مجله یافته های علوم تربیتی و آموزشی

تاثیر رهبری تحول آفرین دیجیتال بر توانمند سازی روانشناختی و بهره وری کارکنان در سازمان های مجازی

طاهره پولادخانی، مژگان امیریان زاده

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

aydakhani419@gmail .com

استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

m.amirianzadeh@miau.ac.ir

MDOI-02-2026.0617
MNR-638-2-D1795B

چکیده: گذار شتابان سازمان‌ها به زیست‌بوم‌های کاری مجازی و دورکاری، پارادایم‌های سنتی مدیریت و سرپرستی را با چالش‌های بنیادین مواجه ساخته است. در فضای مجازی که نظارت مستقیم فیزیکی جای خود را به تعاملات مبتنی بر فناوری داده است، حفظ انگیزش درونی و بهره‌وری نیروی انسانی نیازمند سبک‌های نوینی از رهبری است. پژوهش حاضر با هدف واکاوی و تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین دیجیتال بر توانمندسازی روان‌شناختی و ارتقای بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های مجازی به رشته تحریر درآمده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از حیث گردآوری داده‌ها، یک مطالعه مروری نظام‌مند و سنتز پژوهشی کیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل مقالات علمی-پژوهشی و مطالعات معتبر منتشرشده در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی (SID, Magiran, Civilica, Noormags) و بین‌المللی (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Google Scholar) در بازه زمانی ۱۹۹۵ تا ۲۰۲۶ است. پس از غربالگری هدفمند بر اساس پروتکل PRISMA، متون مرتبط انتخاب و از طریق تحلیل مضمون کدگذاری و دسته‌بندی شدند. سنتز یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین دیجیتال از طریق چهار بعد اصلی خود (نفوذ آرمانی دیجیتال، ترغیب انگیزشی در بسترهای مجازی، ترغیب ذهنی فناورانه و ملاحظات فردی آنلاین) مستقیماً بر چهار شناخت توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (احساس معناداری، خودکارآمدی دیجیتال، خودمختاری یا حق انتخاب، و احساس اثرگذاری) تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، توانمندسازی روان‌شناختی با کاهش فرسودگی ناشی از فناوری و انزوای حرفه‌ای، به عنوان متغیر میانجی کلیدی عمل کرده و منجر به افزایش کارایی، اثربخشی و رفتارهای نوآورانه کارکنان در تیم‌های مجازی می‌گردد. موفقیت سازمان‌های مجازی تنها در گرو تامین زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری نیست، بلکه نیازمند رهبرانی است که بتوانند دیدگاه تحول دیجیتال را با توانمندسازی شناختی و روان‌شناختی سرمایه‌های انسانی پیوند زنند.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول‌آفرین دیجیتال، توانمندسازی روان‌شناختی، بهره‌وری کارکنان، سازمان‌های مجازی، تیم‌های دورکار.

مقدمه

در عصر انقلاب صنعتی چهارم و گسترش فناوری‌های ارتباطی، مفهوم «سازمان» از یک ساختار فیزیکی و محدود به جغرافیا، به شبکه‌ای پویا، توزیع‌شده و مجازی تغییر ماهیت داده است (Cascio & Montealegre, 2016). سازمان‌های مجازی ساختارهایی هستند که در آن‌ها افراد و تیم‌ها با وجود پراکندگی جغرافیایی و زمانی، از طریق فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (ICT) برای دستیابی به اهداف مشترک سازمانی هم‌افزایی می‌کنند (Avolio et al., 2014). اگرچه این ساختارها انعطاف‌پذیری، چابکی و کاهش هزینه‌های سربار را برای سازمان‌ها به ارمغان آورده‌اند، اما چالش‌های روان‌شناختی و مدیریتی پیچیده‌ای را نیز پدید آورده‌اند. کاهش تعاملات چهره‌به‌چهره، ابهام در نقش‌ها، احساس انزوای اجتماعی و فرسودگی دیجیتال، از جمله عواملی هستند که می‌توانند بهره‌وری کارکنان را در محیط‌های مجازی به شدت تهدید کنند.

