

Between Opportunity and Challenge: A Phenomenological Analysis of Managers' Lived Experience in Managing Hybrid Teams In the Context of the 12-Day War

Seyed Najmedin Mousavi*

Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Faezeh Hasanvand

PhD student in Human Resource Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Abstract

Today, hybrid work, which integrates remote and in-person environments, has redefined leader-team interactions and requires a more precise understanding of these dynamics. Therefore, given the importance of the topic, the present study aims to phenomenologically analyze managers' lived experience in managing hybrid teams with regard to opportunities and challenges in the 12-day war in public and private organizations. This study is descriptive-exploratory in terms of its applied purpose and in terms of its data collection method, and is a qualitative research type that was conducted using the phenomenological method (i.e., the lived experience of people involved in the phenomenon) and the Dickelman approach. Since the present study is qualitative, the data collection method is in-depth interviews with participants. Accordingly, using purposive sampling method and based on the principle of theoretical adequacy, 15 managers of public and private organizations were selected as sample members. In this study, qualitative content analysis method and Maxqda software were used to examine and analyze the data obtained from the interviews. The research findings show that hybrid management has been a source of pressure and growth for managers at the same time; in such a way that

* Corresponding Author: mousavi.na@lu.ac.ir

How to Cite:

in the midst of challenges such as digital fatigue, role ambiguity, erosion of collective identity, opportunities for self-regulation, creating structure in the midst of unstructuredness, and blockchain for transparency have emerged.

Keywords: Hybrid management, hybrid work, phenomenological analysis, opportunities and challenges, 12-day war.

1. Introduction

The concept of “hybrid work” first emerged during the COVID-19 pandemic, especially since 2020, as a response to new workplace needs. This working model, due to the requirement for a flexible combination of in-person and remote work, has become widespread in organizations and has quickly become established in many workplaces (Lindström, 2024). Vartien and Vanharanta (2024) define hybrid work as any type of work arrangement in which employees, in agreement with the organization, perform their tasks flexibly in terms of time and place, at work, at home, at third-party locations or on the move, using digital technologies such as laptops and the Internet. Empirical studies indicate a positive impact of hybrid work on employees’ perceptions of job autonomy. Therefore, given the importance of the subject, the present study aimed to phenomenologically analyze the lived experience of managers in managing hybrid teams with regard to the opportunities and challenges in the 12-day war in public and private organizations.

2. Literature Review

In a study titled “Sense of Belonging in Hybrid Workplaces,” Orila, Siri-Ainen, Makala, and Kangas (2025) identified aspects of hybrid work related to telework (control over work and personal time; telework skills; virtual communication practices) and on-site work (human connection; information exchange; relevance of on-site work). Their research suggests that the physical asynchrony associated with telework and the physical synchrony associated with on-site work contribute to employees’ sense of belonging in hybrid work. Mabaso and Manuel (2024) in a study titled “Performance Management Practices in Remote and Hybrid Workplaces: An Exploratory Study” stated that the findings of this study included key themes such as ongoing performance communication, team-presentable meetings, the importance of face-to-face interactions, clarity of performance expectations, trust, and well-

being. The study also found that hybrid and remote work environments pose a significant challenge in achieving a healthy work-life balance.

3. Methodology

This study is descriptive-exploratory in terms of its applied purpose and in terms of its data collection method, and is a qualitative research type that was conducted using the phenomenological method (i.e., the lived experience of people involved in the phenomenon) and the Dickelman approach. Since the present study is qualitative, the data collection method is in-depth interviews with participants. Accordingly, using purposive sampling method and based on the principle of theoretical adequacy, 15 managers of public and private organizations were selected as sample members. In this study, qualitative content analysis method and Maxqda software were used to examine and analyze the data obtained from the interviews.

