

رهبری در محیط‌های یادگیری مجازی

زهرا حیدری^۱، فرامرز عین‌قلایی^۲

صص ۶۴-۵۳

چکیده

انقلاب فناوری و دیجیتال‌سازی و از طرفی دیگر بیماری کوید-۱۹، موجب شده است تا افراد، بیش‌تر در فضای مجازی و آنلاین کار و فعالیت نمایند. بنابراین، تاثیر این تغییرات در محیط‌هایی همچون آموزش، مسائل جدید و چالش‌برانگیزی را به همراه آورده است که درک روشنی از رهبری در یک محیط یادگیری مجازی را شامل می‌شود و نیازمند نوع جدیدی از رهبری است تا بتواند بر چالش‌های پیش‌رو در این فضا غلبه نماید. بدین ترتیب تحقیقات به سمت رهبری در یک فضای مجازی پیش‌رفت چرا که سبک‌های سنتی رهبری به اندازه کافی فرصت‌ها و چالش‌های ناشی از این تغییرات را برطرف نمی‌کردند. از این رو، برجسب رهبری در محیط‌های مجازی، یا رهبری الکترونیکی یا رهبری دیجیتالی در آموزش عالی به موضوعی نوظهور تبدیل شد. تئوری رهبری الکترونیکی، رهبری را در محیط‌های کاری که از فناوری پشتیبانی می‌کند، مورد بررسی قرار می‌دهد و در این مسیر با چالش‌های متفاوتی نسبت به رهبری سنتی روبرو است. همچنین طبق تحقیقات پیشین، مفاهیم تحول‌گرا و معاملاتی به عنوان مناسب‌ترین سبک‌های رهبری در حوزه رهبری الکترونیکی محسوب می‌شوند.

کلیدواژه‌ها: رهبری، محیط یادگیری مجازی، رهبری الکترونیکی، رهبری تحول‌گرا، رهبری معامله‌ای

مقدمه

عوطه‌وری جامعه در عصر دیجیتال به طرز قاطعی بر شیوه‌های رفتاری افراد در زمینه کار، اقتصاد، سرگرمی، تدریس و آموزش تاثیر گذاشته است. در واقع، به دلیل توسعه فناوری، جامعه‌ای که در آن هستیم دچار تحول بزرگی شده است و این تغییرات مداوم، نیاز به روز نگه داشتن ما را به طور دائمی می‌طلبد (گنزالز و همکاران،^۳ ۲۰۲۰). انقلاب فناوری و دیجیتال از "جامعه شبکه‌ای"^۴ برخاسته است که به عنوان یک ساختار اجتماعی پیوسته متصل، غیرمتمرکز و باز بیان می‌شود که فراتر از مرزهای سرزمینی، موانع فیزیکی و زمانی را پشت سر می‌گذارد (همان). فن‌آوری‌های دیجیتال (دیجیتال‌سازی) به عنوان اشکال جدید برقراری ارتباط و سازماندهی، نیروی محرکه موفقیت آینده سازمان‌ها هستند که بسیاری از بخش‌های تجاری را تحت تاثیر قرار داده است. این امر در مورد رهبری نیز وجود دارد. با تاسیس تیم‌های مجازی، تحقیقات به سمت رهبری، یعنی رهبری در یک فضای مجازی پیش رفت. اما سبک‌های سنتی رهبری به اندازه کافی فرصت‌ها و چالش‌های ناشی از دیجیتالی شدن را برطرف نمی‌کنند و امکان تغییر درک و تعریف ما از رهبری را نیز فراهم می‌نمایند (هنسلک،^۵ ۲۰۲۰؛ لسچینگ،^۶ ۲۰۱۹). از طرفی تبدیل کوید-۱۹ به یک بیماری همه‌گیر در سراسر جهان و منزوی شدن بسیاری از مناطق و تاثیر بسیار شدید آن بر اقتصاد و آموزش باعث شد تا افراد، بیشتر در فضای آنلاین کار کنند تا تولید خود را ادامه داده و عملکرد خود را در میان شیوع حفظ نمایند. همچنین توجهات به آموزش الکترونیکی، رهبری الکترونیکی و تعادل زندگی و کار بیش‌تر شود (ولور و همکاران،^۷ ۲۰۲۰). در نتیجه رهبران در مواجهه با یک محیط پیچیده‌تر و به سرعت و دائم در حال تغییر، نیاز به حرکت در سازمان‌های خود دارند و آن‌ها باید رهبری خود را با آن سازگار نمایند (هنسلک، ۲۰۲۰).

حال با توجه به تحولات اخیر و تاثیرپذیری آموزش از پیشرفت فن‌آوری، بسیاری از موسسات آموزشی دوره‌ها و برنامه‌های آنلاین و مجازی ارائه می‌دهند و طی یک دهه گذشته با گسترش قابل توجهی در یادگیری مجازی روبرو هستند. این روندی جدید است که نه تنها در آموزش عالی بلکه در دوره متوسطه نیز اتفاق افتاده است (آلوتوبی و همکاران،^۸ ۲۰۱۸). درحقیقت، ازجمله سازمان‌هایی که بطور گسترده به نهادهای مجازی منتقل می‌شوند، موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها هستند. در این شرایط با افزایش محبوبیت کلاس‌های آنلاین، برای موسسات مهم است که برای رفع نیازهای اساتید، کارمندان و دانشجویان به روش‌های مناسب از آن‌ها حمایت کنند. در این محیط معاصر، رهبران مجازی باید مهارت‌های روزمره رهبری و همکاری در محیط‌های کاری پیچیده‌تر، مانند فضای آموزش عالی را فرا گیرند (آلوارد و فلیس،^۹ ۲۰۱۹). بنابراین، این تغییرات در آموزش، مسائل جدید و چالش برانگیزی را به همراه آورده است که درک روشنی از رهبری در یک محیط یادگیری مجازی را شامل می‌شود (آلوتوبی و همکاران،^{۱۰} ۲۰۱۸).