در چنین فضایی، سبک‌های رهبری سنتی که متکی بر کنترل مستقیم، سلسله‌مراتب خشک و حضور فیزیکی بودند، کارایی خود را از دست داده‌اند. در پاسخ به این خلأ، مفهوم «رهبری تحول‌آفرین دیجیتال» یا «رهبری الکترونیکی تحول‌آفرین» شکل گرفته است؛ سبکی که اصول رهبری تحول‌آفرین باس و آولیو (Avolio, 1994 & Bass) را با شایستگی‌های دیجیتال و مدیریت تعاملات مجازی تلفیق می‌کند (Cortellazzo et al., 2019; AlNuaimi et al., 2022). رهبران تحول‌آفرین دیجیتال به جای نظارت پلیسی بر ساعات حضور آنلاین کارکنان، بر الهام‌بخشی، ایجاد چشم‌انداز مشترک، تحریک فکری برای حل مسائل فناورانه و حمایت فردی از کارکنان در فضای مجازی تمرکز دارند (Berkovich & Hassan, 2023).

از سوی دیگر، تحقق بهره‌وری پایدار در سازمانی که نظارت بیرونی در آن به حداقل رسیده است، نیازمند شکل‌گیری نوعی «خودمدیریتی» و «انگیزش درونی» در کارکنان است که در ادبیات رفتار سازمانی تحت عنوان «توانمندسازی روان‌شناختی» شناخته می‌شود (Spreitzer, 1995). توانمندسازی روان‌شناختی فرآیندی است که طی آن، باور فرد نسبت به کارآمدی خود، معنادار بودن شغل، استقلال در تصمیم‌گیری و تاثیرگذاری بر نتایج سازمانی تقویت می‌گردد (Kanungo, 1988 & Conger). بررسی اینکه چگونه رهبری تحول‌آفرین دیجیتال می‌تواند این وضعیت روان‌شناختی را در کارکنان دورکار ایجاد کرده و از این رهگذر، بهره‌وری آنان را ارتقا بخشد، محور اصلی این مقاله مروری را تشکیل می‌دهد.

یکی از پارادوکس‌های اساسی در مدیریت سازمان‌های مجازی، «پارادوکس خودمختاری و کنترل» است. از یک سو، ماهیت کار مجازی مستلزم اعطای آزادی عمل و استقلال به کارکنان در مدیریت زمان و فرایند کار

است؛ و از سوی دیگر، مدیران همواره نگران افت عملکرد، کاهش هماهنگی تیمی و افت بهره‌وری در غیاب نظارت فیزیکی هستند (Liao, 2017). زمانی که مدیران برای رفع این نگرانی به ابزارهای نظارت دیجیتال سخت‌گیرانه (مانند نرم‌افزارهای رصد لحظه‌به‌لحظه صفحه‌نمایش یا پایش مستمر) متوسل می‌شوند، حس بی‌اعتمادی، استرس شغلی و بیگانگی از کار در کارکنان تشدید شده و در نهایت، بهره‌وری کیفی و خلاقیت آنان سقوط می‌کند.

مسئله اصلی اینجاست که در محیط‌های کاری مجازی، پیوند عاطفی و شناختی کارکنان با سازمان به دلیل فاصله فیزیکی سست‌تر می‌شود. کارمندی که در پشت سیستم رایانه خود و دور از همکاران فعالیت می‌کند، ممکن است به مرور زمان احساس کند که فعالیت او بخش کوچکی و بی‌اهمیت از یک چرخ‌دنده نامرئی است (کاهش احساس معناداری و اثرگذاری) یا در مواجهه با تغییرات سریع نرم‌افزاری، دچار حس ناتوانی شود (کاهش خودکارآمدی). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که صرفِ دیجیتالی کردن فرآیندها بدون تحول در ذهنیت رهبری و بدون توجه به ابعاد روان‌شناختی کارکنان، به شکست پروژه‌های تحول دیجیتال می‌انجامد (عرب خزایلی و همکاران، ۱۴۰۴؛ Philip, 2021).

