

تأثیر رهبری الکترونیکی بر نگرش‌های شغلی کارکنان در تیم‌های مجازی با تأکید بر نقش کانال‌های ارتباطی آنلاین و رضایت ارتباطی ادراک‌شده

محمدرضا دانشوردی^{۱*}، حامد دهقانان^۲، محمدرضا ادیب‌پور^۳

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۲/۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۶)

چکیده

امروزه بسیاری از رهبران و اعضای تیم آن‌ها به وسیله گروه‌افزارهای ارتباطی نظیر پست الکترونیک، شبکه‌های اجتماعی، صفحات خبری، محاوره‌های آنلاین، و ویدئوکنفرانس با یکدیگر ارتباط دارند. در چنین شرایطی رابطه دوسویه رهبری و تکنولوژی به سرعت افزایش یافته است. در این مطالعه به بررسی تأثیر رهبری الکترونیکی بر نگرش‌های شغلی کارکنان پرداخته شده است و به این پرسش پاسخ داده می‌شود که آیا گونه‌های مختلف کانال‌های ارتباطی و رضایت ادراکی از ارتباطات می‌تواند این رابطه را تعدیل کند. فلسفه پژوهش اثبات‌باوری، رویکرد آن قیاسی، و استراتژی آن پیمایش است. این پژوهش در پژوهشگاه نیرو در شهر تهران انجام شده است. از طریق روش تصادفی ساده، نمونه تحقیق انتخاب و اطلاعات موردنیاز پژوهش از طریق پرسش‌نامه استاندارد جمع‌آوری شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با استفاده از روش معادلات ساختاری نشان می‌دهد که رهبری الکترونیکی بر نگرش‌های شغلی کارکنان تأثیر مستقیم معنی‌داری دارد و کانال‌های ارتباطی و رضایت ادراکی از ارتباطات رابطه میان رهبری الکترونیکی و نگرش‌های شغلی کارکنان تیم‌های مجازی را تعدیل می‌کند.

کلیدواژه‌ها

پژوهشگاه نیرو، تیم‌های مجازی، رضایت ارتباطی ادراک‌شده، رهبری الکترونیکی، کانال‌های ارتباطی

بیان مسئله

تغییر و سرعت مفاهیمی هستند که زندگی آدمی را تحت تأثیر قرار داده‌اند و همواره تفکرات را به خود مشغول می‌کنند. کمتر عنصری در زندگی یافت می‌شود که با گذر زمان مشمول تغییر نشود. حوزه کسب‌وکار و سازمان‌ها نیز از این تغییرات مستثنا نبوده است. اگر در کنار دو مفهوم ذکرشده متغیر دیگری به نام فناوری اطلاعات قرار داده شود، بر پیچیدگی تغییرات افزوده خواهد شد. برای بررسی این مفاهیم در حوزه سازمانی لازم است استراتژی‌ها و دستورالعمل‌های لازم برای تبدیل این تغییرات به فرصتی جهت رشد و شکوفایی سازمانی در نظر گرفته شود. یکی از این راه‌ها به وجود آوردن سازمان‌های مجازی است. سازمان مجازی انواعی از سازمان‌هاست که در آن‌ها پیچیدگی، وسعت، و حجم عملیات درون سازمانی به گونه‌ای است که دیگر نمی‌توان آن‌ها را به صورت واحدی متمرکز در تعاریف سنتی سازمانی قرار داد.

نوآوری‌های تکنولوژیک به شکل‌گیری انقلابی تمام‌عیار در سطح سازمان‌ها منجر شده که در آن تعاملات انسانی با میانجیگری فناوری اطلاعات انجام می‌شود. این امر به‌ویژه در زمینه پروژه‌های جهانی و تیم‌های پروژه‌ای که از لحاظ جغرافیایی پراکنده‌اند برای ایجاد تمرکز لازم است. چون در این گروه‌ها، به دلیل تفاوت‌های جغرافیایی و فرهنگی، بهبود بهره‌وری و اثربخشی و نوآوری پیچیده است (Anantatmula, 2010: 65). تیم‌های مجازی و سنتی در این واقعیت مشترک‌اند که هر دو یک کار، یک محصول، و یک پروژه هدف را دنبال می‌کنند، با این تفاوت که تیم‌های مجازی اغلب این کار را بدون تعامل فیزیکی انجام می‌دهند. نیاز به رهبری در چنین شرایطی شامل جهت‌گیری‌های متفاوتی است. رهبران الکترونیک برای در کنار هم قراردادن اعضای تیم مجازی از واسطه‌هایی مبتنی بر فناوری اطلاعات استفاده می‌کنند. محیط جدید چالش‌هایی برای رهبران فراهم می‌کند. این نکته به‌ویژه در زمینه ارتباطات قابل‌توجه‌تر است. اگر رهبران الکترونیک این چالش‌ها را به‌درستی مدیریت نکنند، ممکن است موجب ضعیف‌شدن تصمیمات و عدم برقراری ارتباطات مؤثر رهبران برای اداره کردن سازمان شود (Lee, 2014).

امروزه، رهبران سازمانی عموماً تیم‌هایی را رهبری می‌کنند که الزاماً در یک موقعیت کاری یا اداری واقع نشده‌اند، بلکه در سراسر یک کشور یا یک قاره و حتی در سطح جهان

پراکنده‌اند. در حال حاضر، بسیاری از رهبران و اعضای تیم آن‌ها به وسیله تلفن، پست، نمابر، و گروه‌افزارهای ارتباطی نظیر پست الکترونیک، صفحات خبری، محاوره‌های آنلاین، و ویدئوکنفرانس با یکدیگر ارتباط دارند (Yael, 2011). بنابراین، رهبران به دانش و آگاهی و درک از رهبری کردن در یک جامعه چندفرهنگی^۱ و چندزبانه به‌منظور رقابت سازمان در سطح بین‌الملل نیاز دارند. سازمان‌های این دوره با اعضای که از لحاظ جغرافیایی پراکنده‌اند نیازمند بهره‌گیری از تکنولوژی فناوری اطلاعات برای یکپارچگی میان افرادند (Zaccaro & Bader, 2003: 379).

محققان استدلال می‌کنند که رهبری الکترونیکی به مدلی فراگیر تبدیل خواهد شد و راه فراگیر شدن آن هم استفاده و توسعه ارتباطات و کانال‌های ارتباطی در سازمان‌ها است؛ حتی به این قیمت که بسیاری از جنبه‌های رهبری سنتی به‌عنوان ویژگی‌هایی از رهبری الکترونیکی باقی بماند (Avolio, 2000: 663). این در حالی است که با توجه به آمارها در سال ۲۰۰۵ کمتر از ۳۰ درصد از پروژه‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات، که به‌صورت مجازی انجام شده، با موفقیت تکمیل شده است (Goodbody, 2005). این آمار نشان‌دهنده آن است که در زمینه بسترسازی و رهبری تیم‌های مجازی کاستی‌هایی وجود دارد. بر اساس تحقیقات به‌عمل‌آمده، می‌توان از عوامل بسیاری همچون رهبری، ارتباطات، اعتماد، بهره‌وری، فرهنگ، و ویژگی اعضا نام برد که در پویایی و عملکرد مؤثر تیم‌های مجازی تأثیر شگرفی دارند (Boule, 2008: 29). لیکن با توجه به تأثیر فناوری بر سبک‌های رهبری، تغییر مفاهیم سنتی رهبری در این تیم‌ها، گوناگونی سبک‌ها و کانال‌های ارتباطی، و از همه مهم‌تر با توجه به خلأ موجود در ادبیات داخل کشور، دو مفهوم وظایف رهبری و کانال‌های ارتباطی به‌عنوان رویکرد اصلی تحقیق به چالش کشیده خواهند شد.