رهبری موثر در محیط‌های یادگیری مجازی^{۱۱} برای افزایش تجربیات یادگیری فراگیران امری ضروری است و از طریق غلبه بر موانع مرتبط با یادگیری تحت وب در نظر گرفته می‌شود (آلوتوبی و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین در این مقاله، مروری بر ادبیات مربوط به رهبری، رهبری آموزشی و رهبری مجازی و مدل‌های مختلف آن بر فرایندهای یادگیری در محیط‌های مجازی ارائه می‌شود. هدف از بررسی این است که تشخیص دهیم رهبری مجازی چیست و چه ویژگی و اهمیتی دارد و عوامل اصلی موانع یادگیری در محیط‌های مجازی چه می‌باشد، همچنین کدام مدل‌های رهبری در محیط‌های مجازی موثر هستند. این‌ها عوامل مهمی هستند که در این مقاله قصد بررسی آن را داریم، البته پیامدهای

³ -Gonzalez & et al

⁴ -Network Society

⁵ -Hensellek

⁶ -Leschig

⁷ -COVID-19

⁸ -Wolor & et al

⁹ -Alotobi & et al

¹ -Alward & Phelps

¹ -Alotobi & et al

¹ -Virtual leadership Environments (VLE)

رهبری در یک فضای مجازی هنوز در مرحله تدوین اولیه است و رهبری مجازی یا رهبری الکترونیکی در آینده نزدیک ضروری تر خواهد شد. بنابراین، انجام تحقیقات بیشتری برای کشف اثربخشی رهبری در تنظیمات یادگیری مجازی ضروری است.

مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

۱- مفهوم رهبری

رهبری^۱، هر جامعه‌ی متشکل از انسان را اداره می‌کند (آنتونو و همکاران، ۲۰۲۰^{۱۴}). ویژگی‌های اساسی تعریف رهبری از سقراط و گزنفون در قرن پنجم، امروزه نیز مطرح است. سقراط علاوه بر دانش، تجربه و استعداد تاکید کرد که رهبران باید انگیزه داشته و به عنوان الگو عمل کنند. رهبری یک مفهوم یک جهته نیست، بلکه مبتنی بر مبادله است، رابطه بین رهبر و احزاب دیگر، مانند کارمندان یا سایر ذی‌نفعان. علاوه بر این، مفهوم سقراطی رهبری، نیاز به انعطاف پذیری و انطباق پذیری را در تغییر شرایط محیطی برجسته می‌کند، که امروز بیش از هر زمان دیگری برای موفقیت رهبران و شرکت‌ها در یک فضای پویا و فزاینده، ضروری به نظر می‌رسد (هنسلک، ۲۰۲۰^{۱۵}). بسیاری از نظریه‌پردازان تعریف می‌کنند که اصطلاح رهبری به معنای "تاثیرگذاری بر اقدامات دیگران" هنگام تلاش برای رسیدن به اهداف مورد نظر است. نقش رهبری دستیابی به "نوآوری" در شیوه عملکرد سازمان، "تحول" در ساختارهای موجود و فرآیندهای موجود در آن و همچنین تلاشی برای تغییر فرهنگ کار و رفتار کارکنان خود است (آنتونو و همکاران، ۲۰۲۰). رهبری یعنی هنر نفوذ بر زیردستان به نحوی که آن‌ها به صورت داوطلبانه و از روی رغبت، فعالیت‌های از پیش تعیین شده‌ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند (الوانی، ۱۳۹۲؛ سیکرو و همکاران، ۱۳۹۵). در اصطلاح رهبری با مدیریت، همپوشانی وجود دارد. به عنوان مثال، افراد در یک موقعیت مدیریتی رهبر فرض می‌شوند، اما همه مدیران، رهبری نمی‌کنند. مدیریت و رهبری را می‌توان به عنوان سیستم‌های متمایز اما مکمل عملکرد در درون سازمان در نظر گرفت. رهبری اغلب به "مدیریت تغییر" و حفظ «تنش ساختاری» علاقه‌مند است که به دنبال تحریک یک دید مشترک است. رهبری شامل هم ترازای افراد با یک دیدگاه و همچنین ایجاد انگیزه و توانمندسازی در آن‌ها است (لئال فیلهو و همکاران، ۲۰۲۰^{۱۶}).

۲- رهبری آموزشی

به تدریج با بهره‌گیری از هم‌افزایی سایر علوم مانند روانشناسی و جامعه‌شناسی، این فضا پیوند و توسعه یافت و چندین شاخه ایجاد کرد که یکی از آن‌ها رهبری آموزش است که به بررسی رهبری^{۱۷} در نظام آموزشی می‌پردازد (آنتونو و همکاران، ۲۰۲۰^{۱۸}). اصطلاح رهبری بیش از یک قرن است که در حوزه آموزش عالی مورد توجه بسیاری از دانشمندان علوم اجتماعی قرار گرفته است. آن‌ها معتقدند که رهبری سازمان را برای داشتن عملکرد بهتر در رشد اقتصادی یک کشور هدایت می‌کند (هندرستو و همکاران، ۲۰۱۹^{۱۹}). درحقیقت، با افزایش فشار جهانی شدن و تغییر ساختار در نظام‌های آموزشی بخصوص آموزش عالی و تغییر عرضه و تقاضا برای تحصیلات عالی، بسیاری از موسسه‌های آموزش عالی در سراسر جهان را بر آن داشته است تا برای بقا تلاش کنند و به دنبال فرصت استفاده از مزایای نوآوری‌ها باشند. یکی از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر نوآوری‌ها، رهبری است، چراکه رهبران نقش اثربخش در تولید ایده‌ها، تنظیم اهداف و ایجاد فرهنگ نوآوری دارند (باقری‌مجد و همکاران، ۱۳۹۷). این وظیفه رهبران آکادمیک است که همکارانشان را تهییج کنند تا با انگیزه و شور با چالش‌ها روبرو شوند. معمولاً نقش رهبری در آموزش عالی دست کم گرفته می‌شود (بوکانی و همکاران، ۱۳۹۷). درواقع، پیچیدگی جوامع و تغییرات سریع در نظام آموزش عالی،