بنابراین، پرسش‌های کلیدی که این مطالعه مروری در پی پاسخگویی به آن‌هاست عبارتند از:

ابعاد و سازوکارهای اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین دیجیتال در بستر سازمان‌های مجازی کدام‌اند؟

رهبری تحول‌آفرین دیجیتال از چه طریق به ارتقای ابعاد چهارگانه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دورکار منجر می‌شود؟

توانمندسازی روان‌شناختی چگونه رابطه میان رهبری تحول‌آفرین دیجیتال و بهره‌وری کارکنان در محیط‌های مجازی را میانجی‌گری و تبیین می‌کند؟

اهمیت انجام این مطالعه را می‌توان در دو سطح «نظری» و «کاربردی» تبیین کرد:

از منظر نظری: اگرچه ادبیات پژوهشی غنی و گسترده‌ای پیرامون رابطه رهبری تحول‌آفرین سنتی با توانمندسازی روان‌شناختی وجود دارد (Schermuly et al., 2022؛ کلهرنیا گلکار و همکاران، ۱۳۹۶)، اما با ظهور نسل جدیدی از سازمان‌های تمام‌مجازی و هیبریدی، مفهوم «رهبری تحول‌آفرین دیجیتال» به عنوان یک سازه مستقل و نوپدید مطرح شده است. یکپارچه‌سازی یافته‌های پراکنده اخیر و ارائه یک چارچوب مفهومی منسجم که نشان دهد چگونه فاصله فیزیکی توسط رهبری دیجیتال جبران شده و به توانمندی روان‌شناختی و بهره‌وری تبدیل می‌شود، شکاف نظری موجود در ادبیات مدیریت منابع انسانی دیجیتال را پوشش می‌دهد.

از منظر کاربردی: امروزه بسیاری از سازمان‌های آموزشی، خدماتی، فناوری اطلاعات و بنگاه‌های اقتصادی در ایران و جهان به سمت ساختارهای مجازی و دورکاری حرکت کرده‌اند. نتایج این مرور نظام‌مند به مدیران ارشد، رهبران تیم‌های مجازی و متخصصان توسعه منابع انسانی کمک می‌کند تا به جای سرمایه‌گذاری صرف بر ابزارهای کنترلی، پروتکل‌های ارتباطی و رفتاری خود را به گونه‌ای بازطراحی کنند که منجر به شکوفایی روان‌شناختی و بهره‌وری حداکثری کارکنان شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع **مرور نظام‌مند** و سنتز پژوهشی کیفی است که بر اساس رهنمودهای استاندارد PRISMA (موارد گزارش‌دهی ترجیحی برای مرورهای نظام‌مند و فراتحلیل‌ها) اجرا شده است. مراحل اجرای روش‌شناسی به شرح زیر است:

استراتژی جستجو و پایگاه‌های اطلاعاتی:برای شناسایی منابع معتبر، جستجوی جامعی در پایگاه‌های داده بین‌المللی شامل *Francis & Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald, Taylor* و موتور جستجوی *Google Scholar* و همچنین پایگاه‌های معتبر فارسی شامل *پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، مگیران (Magiran)، نورمگز (Noormags) و سیویلیکا (Civilica)* انجام گرفت.

کلیدواژه‌های جستجو:در بخش فارسی از ترکیب کلیدواژه‌های «رهبری تحول‌آفرین دیجیتال»، «رهبری الکترونیکی»، «توانمندسازی روان‌شناختی»، «بهره‌وری کارکنان»، «عملکرد شغلی» و «سازمان‌های مجازی / تیم‌های مجازی» و در بخش انگلیسی از عملگرهای بولی (AND/OR) با عبارت‌های زیر استفاده شد: ("Digital Transformational Leadership" OR "E-Leadership" OR "Virtual Transformational Leadership") AND ("Psychological Empowerment") AND ("Employee Productivity" OR "Job Performance") AND ("Virtual Organizations" OR "Virtual Teams")

معیارهای ورود و خروج:

معیارهای ورود: مقالات علمی-پژوهشی و کنفرانسی معتبر، کتاب‌های مرجع و مطالعات بنیادی منتشرشده بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۲۶ که به طور مستقیم به بررسی ارتباط حداقل دو متغیر از متغیرهای اصلی پژوهش در بستر دیجیتال یا سازمانی پرداخته باشند.