تلاش بر آن است تا با توجه به اهمیت تیم‌های مجازی، با تأکید بر نقش اساسی رهبر الکترونیک در زندگی سازمانی، گوشه‌ای از مسائل مربوط به این تیم‌ها و رهبری آن بررسی شود. سؤالات اصلی پژوهش حاضر به این صورت مطرح می‌شود که آیا رهبری الکترونیکی بر نگرش شغلی کارکنان در تیم‌های مجازی مؤثر است؟ آیا کانال‌های ارتباطی مورد استفاده توسط کارکنان رابطه میان رهبری الکترونیکی با نگرش‌های شغلی کارکنان در

تیم‌های مجازی را تعدیل می‌کند؟ و آیا رضایت ادراکی از ارتباطات رابطه میان رهبری الکترونیکی با نگرش‌های شغلی کارکنان در تیم‌های مجازی را تعدیل می‌کند؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مفهوم‌شناسی رهبری الکترونیکی

یکی از محققان، به نام آوولیو، در بحث خود پیرامون چگونگی تأثیر تکنولوژی بر رهبری، رهبری الکترونیکی را این‌گونه توصیف می‌کند: «تغییری بنیادین در چگونگی ارتباط رهبران و پیروان با یکدیگر به صورت درون‌سازمانی و بین‌سازمانی». رهبری الکترونیکی می‌تواند برآمده از افراد باشد، با فرض اینکه نقش رهبر یا پیرو، دوتایی رهبر- پیرو، با اعضای که در گروه‌های مجازی فعالیت می‌کنند، در آن به حساب آمده باشد (Avolio, 2000: 640). هر یک از این عوامل می‌تواند نقش بی‌همتا و درعین حال وابسته به یکدیگری در نظریات، تحقیق، و اعمال رهبری الکترونیکی داشته باشد. مشابه رهبری چهره به چهره، رهبری الکترونیکی می‌تواند از طریق ویژگی (به‌عنوان مثال، او چه کسی است)، رفتار (به‌عنوان مثال، او چه می‌کند)، شناخت (یعنی چه و چگونه فکر می‌کند)، و تأثیر (به‌عنوان مثال، چه احساس می‌کند) در ارتباط با رهبران و پیروان منتقل شود. هر یک از این مکانیسم‌ها راه منحصر به فردی برای نفوذ رهبری فراهم می‌کنند که توسط دیگران منتقل و دریافت می‌شود و پیامدهایی برای نظریه رهبری الکترونیکی ارائه می‌دهد. بررسی این مکانیسم‌ها، همچنان که رخ می‌دهند، می‌تواند به محققان اجازه دهد تا هر دو موضوع ارتباطات درون و بین فرد- گروه را بررسی کنند و در نتیجه، برای تجزیه و تحلیل جامع‌تر از موضوعاتی مانند رهبری الکترونیکی از دیدگاه رفتارهای سازمانی خرد استفاده کنند (Hernandez and Eberly, 2011: 1170).

تحقیقات انجام شده به‌عنوان بخشی از پروژه Globe نشان می‌دهد که سازمان‌های فعال در کشورهایی با فرهنگ جمع‌گرا به جمع‌های درون‌گروهی بها می‌دهند (به‌عنوان مثال، گروه از فرد مهم‌تر است) در فرهنگ‌های جمعی، رهبران و پیروان ممکن است موافق با جدایی از روح سیستم تکنولوژی پیشرفته اطلاعات، که مشوق خودار تقابلی است، بوده و به‌جای آن بر نیاز به تعاملات مکرر آنالاین و حفظ یک دایره نزدیک از همکاران کسب‌وکار آنالاین و دوستان تأکید کنند. چنین تأییراتی در رهبری الکترونیکی ممکن است ویژگی‌های

رابطه‌سازی رسانه‌های اجتماعی، جوامع آنلاین، و دنیای مجازی را، که مضامین جمعی‌اند، تقویت کنند و نیازهای نیرومند برای وابستگی‌های ایجادشده در فرهنگ‌های جمعی را برآورده سازند؛ درحالی‌که از پتانسیل اجتماعی کاربرد رسانه برای کاهش رفاه ذهنی در طی زمان آگاه باشند (Kross and Verduyn, 2013).

ابعاد رهبری الکترونیکی

مهارت‌های موردنیاز رهبر الکترونیکی را می‌توان به طرق گوناگونی طبقه‌بندی و بیان کرد. در این راستا، می‌توان ابعاد رهبری الکترونیکی را به دو دسته تقسیم کرد که عبارت‌اند از: ۱. ابعاد عمومی، مانند ایجاد انگیزه در اعضا؛ ۲. ابعاد اختصاصی رهبری، مانند برقراری ارتباط با اعضا از طریق روش‌های گوناگون ارتباطی.

دوریت و شنایدر در سال ۲۰۰۱ بیان کردند که، برای موفقیت سازمان‌های مجازی، رهبر الکترونیک باید فرهنگی را بنیان گذارد که در آن ارزش کار تیمی، ارتباطات، یادگیری، و تنوع استعدادها توانایی رشد و توسعه را داشته باشند. می‌توان از دیدگاه دوریت و شنایدر وظایف رهبر در این گروه‌ها را به چهار دسته تقسیم کرد: ۱. فراهم کردن زمینه‌های ارتباطی؛ ۲. پایه‌گذاری انتظارات رفتاری؛ ۳. تخصیص منابع؛ ۴. مدل‌سازی رفتاری (Duarte, 2001). کوهن و گیسون در سال ۲۰۰۳ بیان کردند که مهارت‌های موردنیاز رهبران الکترونیک برای پیشبرد اهداف تیم‌های مجازی همانند مهارت‌های سنتی رهبران است.

تحقیقات آن‌ها نشان‌دهنده این است که برخی وظایف و مهارت‌های این دو گروه رهبران یکسان است. از این دست صفات می‌توان به مهارت‌های گوش‌دادن مؤثر، مهارت‌های خودنظارتی بالا، تسلط، هوش، و اعتمادبه‌نفس اشاره کرد. این دو محقق نشان دادند که رهبران در گروه‌ها عمدتاً توجه خود را به دو دسته از نیازهای کاری و نگهداری معطوف می‌سازند. در بخش دیگر این تحقیقات، رفتارها و ابعاد دیگری از رهبران الکترونیک بیان شده است، شامل توانایی نظارت و میانجی‌گری تعاملات میان افراد؛ تعیین راه‌های مداخله در مناقشات؛ تعیین شبکه ارتباطی با افراد داخل و خارج تیم؛ نحوه تقسیم و فیلتربندی کارها؛ تعیین مکانیسم ارزیابی؛ به‌کارگیری شیوه‌های نوین بهبود عملیات؛

توسعه عملکرد) اعتماد به نقش، رفتار نوع دوستانه، و اعتماد عاطفی (Cohen, 2003). (در این پژوهش به چهار ویژگی مهم از ابعاد رهبری الکترونیکی به شرح ذیل اشاره شده است:

تیم‌سازی^۱

تیم‌سازی عبارت است از تلاشی مستمر برای نظارت بر توانایی‌ها و قابلیت‌های تیم‌ها در اجرای فرایندها و الگوریتم‌های طراحی شده که به بهبود عملکرد کلی تیم منجر می‌شود (Beich, 2001). در مدل تاکنم اهمیت وظیفه تیم‌سازی رهبر مورد توجه قرار می‌گیرد. مدل توسعه تاکنم شامل پنج مرحله است: مرحله اول، شکل‌گیری^۲ که در آن اعضا به نحوی اولین برخورد را با هم خواهند داشت؛ مرحله دوم، تغییر ناگهانی^۳ اعضای تیم تحت نظارت رهبر اختلافات خود را در سبک‌های ارتباطی، فرهنگ، برنامه‌های شخصی، و دیدگاه‌ها بیان و به آن‌ها رسیدگی می‌کنند؛ مرحله سوم، هنجارسازی^۴ در طی آن مرحله، اعضا شروع به شناسایی خود به عنوان یک گروه واحد و همکار می‌کنند؛ مرحله چهارم: اجرا: اعضا به خوبی و مؤثر در شناسایی و حل مشکلات رفتار می‌کنند؛ مرحله پنجم: اختتام و پایان کار این بخش (تیم‌سازی) و انتقال اعضا با توجهات انجام شده. در این مدل، سه مرحله اول تیم‌سازی نقش بسیار مهمی در افزایش توانایی‌های افراد برای اجرای همکاری‌های مؤثر ایفا می‌کنند (McLaughlin, 2008).

مذاکره‌کننده^۵

در فرایند مذاکره و چانه‌زنی به‌طور معمول طرفین برای رسیدن به توافق نیازمند رفتارهایی جهت ایجاد ارزش‌اند که در صورت فقدان عنصر اعتماد ریسک این‌گونه اعمال بالا می‌رود. بدون خلق ارزش، ایجاد جذابیت برای طرفین جهت رسیدن به نقطه مشترک تقریباً غیرممکن به نظر می‌رسد و بدون اعتماد نیز خلق ارزش مشترک غیرممکن می‌شود. برای موفقیت در این مسیر به‌عنوان رهبر نه تنها شناخت کافی و اولویت‌بندی منافع خود ضرورت دارد، بلکه به همان نسبت نیز باید از علایق و خواسته‌ها و اولویت‌های طرف مقابل (اعضا و سایر مخاطبان خارج

-
1. team building
 2. forming
 3. storming
 4. norming
 5. negotiation

از تیم) نیز آگاه بود (Brian and Jeanne, 2014: 28). این مهارت برای رهبر الکترونیکی نه تنها برای بخش‌های خارجی اعم از ارتباط با فروشندگان و ذی‌نفعان استفاده می‌شود، بلکه برای بخش‌های درونی تیم‌ها و سازمان‌های مجازی نیز لازم است. این مهارت برای رهبر لازمه حل مشکلات و مدیریت تعارضات است (Zakaria, 2004: 18).

انطباق‌پذیری^۱

انطباق‌پذیری عبارت است از توانایی، مهارت، تمایل، و انگیزه یک فرد به تغییر و کارکردن در شرایط متفاوت اجتماعی و محیطی. برای کسب موفقیت در این مهارت، روشن‌بودن مواضع مختلف امری ضروری است (Wang, 2011: 169). یک رهبر با این مهارت انعطاف‌پذیر بوده و می‌تواند تدابیری برای تغییرات ذاتی، مسائل، و الزاماتی که به‌ناچار در طی پروژه به‌وجود می‌آیند بیندیشد. رهبر انطباق‌پذیر می‌تواند عملکرد بهتری از دل کارکنانش بیرون بکشد. رهبران می‌توانند از آن به‌عنوان توانایی پاسخ به شرایط مختلف استفاده کنند. این ویژگی تسهیل‌کننده قدرت بداهه‌پردازی و توانایی ایجاد تنظیمات در لحظه برای رهبران مجازی است (Zhang and Tremaine, 2009: 50).

برقراری ارتباطات مؤثر^۲

ارتباط مؤثر شامل فرکانس‌هایی است که موجبات رضایت و تسهیل در فرایند کاری را برای کارکنان و افراد ذی‌نفع فراهم می‌سازد. این مهارت در رهبران الکترونیکی می‌تواند روحیه مشارکت‌جویی اعضا را، با توجه به عملکرد فردی‌شان، برانگیزد. با توجه به پیشرفت فناوری اطلاعات، اشکال مختلفی از کانال‌های ارتباط به‌وجود آمده‌اند، ولی هیچ یک از این کانال‌ها نمی‌توانند از اهمیت برقراری ارتباطات مؤثر توسط رهبر الکترونیکی در افزایش میل و رغبت اعضا در برقراری روابط مناسب بکاهد (Tavcar, 2005: 560). رهبر الکترونیکی می‌تواند، در طی اجرای جلسات برنامه‌ریزی‌شده و رهبری فعالانه، اعضا را در رسیدن به سطوح عملکردی قبل، حین، و بعد از جلسات مجازی رهنمون سازد (Svensson, 2006: 1228).

1. adaptability
2. effective communication

کانال‌های ارتباطی در رهبری الکترونیکی

یکی از جنبه‌های ارتباطات در تیم‌های مجازی توانایی رهبر در گوش دادن و شنیدن آن چیزهایی است که به دلیل ماهیت این تیم‌ها آشکارا ابراز نمی‌شود. این مسئله به‌طور مستقیم پویایی تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، مهم است که رهبران کدام کانال ارتباطی را به‌منظور بهبود عملکرد و توسعه روابط تیم به‌کار گیرند (Hunsaker and Hunsaker, 2008: 89). با توجه به اهمیت کانال‌های ارتباطی در پویایی تیم این مهم به‌عنوان یکی از فرضیه‌های پژوهش در ادامه بررسی خواهد شد. حال به معرفی برخی کانال‌های ارتباطی در تیم‌های مجازی می‌پردازیم:

ایمیل

این کانال به‌عنوان یک کانال ارتباطی ناهم‌زمان^۱ معروف شده است؛ به دلیل اینکه دریافت بازخورد در آن بلافاصله شکل نمی‌گیرد. البته، این اتفاق برای ایمیل یک مزیت محسوب می‌شود؛ زیرا زمان لازم برای جذب و درک پیام و ارائه پاسخی مناسب را فراهم می‌کند. این خصوصیت، به‌ویژه برای رهبران، برای ارسال جواب‌ها یا فرمان‌های لازم به کارکنان مثبت تلقی می‌شود. گروس (۲۰۰۲) بیان کرده است که استفاده از ایمیل گاهی اوقات بهتر از سایر وسایل ارتباطی است، به‌خصوص در برخورد با اشخاص خارج تیم این مهم بیشتر نمایان می‌شود (Grosse, 2002: 25).