¹³Leadership
1 -Antono et al 4
¹⁴Hensellek
¹⁵Deal Filho & et al
1 -leadership 7
1 -Antono et al 8
1 -Hendrasto & et al 9

رهبرانی کارا برای اداره بهتر امور دانشگاه‌ها می‌طلبند (امینی و همکاران، ۱۳۹۸). رهبران دانشگاهی روحیه همکاری را تقویت می‌کنند آن‌ها می‌دانند که احترام متقابل می‌تواند تلاش‌های خارق‌العاده را حفظ کند. آن‌ها برای ایجاد یک فضای اعتماد و کرامت انسانی تلاش می‌کنند. رهبران دانشگاهی همچنین سعی می‌کنند با ایجاد احساس توانایی در هرکس، پیروان خود را تقویت و قدرتمند نمایند (تهیر و همکاران، ۲۰۱۴). درحقیقت، رهبری آکادمیک مورد خاصی از رهبری عمومی است که در آن رهبری در تشکیلات و موسسات آکادمیک موردنظر است. در موسسات آکادمیک، پیشینه کردن ارزش برای ذینفعان برمی‌گردد به پیشینه کردن ارزش برای دانشجویان، کارکنان، جامعه و موسسات مالی. بنابراین ذینفعان در موسسات آکادمیک پراکنده‌تر هستند. این ویژگی خاص موسسات آکادمیک، چالشی جدید برای رهبری به وجود می‌آورد. این بدان معناست که رهبری آکادمیک دارای مشترکاتی با رهبری در حالت کلی هست ولی با چالش‌های خاصی هم روبه‌روست (بوکانی و همکاران، ۱۳۹۷).

۳- رهبری در محیط‌های یادگیری مجازی

در دسترس بودن روزافزون شبکه جهانی وب برای مصرف‌کنندگان فردی، بازار جدیدی برای موسسات آموزشی ایجاد شد و با گسترش سریع آن، برخی از معتبرترین موسسات ایالات متحده، مانند دانشگاه‌های هاروارد و دوک، از اولین موسساتی بودند که در یادگیری مجازی تحصیلات تکمیلی شرکت کردند (جنکینس، ۲۰۱۸). از محیط یادگیری مجازی^۲ محیط مبتنی بر فناوری که امکان تعاملات را در میان معلمان و فراگیران فراهم می‌کند، تعریف می‌شود و موجب دسترسی به تجربیات یادگیری و طیف وسیعی از منابع می‌گردد (آلوتوبی و همکاران، ۲۰۱۸). محیط یادگیری مجازی را می‌توان از محیط‌های متداول یادگیری که در آن از ابزارهای مختلف فن‌آوری برای ارتقا و حمایت از فعالیت‌های کلاس استفاده می‌شود، متمایز کرد. دو نوع تعریف از محیط‌های یادگیری مجازی وجود دارد؛ سیستم‌های همزمان (مانند پیام‌رسانی فوری یا کنفرانس ویدیویی) و ناهمزمان (مانند مانند تابلوهای بحث و وبلاگ‌های وب) (همان). و اما بحث رهبری در محیط‌های یادگیری مجازی به میان می‌آید که می‌تواند برای محیط‌های آموزشی مفید باشد زیرا یک پارامتر اساسی است و باید در بین رهبران آموزشی در آموزش عالی به ویژه در بین روسای دانشگاه‌ها ارتقاء یابد (آنتونو و همکاران، ۲۰۲۴).

• رهبری الکترونیکی

جهان الکترونیک نیازمند فصل مشترک میان انسان‌ها و فناوری است. دیجیتالی شدن، رفتار انسان و نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر را در جامعه تغییر داده است. آخرین تحقیقات نشان می‌دهد که ۵۷ درصد از جمعیت جهان در حال حاضر به اینترنت متصل هستند. (در سال ۲۰۱۸ به طور متوسط در هر روز یک میلیون کاربر جدید اضافه می‌شد). این افراد بیش از شش ساعت در روز را در اینترنت می‌گذرانند، این بدان معناست که آن‌ها نیمی از زمان خود را در جامعه دیجیتالی زندگی می‌کنند. این اطلاعات نشان می‌دهد که بسیاری از وجوه فعالیت‌های روزمره ما در حال تبدیل شدن به دیجیتال هستند. در این میان اینترنت از طریق روش‌های بی‌حد و حصر امکانات و زیرساخت‌های بی‌شماری را در این زمینه فراهم کرده است (هندراستو و همکاران، ۲۰۱۹؛ صفاری، ۱۳۹۶). درواقع، از زمانی که دانشمندان تولد عصر دیجیتال را در سال ۲۰۰۰ پیش‌بینی و عنوان کردند، تحول دیجیتال بحث مهمی بوده است، به ویژه در مفهوم رهبری (رهبری دیجیتال) که بر بسیاری از موارد و جنبه‌های زندگی امروز ما تاثیر گذاشته است (هندراستو و همکاران، ۲۰۱۹). می‌توان گفت به نوعی، عصر دیجیتال‌سازی، انقلابی را در جهان صنعتی بوجود آورد که بازسازی مفهوم رهبری را شکل داد، و به عنوان رهبری الکترونیکی برچسب‌گذاری شد. درواقع، رهبری در محیط‌های مجازی، یا آنچه برخی از نویسندگان ارائه می‌دهند، یعنی همان رهبری الکترونیکی^۳ رهبری دیجیتالی^۴ که در آموزش عالی به موضوعی نوظهور تبدیل شده

2 -Tahir & et al	0
2 -Jenkins	1
2 -Virtual learning Environments (VLE)	3
2 -Alotebi & et al	3
2 -Antono & et al	4
2 -Hendrastu & et al	5
2 -E-leadership	6

است (آنتونو و همکاران، ۲۰۲۰؛ لسچیک؛ ۲۰۱۹^{۲۸}؛ وارت و همکاران؛ ۲۰۱۹^{۲۹}؛ آلتوبی و همکاران؛ ۲۰۱۸^{۳۰}). البته مباحث بین رهبری و دیجیتال هنوز در مراحل اولیه تحقیق هستند. و اگرچه رهبری مفهومی کاملاً بالغ است، اما ارتباط آن با دوران دیجیتال کمتر مورد بحث قرار گرفته و این موضوع برای بحث بیشتر، همچنان باز است (هندرستو و همکاران، ۲۰۱۹).