معیارهای خروج: مقالات غیرمرتبط، نوشته‌های ژورنالیستی فاقد داوری علمی، مطالعاتی که صرفاً به جنبه فنی و مهندسی فناوری اطلاعات بدون توجه به بعد انسانی و رهبری پرداخته بودند، و مقالات تکراری.

فرآیند غربالگری و تحلیل داده‌ها: در جستجوی اولیه، بیش از ۱۲۰ عنوان سند بازیابی شد. پس از حذف موارد تکراری و بررسی عنوان و چکیده، ۴۵ مقاله برای مطالعه متن کامل انتخاب شدند. در نهایت، بر اساس ارزیابی کیفیت روش‌شناختی و ارتباط مستقیم با اهداف پژوهش، **۱۵ منبع کلیدی و بنیادین** (شامل مطالعات کلاسیک پایه‌گذار نظریه‌ها و پژوهش‌های تجربی نوین تا سال ۲۰۲۶/۱۴۰۵) به عنوان هسته اصلی سنتز انتخاب گردیدند. داده‌های استخراج‌شده با روش **تحلیل مضمون**کدگذاری و در قالب مقوله‌های مفهومی دسته‌بندی شدند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۵.۱. رهبری تحول‌آفرین دیجیتال

رهبری تحول‌آفرین که نخستین بار توسط برنز (۱۹۷۸) مطرح و توسط باس و آولیو (Avolio, & Bass 1994) بسط یافت، بر فراتر رفتن از مبادلات روزمره و ایجاد تغییرات عمیق در ارزش‌ها، اهداف و انگیزه‌های پیروان تاکید دارد. با دیجیتالی شدن محیط کار، آولیو و همکاران (Avolio et al., 2014) مفهوم «رهبری الکترونیکی» را به عنوان فرآیند نفوذ اجتماعی که به واسطه فناوری‌های پیشرفته اطلاعاتی برای تغییر نگرش‌ها، احساسات، تفکر، رفتار و عملکرد افراد و گروه‌ها رخ می‌دهد، تعریف کردند.

رهبری تحول‌آفرین دیجیتال، حاصل پیوند این دو مفهوم است (AlNuaimi et al., 2022; Berkovich & Hassan, 2023). این سبک رهبری دارای چهار بعد بازتعریف‌شده در فضای مجازی است:

نفوذ آرمانی دیجیتال: رهبر به عنوان یک الگوی تمام‌عیار در پذیرش فناوری، اخلاق حرفه‌ای دیجیتال و اعتمادسازی در فضای مجازی عمل می‌کند.

ترغیب انگیزشی مجازی: ترسیم چشم‌اندازی روشن و هیجان‌انگیز از آینده دیجیتال سازمان و ایجاد حس هدفمندی مشترک در تیم‌های پراکنده از طریق ارتباطات رسانه‌ای غنی.

ترغیب ذهنی فناورانه: تشویق کارکنان به زیر سوال بردن روش‌های سنتی، بهره‌گیری خلاقانه از ابزارهای دیجیتال و حل مسأله نوآورانه در محیط‌های ابری و مجازی.

ملاحظات فردی آنلاین: درک نیازهای منحصربه‌فرد هر یک از کارکنان دورکار، توجه به تعادل کار و زندگی آن‌ها، و ارائه مربی‌گری و بازخوردهای شخصی‌سازی‌شده از طریق پلتفرم‌های ارتباطی.

