعی آنلاین یا تکنیک های ارتباطی کارآمد برای تنظیمات دیجیتال ارائه شود.

بدیهی است که ادبیات کافی برای بررسی پدیده رهبری الکترونیکی وجود ندارد. هدف از این پروژه به دست آوردن درک عمیق تر از این سبک رهبری خاص در حوزه دیجیتال بود. از این طریق است که من توانسته ام درک عمیق تری از رهبری الکترونیکی را از طریق دریچه کارمندان و رهبرانی که در معرض مستقیم قرار گرفته اند، نشان دهم. به نوبه خود، آشکار شده است که رهبری الکترونیکی مشکلات خاصی را ایجاد می کند که در هنگام هدایت تیم های مجازی که در یک محیط مشترک حضور ندارند، منحصر به فرد هستند (عباس نژاد و مود، ۲۰۱۲). به این ترتیب، رهبران الکترونیکی باید مهارت ها و رفتارهای

لازم را اتخاذ کنند و همچنین تلاش بیشتری را در همه زمینه ها برای غلبه بر این چالش های منحصر به فرد انجام دهند.

رهبران در سازمان های ورزشی با چالش هایی مواجه اند که به دلیل ویژگی های خاص این صنعت، برجسته تر می شوند. این چالش ها شامل موارد زیر است:

- ۱) کاهش انگیزه اعضای تیم های ورزشی مجازی: عدم تعاملات حضوری و فضای رقابتی می تواند موجب افت انگیزه در ورزشکاران و کارکنان شود.
- ۲) ضعف ارتباطات در محیط های دیجیتال: پیچیدگی های ارتباط مجازی باعث کاهش دقت و شفافیت پیام ها می شود.
- ۳) فقدان ویژگی های انسانی در مدیریت مجازی: نبود تعامل چهره به چهره، احساس همبستگی را کاهش داده و بر عملکرد تیمی تأثیر منفی می گذارد.
- ۴) محدودیت های فرهنگی و زمانی: تفاوت های فرهنگی و موقعیت های زمانی در تیم های ورزشی جهانی، هماهنگی و هم افزایی را دشوار می کند.

محدودیت های پژوهش

- ۱) تمرکز بر یک محیط خاص ورزشی: این پژوهش تنها بر یک سازمان ورزشی خاص متمرکز بوده و ممکن است تعمیم آن به سایر سازمان های ورزشی با محدودیت هایی همراه باشد.
- ۲) ماهیت کیفی پژوهش: داده ها بر اساس تجربیات محدود جمع آوری شده و نیاز به مطالعات کمی برای تأیید یافته ها احساس می شود.
- ۳) عدم توجه به انواع مختلف ورزش ها: تنوع در سبک های ورزشی ممکن است بر نیازها و چالش های رهبری الکترونیکی تأثیر بگذارد که در این پژوهش بررسی نشده است.

این مطالعه نشان می دهد که رهبری الکترونیکی در سازمان های ورزشی، چالش ها و فرصت های منحصر به فردی را به همراه دارد. برای موفقیت در این حوزه، رهبران باید مهارت های ارتباطی، انگیزشی و فرهنگی خاصی را توسعه دهند. سازمان های ورزشی نیز باید با سرمایه گذاری در آموزش و فناوری، از رهبران خود در مواجهه با چالش های محیط مجازی حمایت کنند. به این ترتیب، این تحقیق نقشی مهم در توسعه دانش رهبری

الکترونیکی در ورزش ایفا کرده و مسیرهایی برای بهبود عملکرد رهبران در عصر دیجیتال ارائه داده است.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم

ORCID

Mohammad Pourkiani  <https://orcid.org/0000-0001-7490-6436>

Donya Vatankhah  <https://orcid.org/0009-0001-9147-8231>

Zahra Salehi  <https://orcid.org/0009-0002-4240-4719>

Rezgar Pourmarouf  <https://orcid.org/0009-0002-4583-5928>

منابع

- طاهره ساعدی، زهرا خرازی آذر، افسانه مظفری، (۱۴۰۰). کاربرد فناوری واقعیت افزوده در راهبردهای ارتباطی ایران، فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی، ۱۰ (۳۹)، ۲۵۸-۲۵۹.
- روستا، احمد (۱۳۹۰)، چگونه بفروشیم، تهران، کلک سیمین
- درگی، پرویز (۱۳۹۲). چهل گفتار پیرامون ارتقای مهارت‌های فروش، تهران، انتشارات بازاریابی
- عسکریان، فریا (۱۳۹۸). اقتصاد ورزش، میاندوآب، انتشارات مبانی
- نویسنده پاتل، لومیت؛ مترجمان مسچی، نیک سرشت و رئیس (۱۳۹۹). تهران، نسل نو اندیش
- آندرف، ولادیمیر. فرانسووائیس، ژان (۱۳۸۰). (اقتصاد ورزش). ترجمه اله وردی جزایری، سازمان تربیت بدنی.
- شهناز کریمیان، اسرا عسکری، زین العابدین فلاح، طاهر بهلکه، (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه اقتصاد دیجیتال در ورزش ایران، نشریه مدیریت ورزشی، ۱۳ (۴)، ۱۲۷۷-۱۲۹۴
- تجاری، فرشاد و همکاران (۱۳۹۴). مدیریت فروش در ورزش، تهران، بامداد کتاب.
- ملیحه دلیلی صالح*، مریم سلامی، فرامرز سهیلی، ثریا ضیائی. ۱۴۰۰. نگرش کاربران کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی نسبت به فناوری واقعیت افزوده. *پیاورد سلامت*. 4. 353-364.

References

- Abbasnejad, B., & Moud, H. I. (2012). Leadership functions and challenges in virtual teams-a review paper. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 45, 15-18.