تئوری رهبری الکترونیکی، رهبری را در محیط‌های کاری که از فناوری پشتیبانی می‌کند بررسی می‌نماید و در تعاملات بالقوه و شبکه‌های ارتباطی الکترونیکی به عنوان یک نتیجه از توسعه فن‌آوری اطلاعات، تاثیر می‌گذارد (وارت و همکاران؛ ۲۰۱۹^{۳۱}). رهبری الکترونیکی را معمولاً در اطلاق به رهبرانی به کار می‌برند که بسیاری از فرایندهای مدیریتی خود را از طریق کانال‌ها و رسانه‌های الکترونیکی انجام می‌دهند (سرفرازی و همکاران، ۲۰۱۸). رهبری الکترونیکی به ظرفیت فرد بر تاثیر گذاشتن بر رفتار دیگران در محیط مجازی یا با واسطه فناوری اشاره دارد. از این نظر، رهبری الکترونیکی به عنوان ترکیب موثر ابزارهای فن‌آوری در محیط‌های یادگیری صرف نظر از هرگونه موقعیت رسمی رهبری تعریف می‌شود (آلتوبی و همکاران؛ ۲۰۱۸^{۳۲}). رهبری الکترونیکی معمولاً به عنوان یک فرآیند تاثیر اجتماعی با واسطه فناوری اطلاعات و ارتباطات تعریف می‌شود که می‌تواند تغییری در نگرش، احساسات، تفکر، رفتار و عملکرد ایجاد کند (وارت و همکاران، ۲۰۱۹). سرفرازی و همکاران، ۲۰۱۸؛ آولیو و همکاران؛ ۲۰۰۳^{۳۳}). این نوع رهبری دارای ویژگی‌های چند بعدی است که آن را از رهبری در یک فضای آفلاین متمایز می‌کند. محققان اظهار داشتند که رهبری مجازی ترکیبی از مهارت‌ها و ساختارهای دانش است که در پایان، به عملکرد تبدیل می‌شود (لسچیک؛ ۲۰۱۹^{۳۴}). "رهبری الکترونیکی" استفاده موثر و آمیخته از روش‌های ارتباطی الکترونیکی و سنتی است. این به معنای آگاهی از ICT های فعلی، اتخاذ انتخابی ICT های جدید برای خود و سازمان و صلاحیت فنی در استفاده از ICT های انتخاب شده است (وارت و همکاران، ۲۰۱۹). رهبری الکترونیکی در آموزش به ادغام مجموعه‌ای از فناوری‌ها و ابزارهایی مانند: اینترنت اشیاء، سیستم عامل‌های الکترونیکی (وبینارها) رسانه‌های اجتماعی، هوش مصنوعی، داده‌های بزرگ، یادگیری ماشین اشاره دارد (آنتونو و همکاران؛ ۲۰۲۰^{۳۵}). رهبری الکترونیکی همان اهداف رهبری سنتی را محقق می‌کند اما از طریق فناوری اطلاعات. رهبری الکترونیکی نقش‌ها و مسئولیت‌هایی دارد. جایی که رهبران می‌توانند با کارمندان خود ارتباط برقرار کنند، حتی اگر آن‌ها در یک دفتر نباشند، و آن‌ها باید فناوری جدید را برای تامین نیازهای کارمندان و ایجاد روابط بین کارمندان درک کنند (وارت و همکاران، ۲۰۱۹). آولیو و همکارانش رهبری الکترونیکی را به سه سطح تقسیم کرد تا روابط و ارتباطات را بهتر کشف کند. ابتدا، آن‌ها سطح کوچکی را تعریف کردند که از افراد و رده‌ها تشکیل شده است. در مرحله دوم، یک سطح متوسط ایجاد شد که از گروه‌ها و تیم‌ها تشکیل شده است و در آخر یک سطح کلان که سازمان و زمینه را توصیف می‌کند (لسچیک، ۲۰۱۹؛ آولیو و همکاران، ۲۰۱۳).

• دلایل اهمیت رهبری الکترونیکی

(وارت و همکاران؛ ۲۰۱۹^{۳۶}) دلایل اهمیت رهبری الکترونیکی را اینگونه شرح می‌دهند؛ دلیل اول، انقلاب ارتباطات و ادغام فن‌آوری‌های جدید است. بگونه‌ای که تربیت فرزندان از بدو تولد با تکنولوژی پیچیده صورت می‌گیرد. یکی از تاثیرات انقلاب ارتباطات، گسترش ابزارهای ارتباطی جدید برای انتخاب، سهولت ارتباط و چالش ارتباط "تماس مداوم" است. این امر تاثیرات چشمگیری برای رهبران ایجاد می‌نماید. دلیل دوم، تغییر در الگوهای سازمانی است که توسط انقلاب دیجیتال تسهیل می‌شود. ظهور تیم‌ها، دورکاری و الگوهای رهبری توزیع شده به شدت به

2 -Digital Leadership	7
2 -Leschig	8
2 -Wart & et al	9
3 -Alotebi & et al	0
3 -Wart & et al	1
3 -Alotebi & et al	2
3 -Avolio & et al	3
3 -Leschig	4
3 -Antono & et al	5
3 -Wart & et al	6

ارتباطات الکترونیکی تسریع شده‌ای که رهبران باید بر آن‌ها تسلط و هماهنگی داشته باشند، مرتبط است. دلیل سوم، تغییر در مدیریت و در نتیجه خود رهبری است. الزامات فنی در همه سطوح برای رهبرانی که انتظار می‌رود از نظر فناوری اطلاعات و ارتباطات جدید صلاحیت داشته باشند، افزایش یافته است. تا به امروز، ادغام فن‌آوری‌های مختلف با افزایش انتظارات فناوری، این امر را سخت‌تر کرده است.