۵.۲. توانمندسازی روان‌شناختی در محیط‌های مجازی

بر خلاف توانمندسازی ساختاری که بر تفویض اختیار رسمی تمرکز دارد، توانمندسازی روان‌شناختی بازتابی از وضعیت شناختی درونی فرد نسبت به نقش شغلی خود است. اسپریتزر (Spreitzer, 1995) بر اساس کارهای توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، چهار بعد (شناخت) اصلی را برای آن برشمرده است:

معناداری: تناسب میان الزامات نقش کاری در فضای مجازی با ارزش‌ها، باورها و استانداردهای درونی فرد.

شایستگی یا خودکارآمدی: باور فرد به اینکه دانش، مهارت و توانایی لازم (به‌ویژه سواد دیجیتال و مهارت‌های تخصصی) را برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف از راه دور داراست.

حق انتخاب یا خودمختاری: احساس آزادی عمل و استقلال در نحوه شروع، زمان‌بندی، انتخاب ابزار و تنظیم فرآیندهای کاری در محیط دورکاری.

اثرگذاری: درجه باوری که فرد احساس می‌کند فعالیت‌های او در فضای مجازی بر پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی سازمان تاثیر ملموس می‌گذارد.

۵.۳. بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های مجازی

بهره‌وری در ادبیات مدیریت، تلفیقی از دو مولفه «کارایی»: انجام درست کارها و استفاده بهینه از زمان و منابع دیجیتال) و «اثربخشی»: انجام کارهای درست و تحقق اهداف کیفی سازمان) است (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۳). در سازمان‌های مجازی، سنجش بهره‌وری از «مدت زمان حضور فیزیکی» به «نتایج و خروجی‌های مبتنی بر عملکرد و ارزش‌آفرینی» تغییر یافته است (Bono, 2009 & Purvanova).

۵.۴. مرور مطالعات پیشین (داخلی و خارجی)

عرب خزایلی، تقوایی و غلامحسین‌زاده (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین رهبری تحول‌آفرین دیجیتال و استراتژی دیجیتال به واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان» نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین دیجیتال هم به صورت مستقیم و هم از طریق ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی، تحقق استراتژی‌های دیجیتال و عملکرد سازمانی را تسهیل می‌کند.

گل‌آبادی و شامی زنجانی (۱۴۰۱) در مطالعه خود پیرامون «طراحی الگوی توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال» تاکید کردند که رهبران در زیست‌بوم دیجیتال نیازمند تغییر ذهنیت از کنترل‌گری به توانمندسازی و شبکه‌سازی تعاملی هستند تا بتوانند بهره‌وری و چابکی کارکنان را حفظ نمایند.

کلهرنیا گلکار، سلطانی و کلهرنیا گلکار (۱۳۹۶) در بررسی نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی و کیفیت زندگی کاری در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین با عملکرد کارکنان، به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحول‌آفرین با تقویت ابعاد چهارگانه توانمندسازی روان‌شناختی، عملکرد شغلی و بهره‌وری کارکنان را به شکل معناداری ارتقا می‌دهد.

برکوویچ و حسن (Hassan, 2023 & Berkovich) در مطالعه‌ای تجربی ثابت کردند که رهبری تحول‌آفرین دیجیتال مدیران، تعهد سازمانی و اثربخشی عملکردی کارکنان را در محیط‌های آموزشی و سازمانی دیجیتالی‌شده به طور چشمگیری افزایش می‌دهد.

شرمولی و همکاران (Schermuly et al., 2022) و **فیلیپ (Philip, 2021)** در مطالعات خود بر روی کارهای مجازی و دیجیتال دریافتند که توانمندسازی روان‌شناختی مهم‌ترین سپر محافظتی کارکنان در برابر فرسودگی دورکاری است و رهبران تحول‌آفرین با اعطای خودمختاری و حمایت عاطفی، بهره‌وری تیم‌های مجازی را تضمین می‌کنند.