- Aharouay, S. (2021). Remote motivation of virtual teams: Exploratory study. *Technium: Romanian Journal of Applied Sciences and Technology*, 3(1), 74-83.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621> 81
- Cañibano, A., Chamakiotis, P., & Russell, E. (2020). Virtual teamwork and employee well-being: The Covid-19 effects. In Bunkanwanicha, P., Coeurderoy, R., & Silmane, S. B. (Eds.), *Managing a Post-Covid19 Era*, (pp. 112-118). ESCP Impact Papers.
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021).
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanset, O., Pölkki, T., Utriainen, K., Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *Sage Open*, 4(1), 1-10. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business horizons*, 50(4), 325-333. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.02.005>
- Green, D. (2020). *E-Leadership: The transformation of traditional leaders in financial servicing: An exploratory case study* [Doctoral dissertation, University of Phoenix]. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/e-leadership-transformation-traditional-leaders/docview/2504713837/se-2>
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. (2007). Virtual team leadership: Perspectives from the field. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 3(1), 40-64. <https://doi.org/10.4018/jec.2007010103> 87
- Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), 87–88. <https://doi.org/10.4103/0976-0105.141942> 88
- Johnson, T. P. (2014). Snowball Sampling: Introduction. In *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat05720>

- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 18(3), 7-40. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045697>
- Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalisation on top management leadership* [Master's thesis, Stockholm University]. DiVA. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-133809>
- Lilian, S. C. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>
- Majid, M. A. A., Othman, M., Mohamad, S. F., Lim, S. A. H., & Yusof, A. (2017). Piloting for Interviews in Qualitative Research: Operationalization and Lessons Learnt. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), Pages 1073-1080. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i4/2916>
- Mustajab, D., Bauw, A., Irawan, A., Rasyid, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Covid-19 Pandemic: What are the Challenges and Opportunities for e-Leadership? *Fiscaeconomia*, 4(2), 483-497. <https://doi.org/10.25295/fsecon.2020.02.011>
- Novu Office. (2022). *Hybrid Work Compass*. <https://novuoffice.com/en/hybrid-work-compass/>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage Publications.
- Phutela, D. (2015). The importance of non-verbal communication. *IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 43.
- Preece, J., and B. Shneiderman. (2009). The Reader-to-leader Framework: Motivating Technology-mediated Social Participation. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 1(1), 13-32. <https://doi.org/10.17705/1thci.00005>
- Pulley, M. L., & Sessa, V. I. (2001). E-leadership: Tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33(6), 225-230. <https://doi.org/10.1108/00197850110405379>
- Ramserran, S. M., & Haddud, A. (2018). Managing online teams: challenges and best practices. *International Journal of Business Performance Management*, 19(2), 131-157. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2018.090686>
- Ravitch, S. M., & Carl, N. M. (2019). *Qualitative research: Bridging the conceptual, theoretical, and methodological*. Sage Publications.
- Rybnikova, I., Juknevičienė, V., Toleikienė, R., Leach, N., Āboliņa, I., Reinholde, I., & Sillamäe, J. (2022). Digitalisation and e-leadership in local government before COVID-19: Results of an exploratory study. *Forum Scientiae Oeconomia*, 10(2), 173-191. https://doi.org/10.23762/FSO_VOL10_NO2_9
- Sahai, S., Ciby, M. A., & Kahwaji, A. T. (2020). Workplace isolation: a systematic review and synthesis. *International Journal of Management*, 11(12), 2745-2758. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.12.2020.257>

- Schwarzmueller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research. *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. 96
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2015). Interpretative phenomenological analysis as a useful methodology for research on the lived experience of pain. *British Journal of Pain*, 9(1), 41-42. <https://doi.org/10.1177/2049463714541642>
- Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and technostress during the COVID-19 emergency: The crucial role of the leaders on remote working. *Frontiers in Psychology*, 11, 620310. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.620310>
- Song, X., & Ford, M. (2022). E-leadership 2.0: Meet Your AI Leader. In *Leadership after COVID-19: Working together toward a sustainable future* (pp. 131-151). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84867-5_8
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 40-70. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- True, C. A. (2019). *Distributed Team E-leadership: A Phenomenological Inquiry into Subordinate Perceptions of Career Development* [Doctoral dissertation, Florida Institute of Technology]. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/distributed-team-e-leadership-phenomenological/docview/2316523733/se-2>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Walvoord, A. A., Redden, E. R., Elliott, L. R., & Coover, M. D. (2008). Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 1884-1906. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.02.006>
- Webster, J., & Staples, D. S. (2006). Comparing virtual teams to traditional teams: An identification of new research opportunities. *Research in Personnel and Human Resources Management*. In Martocchio, J. J. (Ed.), *Research in Personnel and Human* 98
- Yong, S.-T., & Gates, P. (2014). Born digital: Are they really digital natives? *International Journal of E-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 4(2). <https://doi.org/10.7763/IJEEEE.2014.V4.311>

- Yoo, Y., & Alavi, M. (2004). Emergent leadership in virtual teams: what do emergent leaders do?. *Information and organization*, 14(1), 27-58. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2003.11.001>
- 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)
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2628. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- Zigurs, I. (2002). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity?. *Organizational dynamics*, 31(4), 339-351. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00132-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00132-8)

استناد به این مقاله: پورکیانی، محمد، وطن‌خواه، دنیا، صالحی، زهرا و پورمعروف، رزگار. (۱۴۰۳). رهبری الکترونیکی؛ واکاوی تجارب زیسته مدیران ورزشی از دورکاری کارکنان. مدیریت توسعه پایدار در ورزش، ۱۳(۱۴)، ۵-۳۵



Sustainable Development Sport Management Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.