شبکه‌های مجازی

شبکه‌های اجتماعی مجازی نوعی از فناوری‌های رایانه‌ای هستند که بر مبنای فناوری «وب ۲» ساخته شده‌اند. معمولاً، شبکه‌های اجتماعی به‌منظور تعامل و ارتباط با یکدیگر چندین راه برای کاربران فراهم می‌کنند، از جمله نوشتن مشخصات؛ پیام‌های فوری؛ اتاق‌های چت؛ ایمیل؛ وب‌کم؛ به‌اشتراک‌گذاری فایل؛ بلاگ‌نویسی؛ و گفت‌وگوی گروهی. از ویژگی‌های مهم آن نیز می‌توان اشاره کرد به: نزدیکی و قابل‌لمس بودن؛ دسترسی آسان (فناوری رسانه‌های اجتماعی در اختیار همه مخاطبان قرار دارد و ماهیت آن غیرمتمرکز و پراکنده است)؛ کم‌هزینه بودن؛ کاربری آسان و برخط بودن (تأخیر بسیار ناچیز، زمان دسترسی، و واکنش تقریباً فوری و آنی) (حکیم آراء و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۶۵)

تلفن

ارتباطات از طریق تلفن یکی از اشکال اولیه ارتباط رهبر الکترونیکی در تیم‌های مجازی با سایر اعضا است. این کانال ارتباطی هنوز هم قابل‌اعتمادترین راه برای ایجاد اعتماد، مسئولیت‌پذیری، و دریافت پاسخ آنی از اعضا در نظر گرفته می‌شود. تلفن همیشه مکملی تمام‌عیار در بسته ترکیبی روش‌های ارتباطی رهبران الکترونیکی بوده است، مخصوصاً هنگامی که دریافت پاسخ و بازخورد از نظر سرعت عمل مهم باشد. از آنجا که با شکل‌گیری و گسترش استفاده از تیم‌های مجازی کانال ارتباطی تلفن توسعه یافته است، بنابراین دست رهبران الکترونیکی برای انتخاب گونه‌های مختلف آن همانند تلفن همراه، VOIP^۱، صدای الکترونیک^۲، و دیگر گونه‌های موجود آن بسیار باز خواهد بود. به‌طور کلی، در کانال تلفن پیام‌ها تحریف نمی‌شوند و صدای زنگ، نوسانات، احساسات، و واژگان به‌ندرت در مکالمات تلفنی موجب تفسیر بد می‌شوند (Gareis, 2006: 15).

ارتباطات ویدئویی^۳

این رسانه ارتباطی اجازه می‌دهد تا دو یا چند طرف یک مکالمه، با استفاده از تکنولوژی رایانه‌ای، تصویری ببینند. این کانال ارتباطی امکان برقراری ارتباطات چهره به چهره را در جلسات میان رهبر و اعضا فراهم می‌کند و به رهبر این توانایی را می‌بخشد که اصطلاحات و نشانه‌های غیرکلامی را، که در سبک‌های ارتباطاتی نوشتاری پنهان بوده، آشکار سازد. ارتباطات ویدئویی یا همان ویدئوکنفرانس نه تنها به‌عنوان یک کانال ارتباطی خوب برای انتقال دستورها عمل می‌کند، بلکه در ایجاد روابط و اعتماد نیز برای گروه‌های مجازی بسیار مفید است. ولی برای به‌کارگیری هر چه بهتر این فناوری باید تمهیداتی از قبیل کیفیت موردنظر، پهنای باند موردنیاز، و هزینه‌های تجهیزات و خدمات در نظر گرفته شود تا این کانال عملکرد مؤثرتری برای تیم‌های مجازی داشته باشد (Pauleen, 2001: 235).

اینترنت

این کانال ارتباطی نوعی شبکه داخلی (با تملک سازمانی یا خصوصی) است که از پروتکل‌های مرتبط با اینترنت و به‌ویژه تکنولوژی وب برای سازمان‌دهی شبکه استفاده

1. voice over IP
2. voice-mail
3. video telecommunication

می‌کند. اینترنت را مجموعه‌ای از برنامه‌های ساخته‌شده بر روی زیرساخت‌های فناوری اینترنت برای معناسازی استفاده داخلی فقط توسط کارکنان مشخص تعریف می‌کنند. این کانال ارتباطی برای تیم‌هایی که اعضای آن در سطح سازمانی واحد پراکنده‌اند مفید است (Burrus, 2010: 52).

رضایت ادراکی از ارتباطات^۱

این مفهوم در لغت به معنای مقیاس و ابزاری برای اندازه‌گیری کفایت ارتباطات و بازخوردها از رهبر مجازی به اعضای گروه معنا می‌شود. رهبران باید، از لحاظ شناختی، در تعیین سطح مشارکت خود در سطوح مختلف ارتباطی میان اعضا برای ترویج و ارتقای ادراک کارکنان از میزان رضایت و سازگاری با کانال‌های ارتباطی آگاه باشند. این سطوح مشارکت، با توجه به سرعت تغییرات در پروژه به‌منظور بهبود عملکرد گروهی اعضا انجام می‌شود. در تمام مراحل اجرای پروژه‌ها در سطوح گروهی می‌بایست این اطمینان ایجاد شود که هرگونه تغییر، سوالات ایجادشده، و رسیدگی به این مسائل تحت کنترل سرپرست است (Paul, 2006: 147). تحقیقات نشان می‌دهد در تیم‌های مجازی صرف تکیه بر کانال‌های نوین ارتباطی موجب کاهش اثربخشی، انسجام، و رضایت گروهی می‌شود. برای کاهش این اثرهای منفی، رهبر الکترونیکی، به‌عنوان یک وظیفه مهم، باید بر نقاط عطف و دستاوردهای قابل توجه گروه تأکید داشته باشد. نقاط عطف و دستاوردهای مهم گروه به‌عنوان منابعی سازگار در جهت جلب توجه گروه به سوی پیشرفت‌های به‌دست‌آمده می‌تواند در افزایش رضایت اعضا و بهبود عملکرد آن‌ها تأثیرگذار باشد (Boule, 2008: 29). از آنجا که رهبر تیم یکی از عوامل مهم در کسب رضایت از کانال‌های ارتباطی است، رهبرانی که در ارتباط با اعضا هم به‌صورت رسمی و هم غیررسمی عمل می‌کنند به کارکنان این اجازه را می‌دهند که به شناخت بهتری از وضع موجود برسند و به‌تبع آن، موجب رضایت بیشتر اعضا از سطوح ارتباطی موجود در تیم می‌شوند (Connaughton and Daly, 2004: 94). با مرور کلی بر ادبیات تحقیق و با توجه به اهمیت متغیر مزبور، در این پژوهش فرض شده رضایت ادراکی از ارتباطات در رابطه میان رهبری الکترونیکی با نگرش شغلی کارکنان در تیم‌های مجازی نقش تعدیلگر را ایفا می‌کند.

1. conceptual satisfaction of communication

نگرش‌های شغلی کارکنان در تیم‌های مجازی

یکی از عناصر رهبری الکترونیکی سبک‌های فعل و انفعالات بین رهبر و پیروان از طریق تکنولوژی پیشرفته اطلاعات در تیم است. رهبری الکترونیکی را می‌توان با ارزش‌ها، هنجارها، و نگرش‌های شغلی به‌نمایش گذاشته‌شده توسط اعضای سازمان و ارزش‌های فرهنگی‌ای که از آن‌ها سرچشمه گرفته شکل داد. اگرچه پژوهش‌های اولیه پیامدهای شغلی مختلف را در قالب نظریه‌های متنوع رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین، رهبری سطح پنجم، و رهبری کاریزماتیک بررسی کرده‌اند، به گفته محققان، در تحقیقات اندکی رابطه میان رهبری الکترونیکی و نگرش‌های شغلی بررسی شده است (Santos, 2013).