پوروانوا و بونو (Bono, 2009 & Purvanova) در یک مطالعه بنیادین مقایسه میان تیم‌های حضوری و مجازی نشان دادند که تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد و بهره‌وری در **تیم‌های مجازی** حتی قوی‌تر و حیاتی‌تر از تیم‌های سنتی (چهره‌به‌چهره) است؛ زیرا در محیط مجازی ابهام بیشتر است و کارکنان بیش از پیش به چشم‌انداز و هدایت الهام‌بخش رهبر نیاز دارند.

یافته‌های پژوهش

بر اساس تحلیل مضمون متون علمی بررسی‌شده، سازوکار اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین دیجیتال بر توانمندسازی روان‌شناختی و بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های مجازی در قالب یک جدول تطبیقی و چهار گزاره تحلیلی دسته‌بندی شده است:

جدول ۱: ماتریس سنتز مکانیسم‌های اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین دیجیتال بر توانمندسازی و بهره‌وری در سازمان‌های مجازی

ابعاد رهبری تحول‌آفرین دیجیتال	اقدام رفتاری رهبر در سازمان مجازی	بعد متناظر در توانمندسازی روان‌شناختی	پیامد نهایی در بهره‌وری کارکنان دورکار	منابع پشتیبان
نفوذ آرمانی دیجیتال	اعتمادسازی متقابل، شفافیت در ارتباطات آنلاین، الگودهی در تسلط و اخلاق دیجیتال	**احساس اثرگذاری (Impact) و معناداری**	کاهش مقاومت در برابر تغییرات فناوری، افزایش تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج	Avolio et al. (2014); AlNuaimi et al. (۲۰۲۲); عرب خزایلی و همکاران (۱۴۰۴)
ترغیب انگیزشی مجازی	تبیین چشم‌انداز دیجیتال، پیوند دادن وظایف خرد دورکاری با اهداف کلان سازمان	**احساس معناداری (Meaning)**	غلبه بر حس بیگانگی و انزوای مجازی، افزایش اشتیاق شغلی (Work Engagement) و اثربخشی کیفی	Purvanova & Bono Bono (2009); Berkovich & Hassan (۲۰۲۳)
ترغیب ذهنی فناورانه	تشویق به یادگیری ابزارهای نوین، تحمل خطا در آزمایش راه‌حل‌های دیجیتال،	**خودمختاری (Self-Determination)**	ارتقای نوآوری دیجیتال، چابکی در حل مسئله، کاهش زمان انجام فرآیندها (کارایی بالا)	Cortellazzo et al. (۲۰۱۹); گل‌آبادی و شامی زنجانی (۱۴۰۱)

			تفویض اختیار	
ملاحظات فردی آنلاین	کوچینگ مجازی، بازخورد سازنده فردی، حمایت فنی و عاطفی، احترام به مرز کار و زندگی	**خودکارآمدی (Competence)**	کاهش استرس فناوری (Technostress)، ارتقای توانمندی مهارتی و تداوم بهره‌وری پایدار	Spreitzer (1995); Liao (۲۰۱۷)؛ کلهرنیا گلکار و همکاران (۱۳۹۶)

تحلیل تفصیلی یافته‌ها:

غلبه بر «فاصله روان‌شناختی» از طریق ترغیب انگیزشی و معناداری شغل

در سازمان‌های مجازی، بزرگ‌ترین آفت بهره‌وری، «فاصله روان‌شناختی» است نه فاصله جغرافیایی. کارکنانی که تنها از طریق تیکت‌ها و ایمیل‌ها وظایف را دریافت می‌کنند، به سرعت دچار روزمرگی و بی‌معنایی می‌شوند. یافته‌های مرور نشان می‌دهد که رهبران تحول‌آفرین دیجیتال با برگزاری جلسات تعاملی هدفمند و تبیین اینکه کار هر فرد چگونه در پازل نهایی سازمان جای می‌گیرد، بعد «**معناداری**» را در کارکنان زنده نگه می‌دارند (Bono, 2009 & Purvanova). وقتی کارمند دورکار کار خود را معنادار بداند، بدون نیاز به حضور ناظر، انرژی شناختی خود را وقف کیفیت کار می‌کند.