4. Results

The present study is a qualitative study conducted using a phenomenological method. In this way, by conducting interviews with public and private managers, the lived experience of managers in managing hybrid teams was identified with regard to the opportunities and challenges in the 12-day war. In this way, the opportunities of hybrid management in the 12-day war include: digital empathetic leadership, creating structure in the midst of unstructuredness, changing communication dynamics, discovering new capacities in the midst of crisis, self-regulation learning, motivation with gamification, blockchain for transparency, multidimensional time management, learning to effectively delegate tasks, expanding the managerial horizon. As well as the challenges of hybrid management in the 12-day war include: weakness of momentary control over the workflow, adjusting professional-personal balance, leadership in conditions of conflict and ambiguity, lack of a sense of tangible success, failure to maintain information security, challenges of human interaction in cyberspace, reduced quality of decision-making, digital fatigue, inadequate training, and identity tension.


5. Conclusion


The research findings show that hybrid management has been a source of pressure and growth for managers at the same time; in such a way that in the midst of challenges such as digital fatigue, role ambiguity, erosion of collective identity, opportunities for self-regulation, creating

structure in the midst of unstructuredness, and blockchain for transparency have emerged.

املاہ انتشار

میان فرصت و چالش: تحلیل پدیدارشناسانه تجربه زیسته مدیران در مدیریت تیم‌های هیبریدی در بستر جنگ ۱۲ روزه

سید نجم‌الدین
 موسوی *  ID
 استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد،
 ایران

فائزه حسونند  ID
 دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه
 لرستان، خرم‌آباد، ایران

چکیده

امروزه کار هیبریدی که محیط‌های دورکاری و حضوری را ادغام می‌کند، تعاملات رهبر-تیم را بازتعریف کرده و نیازمند درک دقیق‌تری از این پویایی‌ها است. لذا با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر با هدف تحلیل پدیدارشناسانه تجربه زیسته مدیران در مدیریت تیم‌های هیبریدی با توجه به فرصت‌ها و چالش‌ها در جنگ ۱۲ روزه در سازمان‌های دولتی و خصوصی انجام پذیرفته است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-اکتشافی و از نوع تحقیقات کیفی است که با استفاده از روش پدیدارشناسی (یعنی تجربه زیسته افراد درگیر با پدیده) و رویکرد دیگلمن انجام شده است. از آنجا که پژوهش حاضر کیفی است روش جمع‌آوری اطلاعات در آن، مصاحبه‌های عمیق با مشارکت کنندگان است. بر همین اساس با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری، ۱۵ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی به عنوان اعضای نمونه، انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل محتوای کیفی و نرم‌افزار Maxqda استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت هیبریدی برای مدیران هم‌زمان منبع فشار و رشد بوده است؛ به گونه‌ای که در دل چالش‌هایی چون خستگی دیجیتال، ابهام نقش، فرسایش هویت جمعی، فرصت‌هایی برای خودتنظیمی، خلق ساختار در دل بی‌ساختاری و بلاک‌چین برای شفافیت پدید آمده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت هیبریدی^۱، کار ترکیبی^۲، تحلیل پدیدارشناسانه، فرصت‌ها و چالش‌ها، جنگ ۱۲ روزه.