درواقع، نگرش فرایند شناختی پیچیده‌ای است که برای تبیین رفتار انسان در سازمان به‌کار می‌رود. درواقع، نگرش‌ها مجموعه‌ای از اعتقادات، عواطف، و نیت رفتارهای شخص نسبت موضوعی خاص است (قلی‌پور، ۱۳۹۳) مؤلفه‌های نگرش شغلی در پژوهش حاضر به شرح ذیل است:

تعهد مفهومی است که بر نگرش کلی فرد نسبت به سازمان یا تیم دلالت دارد و دربرگیرنده پذیرش اهداف و ارزش‌های جمعی است (قلی‌پور، ۱۳۹۳). دو تن از محققان به نام آلن و می‌یر بیان کرده‌اند که تعهد از سه مؤلفه تشکیل می‌شود که بر پایه تعهدات روانی بنا شده‌اند و شامل تعهد عاطفی، هنجاری، و مستمر می‌باشند. آن‌ها تأکید داشتند که کارکنانی که از تعهد عاطفی مثل دل‌بستگی عاطفی برخوردارند از انگیزه بیشتری برای مشارکت مثبت در فعالیت‌ها برخوردارند. تعهد هنجاری موجب ابراز حس راحتی برای کارکنان می‌شود (Meyer, 1991: 68). مشارکت شغلی مربوط به احساس شخص به کار خود است. محققان بیان کرده‌اند که عوامل تعیین‌کننده در مشارکت شغلی به شنیده‌شدن صدای کارکنان در اتخاذ تصمیمات مربوط به کار خود، افزایش اعتمادبه‌نفس، و کمک به آن‌ها جهت شناخت و اعتباربخشیدن به خود منجر می‌شود (Kaya, 2013: 60). رضایت شغلی نیز احساسی لذت‌بخش و عاطفی در پاسخ فرد به شغل خود و نگرش مربوط به آن است. این مفهوم می‌تواند به‌عنوان یک عامل ارزیابی گسترده جهت بررسی احساس پذیرش کارکنان و لذت‌بردن از کار استفاده شود (Shah et al., 2012: 18). تعامل یا عجین‌شدن با شغل از جنبه روان‌شناسانه در سه سطح مفهومی طبقه‌بندی می‌شود: معنادار بودن (خصوصیات وظیفه،

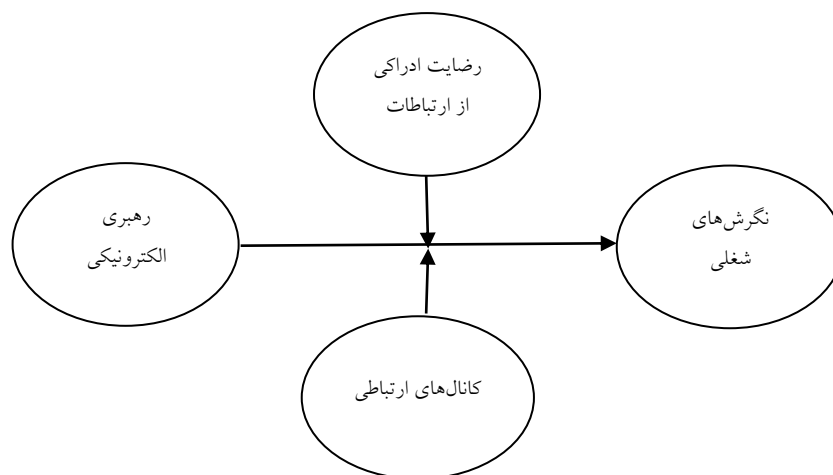
ویژگی‌های نقش، و فعل و انفعالات کاری؛ امنیت (مانند روابط بین‌فردی، پویایی گروه، سبک مدیریت، و هنجارهای سازمانی)؛ در دسترس بودن (اعم از جسمی و روحی، سطح خودآگاهی، و میزان دخالت در فعالیت‌های خارجی (Kaya, 2013: 61).

پیشینه تحقیق

در جدول ۱ برخی مطالعات انجام شده درباره موضوع پژوهش حاضر آورده شده است: با توجه به بررسی‌های انجام گرفته و مرور ادبیات نظری تحقیق، مدل مفهومی این پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

نویسنده	نتیجه
O'Neill and Hambley (2007)	سبک رهبری بر بازده تیم‌های مجازی تأثیر می‌گذارد. نوع رسانه‌های ارتباطی بر رابطه میان سبک رهبری و نتایج تیم تأثیر نمی‌گذارد. غنای رسانه ارتباطی رابطه مستقیمی با کیفیت روابط اعضای تیم خواهد داشت.
Nydegger (2010)	با توجه به موانع، همه رهبران الکترونیک باید برای یافتن راه موفقیت در برقراری ارتباطات مؤثر بر ارزش اطلاعاتی که بین اعضا منتقل می‌شود تکیه کنند. پیام‌ها باید به منظور دستیابی به عملکرد تیم کاملاً روشن، دقیق، به موقع، ساده، قابل اعتماد، و کامل باشند.
Guss (1998)	هزینه بالای زیرساخت‌های ارتباطی مؤثر و دشواری پیاده‌سازی چنین سیستم‌هایی می‌تواند بر تصمیم در مورد استفاده از یک تکنولوژی ارتباطی خاص در تیم‌های مجازی خلل وارد کند.
Connaughton and Daly (2004)	رهبران تیم‌ها یکی از عوامل مهم در کسب رضایت از کانال‌های ارتباطی هستند. رهبرانی که در ارتباط با اعضا هم به صورت رسمی و هم غیررسمی عمل می‌کنند به کارکنان این اجازه را می‌دهند که به شناخت بهتری از وضع موجود رسیده و به تبع آن، موجب رضایت بیشتر اعضا از سطوح ارتباطی موجود در تیم می‌شوند.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

همچنین فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر است:

رهبری الکترونیکی بر نگرش شغلی کارکنان در تیم‌های مجازی مؤثر است.
 کانال‌های ارتباطی در رابطه میان رهبری الکترونیکی با نگرش شغلی کارکنان در تیم‌های مجازی نقش تعدیلی معناداری را ایفا می‌کند.
 رضایت ادراکی از ارتباطات در رابطه میان رهبری الکترونیکی با نگرش شغلی کارکنان در تیم‌های مجازی نقش تعدیلی معناداری را ایفا می‌کند.