• چالش‌ها و موانع در رهبری الکترونیکی

رهبری در محیط مجازی یک چالش پیچیده است. بنابراین، رهبران و پیروان باید با هم همکاری کنند تا موانع را شناسایی کرده و به ترتیب در تمام سطوح رهبری آن‌ها را رفع و با هم تعامل کنند.

چالش نخست، نسلی است که رهبران کنونی با آن سر و کار دارند. نسل هزاره که بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۲۰۰۰ متولد شدند. این نسل گروهی از مصرف‌کنندگان هستند و به عنوان هزاره برچسب گذاری شده‌اند که با ویژگی‌هایی همچون؛ انطباق فن‌آوری در زندگی روزمره و همچنین ارزش‌ها، تجارب زندگی و انگیزه مشخص می‌شوند (وارت و همکاران، ۲۰۱۹). بر خلاف نسل‌های گذشته، هزاره‌ها از نظر فناوری، قصد موفقیت سریع دارند، به راحتی تسلیم می‌شوند و به دنبال رضایت فوری هستند. هزاره‌ها به عنوان یک فن‌آور شناخته می‌شوند، قطعاً با نسل‌های گذشته متفاوت هستند و یکی از چالش‌های جدید دنیای امروزی و در رهبری می‌باشند. نسل هزاره در وفاداری و پایداری به صنعت دشوارتر است زیرا کلمات کلیدی آن آزادی، انعطاف پذیری، گفتگو، ارتباط آزاد با مافوق و همکاران و استفاده از فناوری است (همان). چالش دوم غلبه بر موانع در محیط‌های مجازی است که به رهبرانی بسیار درگیر، باتجربه و حاضر نیاز دارد. یک رهبر مجازی موثر، از فناوری موجود برای برقراری ارتباط و تعامل با تیم‌های خود استفاده می‌کند. با این حال، این توانایی رهبر مجازی است، نه فناوری که در نهایت موفقیت تیم را تعیین می‌کند (آلوارد و فلپس، ۲۰۱۹^۳؛ کازبیر، ۲۰۱۴).

موانع کلیدی مرتبط با رهبری محیط‌های مجازی مربوط به عدم تعامل و همکاری اجتماعی است که ممکن است خطر انزوا و جداشدن از یادگیرنده را افزایش دهد. در نتیجه، رهبران در ارتباطات، اعتماد سازی، توسعه مهارت‌های بین فردی و فنی و انسجام گروه با چالش‌هایی روبرو هستند (آلوتوبی و همکاران، ۲۰۱۸^۳). در واقع، یکی از مسئولیت‌های منحصر به فردی را که رهبران مجازی بر عهده دارند، ایجاد و حفظ اعتماد است (آلوارد و فلپس، ۲۰۱۹). برخلاف رهبران رو در رو، رهبران مجازی باید رفتار رهبری خود را عمیقاً ارائه دهند تا با تشویق ارتباط شخصی‌تر، از خطر احتمالی تعامل مریبی و فراگیر غیرشخصی جلوگیری کنند (آلوتوبی و همکاران، ۲۰۱۸). موانع دیگری که فراگیران غالباً در محیط‌های یادگیری مجازی با آن روبرو می‌شوند شامل؛ حضور کم و عدم بازخورد فوری به فراگیران است، رهبری الکترونیکی می‌تواند با ارتقاء مشارکت در گروه‌های یادگیری و ایجاد نگرش‌ها و رفتارهای مثبت و همچنین ارائه روش‌های موثر استفاده از فناوری، بر آن غلبه کند (همان). در نتیجه مطالعه هیرشای (۲۰۱۱)، شش شیوه رهبری مجازی برای غلبه بر چالش‌های مرتبط با تیم‌های مجازی را به شرح ذیل مطرح نمود؛ (الف) ایجاد و حفظ اعتماد با استفاده از فناوری ارتباطات؛ (ب) اطمینان از تنوع توزیع شده که قابل درک است؛ (ج) مدیریت جلسات چرخه کار و زندگی مجازی؛ (د) تیم نظارت پیشرفت با استفاده از فناوری و (ه) افزایش دید اعضای مجازی در تیم و در داخل سازمان بزرگتر (آلوارد و فلپس، ۲۰۱۹؛ هیل، کانگ و سو، ۲۰۱۴) ویژگی‌های رهبری را در موقعیت‌های مدیریت علمی مجازی شامل فن‌آوری متناسب با شرایط، ایجاد احساس جامع با اهداف مشترک و همکاری با یکدیگر در محدودیت‌های نهادی بیان کردند (آلوارد و فلپس، ۲۰۱۹). رهبران سنتی، رهبری خود را بر اساس تعاملات رو در رو بنا می‌کنند. برعکس، رهبران الکترونیکی نیاز به هدایت تیم‌های مجازی خود دارند، معمولاً بدون اینکه هرگز با پیروان خود ملاقات فیزیکی داشته باشند. با این حال، کار در یک فضای مجازی نیز مشکلاتی دارد. یکی از بزرگترین چالش‌ها، حفظ دانش متقابل و دسترسی به دانش پراکنده در این محیط مجازی است. در نهایت، فناوری اطلاعات و ارتباطات راه حلی برای همه مشکلات نیست، بلکه مکانیزم پشتیبانی است (لسچیک، ۲۰۱۹^۳). همچنین رهبران مجازی باید بر روی ابزارهایی فراتر از تلفن و ایمیل مرسوم تمرکز کنند و از