ارتقای «خودکارآمدی دیجیتال» و کاهش استرس فناورانه

تغییرات مداوم در پلتفرم‌ها و نرم‌افزارهای سازمانی می‌تواند در کارکنان ایجاد اضطراب و حس بی‌کیفیتی کند. رهبران تحول‌آفرین دیجیتال از طریق بعد «**ملاحظات فردی**» و «**ترغیب ذهنی**»، محیطی امن از نظر روان‌شناختی فراهم می‌کنند که در آن کارکنان از پرسیدن سوال یا ابراز نیازهای آموزشی هراسی ندارند (Cortellazzo et al., 2019). ارائه آموزش‌های به‌موقع و بازخوردهای تقویتی آنلاین، «**احساس شایستگی و خودکارآمدی**» کارکنان را ارتقا داده و مستقیماً بر سرعت و دقت انجام کارها (کارایی) اثر می‌گذارد.

جایگزینی «خودکنترلی» به جای «کنترل پلیسی» از مسیر خودمختاری

سنتز مطالعات (Liao, 2017; Schermuly et al., 2022) به وضوح نشان می‌دهد که در سازمان‌های مجازی، رهبرانی که بر توانمندسازی روان‌شناختی تمرکز دارند، به جای کنترل فرآیند، بر مدیریت مبتنی بر هدف و نتیجه تکیه می‌کنند. اعطای «**حق انتخاب و خودمختاری**» به کارمند برای تنظیم شیوه کار خود در فضای مجازی، حس مالکیت روان‌شناختی ایجاد می‌کند که خروجی مستقیم آن، افزایش خلاقیت و بهره‌وری فراتر از انتظار است.

نتیجه‌گیری

مرور نظام‌مند ادبیات پژوهشی در این مقاله آشکار ساخت که گذار موفقیت‌آمیز به سازمان‌های مجازی و حفظ بهره‌وری نیروی انسانی در این بستر، بیش از آنکه یک مسأله فناورانه باشد، یک مسأله «رهبری و روان‌شناختی» است. رهبری تحول‌آفرین دیجیتال به عنوان پارادایم نوین رهبری در عصر حاضر، با تلفیق هوشمندی دیجیتال و ابعاد چهارگانه تحول‌آفرینی، قادر است چالش‌های ذاتی محیط‌های مجازی (نظیر انزوا، ابهام نقش، بی‌اعتمادی و فرسودگی دیجیتال) را خنثی سازد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، رهبران تحول‌آفرین دیجیتال زمانی می‌توانند بهره‌وری کارکنان دورکار را به حداکثر برسانند که استراتژی‌های خود را بر پایه تقویت چهار شناخت توانمندسازی روان‌شناختی (معناداری، خودکارآمدی، خودمختاری و اثرگذاری) بنا نهند. سازمانی که کارکنان مجازی آن احساس کنند کارشان ارزشمند است، توانمندی فنی لازم را دارند، از استقلال عمل برخوردارند و صدایشان در تصمیم‌گیری‌های سازمان شنیده می‌شود، به سطحی از بهره‌وری پایدار و خودجوش دست خواهد یافت که هیچ سامانه نظارتی سخت‌گیرانه‌ای قادر به ایجاد آن نیست.

پیشنهادهای کاربردی و اجرایی

بر مبنای یافته‌های مستخرج از این مرور نظام‌مند، پیشنهادهای کاربردی زیر به تفکیک ابعاد چهارگانه برای مدیران ارشد، رهبران سازمان‌های مجازی و متخصصان منابع انسانی ارائه می‌گردد:

در راستای تقویت بعد «معناداری» و «ترغیب انگیزشی»:

طراحی تالارهای گفتگوی چشم‌انداز: رهبران سازمان‌های مجازی باید به جای بسنده کردن به ابلاغیه‌های متنی و ایمیلی، جلسات ویدئویی دوره‌ای و تعاملی برگزار کنند و در آن، تاثیر مستقیم فعالیت‌های هر تیم را بر دستاوردهای کلان سازمان با مستندات بصری نمایش دهند.