روش تحقیق

پژوهش حاضر در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. جامعه مورد مطالعه در این تحقیق محققان و پژوهشگران فعال در تیم‌های پژوهشگاه وزارت نیرو، واقع در شهر تهران، است. حجم جامعه در دسترس محقق حدود ۱۲۵ نفر از سرپرستان و پژوهشگران این مرکز است. با در نظر گرفتن حجم جامعه آماری تحقیق، حداقل حجم نمونه آماری مورد نیاز با استفاده از فرمول کوکران ۷۹ نفر محاسبه شد. بر این اساس، پرسش‌نامه به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع شد، که پس از حذف پرسش‌نامه‌های ناقص نهایتاً ۹۱ پرسش‌نامه مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شده است. روایی پرسش‌نامه از طریق روش اعتبار محتوا و پایایی و همبستگی درونی داده‌ها با

استفاده از نرم‌افزار spss و روش آلفای کرونباخ تأیید شد. جدول ۲ نشان‌دهنده پایایی مؤلفه‌های پژوهش است. در این پژوهش برای بررسی سؤالات پرسش‌نامه و آزمون فرضیه‌ها از رویکرد معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی به کمک نرم‌افزار smart-pls استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

به‌منظور دستیابی به اعتبار همگرا و میزان همبستگی، آزمون‌های پایایی مرکب و میانگین واریانس ارزیابی شد. پایایی بالاتر از ۰/۷ همراه با میانگین واریانس حداقل ۰/۵ و شرط لازم برای اعتبار همگرا و همبستگی یک سازه است (Fornell & Larcker, 1981) ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه همراه تعداد پرسش‌های تحقیق، پایایی مرکب و میانگین واریانس در جدول ۲ به تفکیک برای هریک از متغیرها آورده شده است. در این جدول ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب برای هریک از متغیرها بالای ۰/۷ و میانگین واریانس بالای ۰/۵ و در حد قابل قبول است

جدول ۲. اعتبارسنجی ابزار گردآوری اطلاعات

سؤالات	R ²	Communality	AVE	CR	آلفای کرونباخ	شاخص متغیر
۴	---	۰/۵۲	۰/۵۰	۰/۹۴	۰/۹۳	رهبری الکترونیکی
۴	---	۰/۵۹	۰/۵۹	۰/۸۵	۰/۷۶	رضایت ادراکی
۵	---	۰/۶۲	۰/۶۲	۰/۸۹	۰/۸۵	کانالهای ارتباطی
۱۷	۰/۹۵۳	۰/۵۵	۰/۵۵	۰/۹۵	۰/۹۴	نگرشهای شغلی

به‌منظور تحلیل ساختار درونی یا به عبارتی روایی پرسش‌نامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر متغیر آشکار، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده می‌شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی آیتم‌ها یا سؤالات پرسش‌نامه تحقیق در جدول ۳ خلاصه شده است. بارهای عاملی مربوط به هر یک از سازه‌ها یا سؤالات تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بوده‌اند. بنابراین، سازه‌های مورد مطالعه از جهت روایی دارای اعتبار بالایی هستند. به کمک بار عاملی می‌توان گفت کدام شاخص یا گویه در اندازه‌گیری متغیر پنهان خود سهم بیشتری دارد. هر گویه یا سؤال پرسش‌نامه، که بار عاملی بالاتری داشته باشد، قدرت یا سهم بیشتری در سنجش متغیر پنهان مربوط به خود دارد. در جدول ۳ بارهای عاملی

بیرونی^۱، که خروجی نرم‌افزار Smart Pls است، بارهای عاملی مربوط به هر متغیر در ستون مربوط به آن درج شده است. چنانچه این مقادیر بالای ۰/۴ باشند، نیاز به حذف آن‌ها در صورت اجبار نداریم.

جدول ۴ ماتریس همبستگی میان متغیرهای پنهان تحقیق است. در واقع، هر یک از اعداد جدول‌های ضریب همبستگی (رابطه همبستگی) میان متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. این ضریب بین دو متغیر، شدت رابطه آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی. (ضرایب مسیر)

کانال‌های ارتباطی		نگرش‌های شغلی		رهبری الکترونیکی	
۰/۸۱۶	Tel	۰/۷۶۳	ct1	۰/۷۳۰	ch1
۰/۷۵۶	Vid	۰/۴۳۶	ct2	۰/۷۲۹	ch2
۰/۷۹۲	Son	۰/۷۴۸	ct3	۰/۷۸۴	ch3
۰/۸۰۶	Ema	۰/۷۰۲	ct4	۰/۷۶۲	ch4
۰/۷۹۷	Int	۰/۵۹۲	in1	۰/۷۲۰	com1
رضایت ادراکی از ارتباطات		۰/۷۵۹	in2	۰/۷۵۹	com2
۰/۷۱۸	scom1	۰/۴۹۵	in3	۰/۶۹۰	com3
۰/۷۵۱	Scom2	۰/۷۳۰	in4	۰/۶۸۰	com4
۰/۸۰۲	Scom3	۰/۷۵۲	jp1	۰/۷۱۷	n1
۰/۷۸۲	Scom4	۰/۷۵۵	jp2	۰/۷۳۷	n2
		۰/۷۸۸	jp3	۰/۶۷۸	n3
		۰/۷۶۵	Jp4	۰/۷۲۵	t1
		۰/۷۰۰	sat1	۰/۷۲۷	t2
		۰/۷۲۰	sat2	۰/۷۵۰	t3
		۰/۷۶۵	Sat3	۰/۷۴۷	t4
		۰/۷۳۸	Sat4	۰/۶۷۱	t5
		۰/۷۲۴	Sat5		

جدول ۴. ماتریس همبستگی متغیرهای پنهان

شاخص متغیر	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)
(۱) رهبری الکترونیکی	۱,۰۰			
(۲) کانال ارتباطی	۰,۷۹	۱,۰۰		
(۳) رضایت ادراکی	۰,۸۷	۰,۸۵	۱,۰۰	
(۴) نگرش‌های شغلی	۰,۹۴	۰,۹۰	۰,۸۹	۱,۰۰

با توجه به نتایج مربوط به ضرایب همبستگی به دست آمده که در جدول ۴ درج شده است، می‌توان به این نتیجه رسید که همه متغیرهای فرضیات تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه معنی‌داری با هم دارند.

برای بررسی برازش کلی مدل نیز از معیار GOF استفاده می‌شود. این معیار طبق فرمول زیر به دست می‌آید. از دو شاخص میانگین شاخص تجمعی^۱ و میانگین توان دوم ضرایب همبستگی^۲ بین سازه‌ها استفاده می‌شود (با استخراج از جدول ۲).

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} * R \text{ Square}}$$

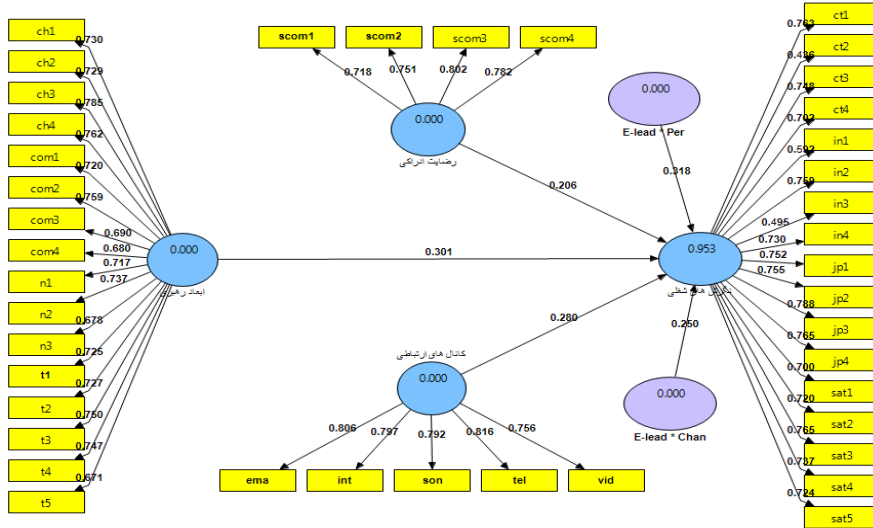
محاسبه تناسب کلی مدل به این گونه است:

$$GOF = \sqrt{0.57 * 0.953} = 0.73$$

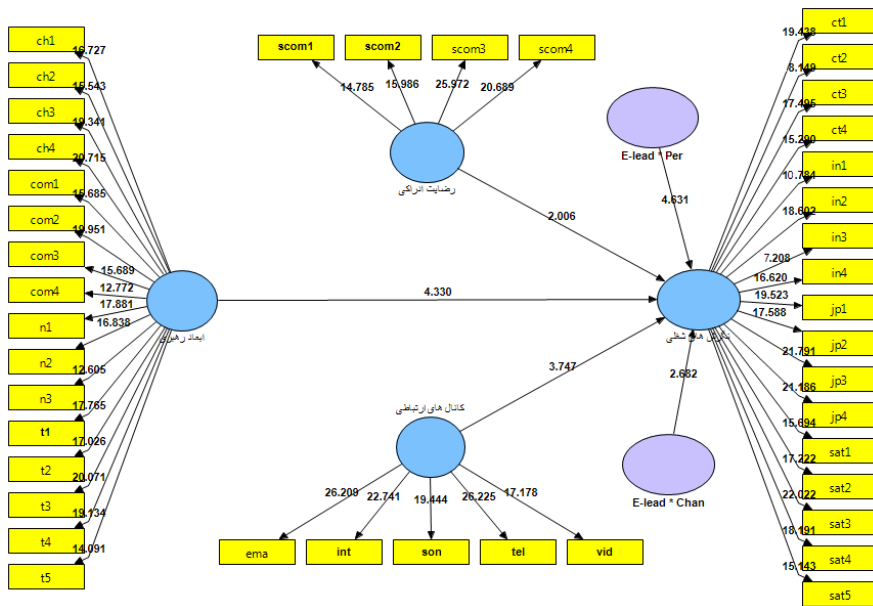
حاصل آزمون برای شاخص برازش مدل برابر با ۰/۷۳ است. از آنجا که حداقل مقدار قابل قبول برای این شاخص ۰/۳۶ است (Hulland, 1999)، می‌توان ادعا کرد مدل پژوهش برازش بالا و قوی دارد.

پس از بررسی و تأیید مدل، برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی ضریب مسیر reg و t-value استفاده شده است. به وسیله مقادیر (t-value مقدار احتمال) معنی‌داری ضرایب مسیر بررسی می‌شود. در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چنانچه مقادیر آماره تی بالاتر از ۱/۹۶ باشد، فرضیه تأیید و در صورت کمتر بودن فرضیه رد می‌شود. در شکل‌های ۲ و ۳ مدل به وسیله نرم‌افزار اجرا شده است.

1. communality
2. R Square



شکل ۱. ضرایب مسیر



شکل ۱. ضرایب آماره t-value

بحث و نتیجه‌گیری

در ادامه بحث، خلاصه نتایج در جدول پنج درج شده است.

جدول ۵. خلاصه نتایج تحلیل فرضیات پژوهش

نتیجه	ضریب مسیر	آماره تی	فرضیات تحقیق
تأیید	۰٫۸۳۶	۳۵٫۱۶۳	۱) تأثیر رهبری الکترونیکی بر نگرش کارکنان تیم‌های مجازی
تأیید	۰٫۲۵	۲٫۶۸۲	۲) نقش تعدیلگر کانال‌های ارتباطی در رابطه میان رهبری الکترونیکی با نگرش شغلی کارکنان
تأیید	۰٫۳۱۸	۴٫۶۳۱	۳) نقش تعدیلگر رضایت ادراکی از ارتباطات در رابطه میان رهبری الکترونیکی با نگرش شغلی کارکنان

فرضیه نخست: نتایج به دست آمده از آماره t منعکس کننده این امر است که رهبری الکترونیکی در سطح اطمینان ۹۵ درصد در متغیر بر نگرش کارکنان تیم‌های مجازی تأثیر مستقیم دارد. به این دلیل که آماره t در خارج از بازه $1-96$ تا $1+96$ قرار گرفته است. همچنین، می‌توان گفت که نوع این رابطه مثبت و مستقیم است. در ضمن، ضریب تعیین مربوط به نگرش کارکنان تیم‌های مجازی برابر با $0/95$ است. این مقدار نشان می‌دهد که رهبری الکترونیکی توانسته ۹۵ درصد نگرش کارکنان تیم‌های مجازی را پیش‌بینی یا تبیین کند. نتایج به دست آمده در فرضیه اول با تحقیقات کندی و انیل و همبلی (Cannady, 2014)؛ (O'Neill and Hambley, 2007) همخوانی دارد.

فرضیه دوم: بر طبق نتایج به دست آمده از آماره t ، در جدول ۵، کانال‌های ارتباطی بر رابطه رهبری الکترونیکی و نگرش‌های کارکنان در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معنی‌داری دارد. با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت که کانال‌های ارتباطی نوع رابطه را در جهت مثبت و مستقیم تعدیل کرده و توانسته تأثیر رهبری الکترونیکی بر نگرش‌های کارکنان را بهبود بخشد. در ضمن، نتیجه به دست آمده با تحقیقات کندی (۲۰۱۴) همخوانی دارد و با نتیجه تحقیق انیل و همکاران در تضاد است.

فرضیه سوم: نتایج تحلیل‌ها نشان می‌دهد رضایت ادراکی از ارتباطات بر رابطه رهبری الکترونیکی و نگرش کارکنان تیم‌های مجازی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معنی‌داری دارد. همچنین، با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر، رضایت ادراکی از ارتباطات رابطه را در جهت مثبت و مستقیم تعدیل کرده است. این یافته تحقیق حاضر نیز با نتایج کوناگتون و دالی (Connaughton and Daly, 2004). همخوانی دارد.

پیشنهادها

این مطالعات نشان داد که رهبری الکترونیکی بر نگرش کارکنان شاغل در تیم‌های مجازی تأثیر درخور توجهی دارد. بنابراین، لازم است که مدیران پژوهشگاه نیرو تمهیداتی در راستای اجرای عملی ابعاد رهبری الکترونیکی بیندیشند. در این راستا، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. در بُعد تیم‌سازی توسط سرپرست پیروی از یک مدل معین می‌تواند راهگشا باشد؛ در این زمینه یکی از الگوهای مفید مدل پنج‌مرحله‌ای تاکمن است که در بخش ادبیات به آن اشاره شد.

۲. مذاکره‌کنندگی یکی از ابعاد مهم رهبری الکترونیکی است. مدیر باید با ترک الگوهای سنتی مذاکره (چه در مورد کارکنان، چه در مورد سایر افراد)، که بُرد یک نفر در آن به معنای باخت دیگری است، و با پذیرش مذاکره به سبک بُرد-بُرد باعث افزایش میزان اعتماد و یکدلی درون تیم شود و به تبادل صادقانه اطلاعات و اشتراک‌گذاری آن‌ها در حد لازم میان افراد کمک کند.

۳. در بُعد انطباق‌پذیر بودن، مدیر باید، ضمن رعایت اصول ثابت تیم، با تشویق ایده‌پردازی در میان کارکنان، موجب افزایش قدرت بداهه‌پردازی جهت اخذ تصمیمات مهم در لحظه شود.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در فرضیه دوم مبتنی بر نقش تعدیلگر کانال‌های ارتباطی در رابطه میان رهبری الکترونیکی و نگرش‌های شغلی کارکنان و همچنین با توجه به موقعیت جغرافیایی اعضا و میزان دسترسی آن‌ها به اینترنت مدیر باید اقدامات زیر را انجام دهد:

۴. هنگامی که ارتباط دریافت بازخورد سریع برای مدیر اهمیت فراوانی داشته باشد و همچنین شرایط اضطرار حکم‌فرما باشد، استفاده از تلفن به سایر ابزارهای ارتباطی اولویت دارد.