³ -Alward & Phelps 7
³ -Alotebi & et al 8
³ -Leschig 9

فن‌آوری‌های نوآورانه‌تری برای همکاری مانند ویکی‌ها، وبلاگ‌ها، زوم، اسکایپ و موارد مشابه استفاده کنند، همه با هدف افزایش تعامل و ارتباط کارمندان و ارتقا راحتی کلی با فناوری (آلوارد و فلیس، ۲۰۱۹؛ کریسپ و جارونپا؛ ۲۰۱۳). بنا بر یافته‌های پالی و سسا (۲۰۰۱) "کار جمعی" برای ایجاد محیطی که همه افراد را قادر به مشارکت در رهبری کند یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های رهبری در یک محیط مجازی است. براک (۲۰۰۶) اشاره کرد که رهبران الکترونیکی با دو چالش اصلی روبرو می‌شوند: انزوا و سردرگمی. کاسیو و شارینگالو (۲۰۰۳) همچنین اظهار داشتند که پنج مانع اصلی رهبری در یک فضای مجازی وجود دارد: عدم تعامل و همکاری فیزیکی، ایجاد مهارت‌های فنی و بین فردی، اعتماد سازی، احساس انزوا و بازداشت، و نگرانی بیشتر در ارزیابی و تشخیص عملکرد مجازی. چالش دیگر مربوط به مسائل فناوری است، مانند انتخاب ابزارهای ارتباطی مناسب برای برقراری ارتباط موثر با دیگران.

۴. رهبری موثر در محیط‌های یادگیری مجازی

توسعه رهبری یکی از عناصر مهم ماموریت آموزش عالی است (آلوارد و فلیس؛ ۲۰۱۹). سبک‌های رهبری به منظور پاسخگویی به خواسته‌های پیچیده و در حال تغییر خودشان هستند و باید دائما تغییر کنند. در این زمینه، مفاهیم تحول‌گرا و معاملاتی به عنوان مناسب‌ترین سبک‌های رهبری در حوزه رهبری الکترونیکی ظهور کرده‌اند (هنسلک؛ ۲۰۲۰).

• رهبری تحول‌گرا

در سال ۱۹۷۸ جیمز برنز رویکردهای مختلف رهبری را مورد استفاده قرار داد که توسط رهبران تاریخی استفاده می‌شد. او دو نوع رهبری را تعریف کرد که از طریق آن‌ها می‌توان همه رهبران را طبقه بندی کرد. طبقه بندی رهبران از اصل تاثیر پیروی می‌کند. آیا رهبران تمایل به معامله با زیردستان خود دارند یا زیردستان خود را متحول می‌کنند؟ (آلوارد و فلیس، ۲۰۲۰؛ لسچینگ، ۲۰۱۹؛ برنز، ۱۹۷۸). برنز اظهار داشت: "رهبری تحول آفرین هنگامی اتفاق می‌افتد که یک یا چند نفر با دیگران به گونه‌ای درگیر شوند که رهبران و پیروان یکدیگر را به سطح بالاتری از انگیزه، عملکرد و اخلاق ارتقا دهند". رهبری تحول‌گرا بخشی از الگوی جدید رهبری است که تاکید بیشتری بر مولفه‌های کاریزمایی و موثر در رهبری دارد و نوعی فرایند پیچیده و پویا است که در آن رهبران، ارزش‌ها، باورها و اهداف پیروان را تحت تاثیر قرار می‌دهند (آلوتوبی و همکاران؛ ۲۰۱۸؛ سیکرو و همکاران، ۱۳۹۵). رهبری تحول‌گرا، برانگیزه ذاتی و الگوی نقش تمرکز دارد و از نظر افزایش عملکرد، نوآوری، خلاقیت، انسجام گروهی و رضایت یادگیرنده تصور می‌شود (نورتجهانی و همکاران، ۲۰۱۹). (آلوتوبی و همکاران، ۲۰۱۸).

طبق گفته‌های باس و آوولیو (۱۹۹۰)، رهبری تحول‌گرا شامل چهار عامل است؛ (هنسلک؛ ۲۰۲۰؛ نورتجهانی و همکاران، ۲۰۱۹؛ لسچینگ، ۲۰۱۹؛ آلوتوبی و همکاران، ۲۰۱۸).

4 -Crisp & Jarvenpaa	0
4 -Pulley & Sessa	1
4 -Brake	2
4 -Cascio & Shurygallo	3
4 -Alward & Phelps	4
4 -Hensellek	5
4 -Leschig	6
4 -Transformational Leadership	7
4 -Alotebi & et al	8
4 -Nurtjahjani	9
5 -Hensellek	0

- نفوذ ایده آل شده (عملکرد الگوها از نظر کیفیت و رفتار): رهبران باید عملکرد یک الگوی را بر عهده بگیرند. در این راستا، آنها باید دارای ویژگی های مناسب باشند تا کارمندان به آنها احترام بگذارند و با آنها هم‌ذات پنداری کنند. این رابطه با کارمندان معمولاً از طریق اعتماد به نفس و اعتماد حاصل می شود که با برقراری ارتباط واضح با ارزش ها و رسالت سازمان ایجاد می شود.
 - انگیزه الهام بخش: رهبران یک چشم انداز الهام بخش را به عنوان هدف خود تعیین می کنند و برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای تحقق این چشم انداز یا مشارکت فعال در شکل گیری آن، خوش بینی نشان می دهند.
 - تحریک فکری: رهبران از نظر فکری کارمندان را تحریک می کنند تا بهترین ها را در آنها به نمایش بگذارند. این کار را می توان با تشویق آنها برای تولید راه حل های خلاقانه و نوآورانه و یا به چالش کشیدن کارمندان برای یافتن راه حل های بدون رهبر یا تشخیص پتانسیل برای بهینه سازی در خودشان انجام داد.
 - ملاحظه فردی (حمایت فردی): رهبران با توجه به توانایی ها و نیازهای فردی به کارکنان پاسخ می دهند. آن ها تمایل دارند به عنوان مربی عمل کنند و نگران رشد فردی هر کارمند هستند.
- اگر نظام آموزش عالی به عنوان یک سیستم یادگیری در نظر گرفته شود، موفقیت آن به توانایی رهبران آن بستگی دارد. نورتجهانی و همکاران (۲۰۱۹) به اهمیت رهبری تحول گرا و رضایت شغلی کارکنان در نظام آموزش عالی می پردازد. رهبری تحول گرا در حال حاضر در موسسات آموزشی مانند دانشگاه ها، به طور خاص برای "مدرسان" اعمال می شود. رهبری تحول گرا در به حداکثر رساندن عملکرد اساتید دانشگاه در اجرای فعالیت و کار مؤثر است (نورتجهانی و همکاران، ۲۰۱۹). براساس یافته ها، کاربرد رهبری تحول گرا در آموزش عالی می تواند عملکرد عمومی دانشگاه ها را بیش تر بهبود بخشد (تهیر و همکاران؛ ۲۰۱۳).