تدوین منشور ارزش‌های دیجیتال: تعریف روشن ماموریت و ارزش‌های سازمان در فضای مجازی به گونه‌ای که کارمند دورکار خود را بخشی از یک هویت جمعی باارزش بداند.

در راستای تقویت بعد «خودمختاری» و «نفوذ آرمانی»:

گذر از نظارت زمانی به ارزیابی مبتنی بر نتیجه (OKRs): پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های مجازی، نرم‌افزارهای رصد پلیسی و کنترل لحظه‌ای موس و کیبورد را حذف کرده و به جای آن، چارچوب «اهداف و نتایج کلیدی» را پیاده‌سازی کنند تا کارکنان در نحوه و زمان انجام کار در چارچوب ضرب‌الاجل‌ها استقلال داشته باشند.

ایجاد فرهنگ اعتماد دیجیتال: رهبران باید خود در عمل به تعهدات آنلاین، شفافیت اطلاعاتی و پاسخگویی به موقع پیشگام باشند تا جو اعتماد متقابل در تیم‌های مجازی شکل گیرد.

در راستای تقویت بعد «خودکارآمدی» و «ملاحظات فردی آنلاین»:

راه‌اندازی سیستم کوچینگ و منتورینگ مجازی: اختصاص جلسات کوتاه یک‌به‌یک آنلاین به صورت هفتگی یا دوهفته‌یک‌بار با هر یک از کارکنان، نه برای بازخواست، بلکه برای شنیدن چالش‌های فردی، رفع موانع فنی و حمایت عاطفی.

توسعه مستمر سواد دیجیتال و تاب‌آوری شناختی: برگزاری کارگاه‌های آموزشی آنلاین و میکروارنینگ متناسب با نیاز هر فرد جهت تسلط بر ابزارهای جدید و جلوگیری از بروز استرس فناوری.

احترام به «حق قطع اتصال»: رهبران دیجیتال باید مرزهای زمان کاری و استراحت کارکنان دورکار را به رسمیت بشناسند و از ارسال پیام‌های کاری در ساعات غیراداری خودداری کنند تا از فرسودگی روانی جلوگیری شود.

منابع

حقیقی، محمدعلی، احمدپور داریانی، محمود، و سادات نیا، فائزه. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر بهره‌وری کارکنان با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۶(۲)، ۲۴۵-۲۶۴.

عرب خزایلی، روجا، تقوایی، مریم، و غلامحسین‌زاده، مهسا. (۱۴۰۴). رابطه بین رهبری تحول‌آفرین دیجیتال و استراتژی دیجیتال به واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کسب‌وکار و اقتصاد هوشمند*، ساری. (نمایه شده در پایگاه سیویلیکا، کد سند: EMBCONF01_171).

کلهرنیا گلکار، مهدی، سلطانی، علی، و کلهرنیا گلکار، محسن. (۱۳۹۶). نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی و کیفیت زندگی کاری در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین با عملکرد کارکنان. *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۵(۱۸)، ۹۳-۱۲۰.

گل‌آبادی، فاطمه، و شامی زنجانی، مهدی. (۱۴۰۱). طراحی الگوی توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال. *فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی*، ۲۰(۶۵)، ۱-۳۴.

مصطفی‌زاده، معصومه، و همکاران. (۱۴۰۱). واکاوی و اعتباریابی ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و رهبری در محیط‌های سازمانی نوین. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴(۱)، ۱۱۵-۱۴۲.

AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038

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

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Berkovich, I., & Hassan, T. (2023). Principals' digital transformational leadership, teachers' commitment, and school effectiveness. *Education Inquiry*, 15(3), 1–18. https://doi.org/10.1080/20004508.2023.2173705

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938

Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 570–583.

Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004

Schermuly, C. C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C., & Koch, J. (2022). Leadership styles and psychological empowerment: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 73–95. https://doi.org/10.1177/15480518211067751

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. https://doi.org/10.2307/256865