۵. به منظور توزیع یکسان اطلاعات درون سازمان، استفاده از اینترنت یا سایر شبکه‌های داخلی توصیه می‌شود.

۶. برای اجرای کارهایی مانند دسترسی به تعداد زیادی از کارکنان، ضمیمه کردن اسناد برای بررسی‌های بیشتر، و اطلاع از برنامه‌ریزی جلسات، استفاده از ایمیل مفید است.
۷. برای برگزاری کلاس‌های استادان خارج از سازمان، که امکان حضور فیزیکی آن‌ها و همچنین اعضای تیم به صورت هم‌زمان امکان‌پذیر نیست و یا مقرون به صرفه نیست، استفاده از ارتباطات ویدئویی توصیه می‌شود.
- با توجه به فرضیه سوم تحقیق و نقش تعدیلگر رضایت ادراکی از ارتباطات و اینکه توانسته تأثیر رهبری الکترونیکی بر نگرش‌های کارکنان را بهبود بخشد نیز اقدامات ذیل باید مورد توجه قرار گیرند:
۸. تشریح موارد استفاده از کانال‌های ارتباطی مورد استفاده در تیم‌ها برای ارتقای ادراک کارکنان و مشارکت آن‌ها.
۹. توجه به کفایت کانال‌های ارتباطی و میزان رضایت کارکنان از روش‌های ارتباطی از طریق دریافت بازخورد از آن‌ها.

منابع و مأخذ

۱. حکیم آراء، محمدعلی، شهیر، احسان و روشندل، طاهر (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر جذب کاربران ایرانی به شبکه‌های اجتماعی مجازی خارجی، امنیت ملی، ۳(۹): ۱۳۹-۱۶۰.
۲. قلی‌پور، آراین (۱۳۹۳). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)، در فصل سوم، تهران: سمت، ص ۱۰۸-۱۲۸.
۳. قلی‌پور، آراین و امیری، بهنام (۱۳۸۸). تأثیر فناوری اطلاعات بر رفتار سازمانی: بررسی چالش‌های هویتی در تیم‌های مجازی و تأثیر آن بر رفتار اعضای تیم، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۳(۱۱۰۳-۱۰۸) (۲).
4. Anantatmula, V. (2010). A Structured Approach for Better Performance, *Project Management Journal*, 60-72.
5. Avolio, B.K. (2000). *E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice*, The Leadership Quarterly, 615-668.
6. Beich, E. (2001). *The Pfeiffer book of successful team-building tools*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
7. Boule, M. (2008). Best practices for working in a virtual team environment, *Library Technology Reports*, 44(1): 28-31.
8. Brian, C. and Jeanne, M. (2014). Trust me, I'm a negotiator: Diagnosing trust to negotiate effectively, *Organizational Dynamics*, 27-36.
9. Burrus, D. (2010). Social networks in the workplace: the risk and opportunity of Business. *Strategy and Leadership*, 38(4):, 50-53.
10. Cannady, Y. (2014). *Valued project team leader and preferred communication methods in virtual teams*, Capella University, ProQuest Dissertations Publishing.
11. Cohen, S.G. (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
12. Connaughton, S. and Daly, J. (2004). Identification with leader: A comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams, *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2): 89-103.
13. Duarte, D.L. (2001). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed* (2nd ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
14. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
15. Gajendran, R. and Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions, *Journal of Applied Psychology*, 97(6): 1252-1261.
16. Gareis, E. (2006). Virtual teams: A comparison of online communication channels, *The Journal of Language for International Business*, 17(2): 6-21.
17. Goodbody, J. (2005). *Critical Success Factors for Global Virtual Teams*, Strategic Communication Management.
18. Grosse, C. (2002). Managing communication within virtual intercultural teams, *Business Communication Quarterly*, 65(4): 22-38.
19. Guss, C. (1998). Virtual project management: Tools and the trade, *Project*

- Management Journal*, 29(1): 22.
20. Hernandez, M. and Eberly, M. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory, *The Leadership Quarterly*, 22(6): 1165-1185.
 21. Huang, Yen-Chih and Rong, M.A. (2008). Exploitative learning in project teams: Do cognitive capability and strategic orientations act as moderator variables?, *International Journal of Project Management* 33: 760-771.
 22. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
 23. Hunsaker, P. and Hunsaker, J. (2008). Virtual Teams: A Leaders Guide, *Team Performance Management*, 14(1/2): 86-101.
 24. Kaya, M. (2013). *The effects of perceived organizational justice on police job satisfaction, job involvement and job stress*, Spalding University, 59-61.
 25. Kross, E. and Verduyn, P. (2013). Facebook use predicts declines in subjective well-being in young adults, *Plos One*, 8(8).
 26. Lambert, E.G. (2010). Take this job and shove it: An exploratory study of turnover intent among jail staff, *Journal of Criminal Justice*, 38: 139-148.
 27. Lee, M. (2014). *Leading Virtual Project Teams: Adapting Leadership Theories and Communications techniques to 21st Century Organizations*, Boca Raton, FL: CRC Press, 17.
 28. McLaughlin, M. (2008). *The new encyclopedia of icebreakers*, San Francisco: Wiley.
 29. Meyer, J.P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
 30. Nydegger, R.P. (2010). Challenges in managing virtual teams, *Journal of Business and Economics Research*, 8(3): 69-82.
 31. O'Neill, T. and Hambley, L. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103: 1-20.
 32. Paul, D. (2006). Collaborative activities in virtual settings: A knowledge management perspective of telemedicine, *Journal of Information Systems*, 22(4): 143-176.
 33. Pauleen, D.J. (2001). Facilitating virtual team relationships via Internet and conventional communication channels, *Internet Research*, 11(3): 190-202.
 34. Pulakos, E. (2000). Adaptability in the work place: Development of a taxonomy of adaptive performance, *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
 35. Santos, J. (2013). Designing and leading virtual teams, working paper, Insead University.
 36. Shah, M, Akhtar, G., Zafar, H., & Riaz, A. Shah M.J., R.M. (2012). Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions, *International Journal of Business and Social Science*, 18.
 37. Svensson, J. (2006). Speech acts, communication problems and fighter pilot team performance, *Ergonomics*, 49: 1226-1237.
 38. Tavcar, J.Z. (2005). Skills for effective communication and work in global product development, *Journal of Engineering Design*, 16: 557-576.
 39. Wang, M. (2011). Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: Testing the mediating roles of perceived P-E fit variables, *Personnel*

Psychology, 163-189.

40. Yael, Z.ofi (2011). *A Manager's Guide to Virtual Teams*, New York: American Management Association.
41. Zaccaro, S & Bader, P.Zaccaro, (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good, *Organizational Dynamics*, 377-387.
42. Zakaria, N.A. (2004). Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams, *Creativity and Innovation Management*, 13(1): 15-29.
43. Zhang, S. and Tremaine, M. (2009). Occurrence and effects of leader delegation in virtual software teams, *International Journal of E-Collaboration*, 5(1): 47-68.