پذیرش رهبری تحول گرا توسط یادگیرندگان مجازی می تواند بر رضایت دانشجویان از طرق مختلف تاثیر بگذارد، از جمله افزایش فرصت دانشجویان برای پرسیدن آزادانه سوالات، افزایش فرصتی که رهبران مجازی به دانشجویان برای تحقق انتظارات بالاتر و رفع نگرانی های دانشجویان الهام می گیرند، که باعث می شود دانشجویان احساس راحتی بیشتری کنند (آلوتوبی و همکاران، ۲۰۱۸؛ سیلواس ۲۰۱۶) پیشنهاد کرد که رهبران دانشگاهی مجازی باید از شیوه های رهبری تحول گرا استفاده کنند و آن ها باید منافع پیروان را برای ساختن سازمان بهتر درگیر کنند. با توجه به مشارکت پیروان، به نظر می رسد این حوزه ای است که در آن یک رویکرد تحول آفرین هم برای رهبری سنتی و هم برای رهبری در محیط دانشگاهی سودمند است. (آلوارد و فلیس؛ ۲۰۱۹؛ سیلواس؛ ۲۰۱۶). تحقیقات حاکی از آن است که رهبری تحول گرا تاثیر بسزایی بر رهبری الکترونیکی و تیم های مجازی دارد (لهمان و همکاران؛ ۲۰۱۵).

• رهبری معامله ای

رهبری معامله ای به مبادله اشاره دارد، رابطه بین رهبران و پیروان، که در آن یک رهبر در ازای تلاش های خود به پیروان خود پاداش های ملموسی می دهد. به عنوان مثال، معلمی که پاداش های ملموسی به دانش آموزان می دهد از برچسب رهبری معاملاتی استفاده می کند. در این مدل رهبری، اولویت معلم دستیابی به اهداف کوتاه مدت است. بنابراین، رهبران معاملاتی در دراز مدت روی توسعه افراد و سازمان متمرکز نیستند. رهبری معاملاتی می تواند در رسیدن به نیازهای اساسی پیروان مؤثر باشد، که ممکن است بهره وری سازمانی را بهبود بخشد. با این حال، این مدل رهبری وضعیت فعلی را حفظ می کند (آلوتوبی و همکاران؛ ۲۰۱۸). اگرچه رهبری معاملات و تحول گرا از نظر تجربی از یکدیگر متمایز هستند، اما در ادبیات اتفاق نظر گسترده ای وجود دارد که رهبری مؤثر شامل هر دو عناصر معاملاتی و تحول آفرین است. در

5 -Tahir & et al 1
5 -Alward & Phelps 2
5 -Lehmann et al 3
5 -Alotebi & et al 4

مقابل رهبری تحول گرا، رهبری معامله ای شامل یک درک کلاسیک از مدیریت است، که رهبران - شبه مدیران - را مسئول تعیین مسئولیتها، تفویض وظایف، بازنگری در آنها و پاداش دادن به کارمندان و مداخله در اصلاح اشتباهات می‌داند (هنسلک، ۲۰۰۵).

اگرچه تحقیقات رهبری الکترونیکی در محیط یادگیری مجازی محدود است، برخی از مطالعات نشان داد که مفاهیم و اصول رهبری تحول گرا و معاملاتی، که مبتنی بر ادبیات رهبری است، می‌تواند در محیطهای یادگیری مجازی اعمال و پیاده سازی شود که ممکن است بتواند در از بین بردن شکاف ادبیات و توسعه درک ما از رهبری کمک کند (آلوتوبی و همکاران، ۲۰۱۸). چنگ و لی (۲۰۱۳) به بررسی تاثیر رهبری معامله ای و تحول گرا بر عملکرد دانشجویان در یک دوره آنلاین پرداختند. رهبری معامله ای و تحول گرا تاثیر قابل توجهی در عملکرد دانشجویان داشت. نتایج همچنین نشان داد که رهبری تحول آفرین، موثرتر از رهبری معاملاتی در مدیریت تعارض بود. باکگر و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود تاثیر مدل‌های تحول گرا و معامله ای را در محیطهای یادگیری مجازی بر رضایت و عملکرد یادگیری دانشجویان بررسی کردند. نتایج نشان داد که دانشجویان از اساتید با نسبت الگوی تحول گرا، رضایت بیشتری داشتند.

نتیجه گیری

در این محیط معاصر، با توجه به تحولات اخیر و تاثیرپذیری آموزش از پیشرفت فن آوری، رهبران باید مهارت‌های روزمره رهبری مجازی و همکاری در محیطهای کاری پیچیده تر، مانند فضای آموزش عالی را فرا گیرند. از این رو، رهبری الکترونیکی در نظامهای آموزشی مجازی ظهور کرد. با توجه به این تئوری در یک دسته بندی، ویژگی رهبری الکترونیکی را می‌توان اینگونه برشمرد:

- به عنوان ترکیب موثر ابزارهای فن آوری در محیطهای یادگیری.
- ظرفیت فرد بر تاثیر گذاشتن بر رفتار دیگران در محیط مجازی یا با واسطه فناوری.
- به عنوان یک فرآیند تاثیر اجتماعی با واسطه فناوری اطلاعات و ارتباطات که می‌تواند تغییری در نگرش، احساسات، تفکر، رفتار و عملکرد ایجاد کند.
- رهبری مجازی ترکیبی از مهارت‌ها و ساختارهای دانش است که در پایان، به عملکرد تبدیل می‌شود.
- استفاده موثر و آمیخته از روش‌های ارتباطی الکترونیکی و سنتی است. این به معنای آگاهی از ICT های فعلی، اتخاذ انتخابی ICT های جدید برای خود و سازمان است.
- رهبری الکترونیکی همان اهداف رهبری سنتی را محقق می‌کند اما از طریق فناوری اطلاعات.
- رهبری الکترونیکی، رهبری با واسطه فناوری، برای رهبران در تمام سطوح، چه در داخل و چه در خارج از سازمان.
- رهبری الکترونیکی به همان اندازه که صرفاً استفاده بیشتر از ارتباطات واسطه ICT است، به ترکیب فناوری‌ها و ارتباطات سنتی مربوط می‌شود.

از طرفی رهبران الکترونیکی در مقایسه با رهبرانی که از رویکرد رهبری سنتی تر پیروی می‌کنند، با چالش‌های مختلفی روبرو هستند. در یک دسته بندی می‌توان این چالش‌ها را به این شرح مطرح نمود؛ عدم تعاملات رو در رو و همکاری فیزیکی، تمرکز بر ابزارهای فناوری نوآورانه تر، کار جمعی، انزوا و سردرگمی، اعتمادسازی. همچنین، با توجه به پژوهش‌های پیشین، نتایج نشان داده است که مفاهیم تحول گرا و معاملاتی به عنوان موثرترین سبک‌ها در حوزه رهبری الکترونیکی مطرح می‌باشند که در این میان رهبری تحول گرا اثرگذارتر بوده است.

⁵ -Hensellek 5
⁵ -Chang & Lee 6
⁵ -Bogler et al 7

منابع

- امینی و همکاران (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع).
- باقری مجد و همکاران (۱۳۹۷). تاثیر رهبری کارآفرینی بر رفتار نوآورانه در آموزش عالی. توسعه کارآفرینی، دوره ۱۱.
- بوکانی و همکاران (۱۳۹۷). تحلیل روابط چندگانه رهبری اثربخش و برنامه‌ریزی راهبردی با بهره‌وری نیروی انسانی در مراکز آموزش عالی استان آذربایجان غربی. مدیریت بهره‌وری. سال دوازدهم - شماره چهل و پنج.
- سبک‌رو، مهدی و همکاران (۱۳۹۵). چالش رهبری در سازمان‌های مجازی. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، تهران.
- سرفرازی، مهرزاد و همکاران (۲۰۱۸). "بررسی مفاهیم مدیریت الکترونیک و رهبری الکترونیک"، کنگره بین‌المللی مدیریت اقتصاد و حسابداری، پاریس.
- صفاری، سعید (۱۳۹۶). مدیریت الکترونیکی، مجله الکترونیکی ویستا.

References

- Alward, E., & Phelps, Y. (2019). Impactful leadership traits of virtual leaders in higher education. *Online Learning*, 23(3), 72-93.
- Avolio, B., Sosik, J., Kahai, S., & Baker, B. (2013). E-Leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 105-131.
- Casebier, M. W. (2014). Exploring leadership styles involved in preventing deviant behaviors that affect the sustainability of virtual teams. *Journal of Hospitality & Tourism*, 14(1), 89-97.
- Crisp, C. & Jarvenpaa, S. (2013). Swift trust in global virtual teams. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 45-56.
- C. W. Wolor, S. Solikhah, N. F. Fidhyallah, D. P. Lestari (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol 7 No 10 (2020) 443-450.
- F. Nurtjahjani (2019). Transformational Leadership in Higher Education. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 135. 95-101.
- González-Sanmamed, M., Sangrà, A., Souto-Seijo, A., & Estévez, I. (2020). Learning ecologies in the digital era: challenges for higher education. *Facultad de Educación y Humanidades del Campus de Melilla Depósito legal*. 50(1), 83-102.
- H. Alotebi, O. Alharbi, and A. Masmali (2018). Effective Leadership in Virtual Learning Environments. *International Journal of Information and Education Technology*, Vol. 8, No. 2.
- H. K. B. Leschig (2019). PREDICTORS OF POSITIVE E-LEADERSHIP. Project submitted as partial requirement for the conferral of Master in Human Resource Management and Organizational Consultancy.
- H. Antonopoulou & ET AL (2020). Leadership Types and Digital Leadership in Higher Education: Behavioural Data Analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 110-129.
- Hill, N., Kang, J., & Seo, M. (2014). The interactive effect of leader-member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *Leadership Quarterly*, 25(4), 772-783.
- J. R. Jenkins, Ed.D (2018). A Framework For Virtual Leadership Development In The Intelligence Community. 2018. *Journal of Leadership Education*.



-
- L. Tahir, T. Abdullah, F. Ali & K. Daud (2014). Academics transformational leadership: an investigation of heads of department leadership behaviours in Malaysian public universities, *Educational Studies*, 40:5, 473-495.
- M. V. Wart., R. Roman., X. Wang (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 85(1) 80–97.
- N. Hendrasto, A. H. Dharmawan, Sumardjo, L. M. Baga (2019). Leadership Theory in Digital Era: A Preliminary Investigation to Leadership in the Digital Startup. Volume 26, Number 2.
- S. Hensellek (2020). Digital Leadership: A Framework for Successful Leadership in the Digital Age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*, Volume 2, Issue 1, 55-69.
- W. L. Filho.(2020). Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges. [journal/sustainability](#).