* نویسنده مسئول: mousavi.na@lu.ac.ir

1. Hybrid Management
2. Hybrid work

مقدمه

امروزه ظهور سازمان‌های هیبریدی^۱ به‌عنوان پاسخی راهبردی به الزامات دنیای کاری پسا کرونا، ساختارهای سنتی مدیریت را با چالش‌های اساسی مواجه ساخته است. این نوع از سازمان‌ها که ترکیبی از کار حضوری و دور کاری را در خود جای داده‌اند، معماری نوینی از فضا، زمان و تعامل انسانی را معرفی کرده‌اند؛ معماری‌ای که در آن، نقش سنتی مدیران به‌طور چشمگیری دچار تحول شده است (Hopkins & Figaro, 2021). در چنین بافتی، مدیران دیگر تنها ناظر و برنامه‌ریز نیستند، بلکه نقش میانجی میان ساختار و انعطاف، کنترل و اعتماد، حضور فیزیکی و اتصال دیجیتال، تعامل و گوش دادن فعال را ایفا می‌کنند (2021 Joy,). در واقع، مدیریت افراد در محیط کار هیبریدی مستلزم برخورداری از توانایی‌های رهبری شخصی و حرفه‌ای است که انگیزش کارکنان را برای توسعه سازمانی و پیشرفت حرفه‌ای تقویت می‌کند (Cardoso, 2023). به تعبیر دیگر، نیروی کار هیبریدی به رهبرانی نیاز دارد که نه تنها در محیط‌های حضوری و مجازی به‌طور مستقل مؤثر باشند، بلکه بتوانند این دو بستر را به یک نظام منسجم و هدفمند پیوند دهند (Hopkins & Figaro, 2021). همچنین، یکی از وجوه بنیادین این تحول، تغییر در شیوه ارزیابی عملکرد است. در محیط‌های هیبریدی و دور کار، تمرکز از نظارت مستقیم به ارزیابی بر مبنای نتایج و خروجی‌ها تغییر یافته است؛ تغییری که نیازمند سطح بالایی از اعتماد میان مدیران و کارکنان است (Depoo, 2022). در چنین شرایطی، ارتباطات شفاف، منسجم و مستمر، به‌عنوان پیش‌نیازهای اصلی مدیریت اثربخش عملکرد و هماهنگی تیمی شناخته می‌شوند (2021 Newman & Ford؛ Lewis-Iley, 2021). با این حال، اداره تیم‌های هیبریدی با چالش‌هایی چون تضعیف انسجام اجتماعی، دشواری ارزیابی عملکرد، فرسایش مرزهای کار-زندگی و کاهش ارتباطات چهره‌به‌چهره همراه است (Lindström, 2024). افزون بر این، ساختارهای کاری هیبریدی ممکن است بر همکاری‌های درون تیمی و بین تیمی اثر منفی بگذارند و در نتیجه، عملکرد فردی و گروهی را تضعیف کنند (Yarberry, 2021 & Sims). علی‌رغم این چالش‌ها، برخی از مدیران تجربه زیسته خود از کار در محیط‌های هیبریدی را نه تنها به‌مثابه نوعی مواجهه با بحران، بلکه به‌عنوان فرصتی برای بازآفرینی سبک‌های رهبری، رشد فردی و شکوفایی نوآوری قلمداد می‌کنند. در گزارش‌ها و

¹. Hybrid Organization

مطالعات، این مدیران از پدیده‌هایی همچون افزایش استقلال تیمی، تقویت خلاقیت، رشد رهبری مبتنی بر همدلی، و خلق الگوهای نوین تعامل سخن گفته‌اند (Gibbs, 2023). در مجموع، ادبیات نظری بر این نکته تأکید دارد که رهبری در سازمان‌های هیبریدی مستلزم بازتعریف نقش‌ها، بازآرایی ذهنیت‌ها، و توسعه مهارت‌هایی نوین است که بتوانند پاسخگوی اقتضائات فزاینده محیط‌های کاری ترکیبی در دنیای متغیر امروز باشند.

در پرتو اهمیت موضوع پژوهش، باید اذعان داشت در دهه‌های اخیر، تحولاتی مانند جهانی‌شدن، پیشرفت فناوری‌های ارتباطی، و به‌ویژه همه‌گیری کووید-۱۹، موجب تغییرات بنیادینی در شیوه‌های سازماندهی کار شده‌اند. یکی از برجسته‌ترین این تحولات، ظهور مدل کاری هیبریدی بوده است؛ مدلی که در آن کارکنان بخشی از زمان کاری خود را به صورت حضوری و بخشی را از راه دور انجام می‌دهند. این الگوی ترکیبی، گرچه نویدبخش انعطاف‌پذیری، افزایش رضایت شغلی، و کاهش هزینه‌هاست، اما در عمل با مجموعه‌ای از چالش‌های پیچیده، به‌ویژه در سطح مدیریت تیم‌ها همراه است. مدیرانی که مسئولیت هدایت تیم‌های هیبریدی را بر عهده دارند، در وضعیت‌هایی تازه و ناشناخته قرار گرفته‌اند: از یک سو با پراکندگی جغرافیایی، تضعیف ارتباطات چهره‌به‌چهره، دشواری در نظارت مستقیم و فرسایش انسجام تیمی مواجه‌اند؛ و از سوی دیگر، فرصت‌هایی مانند توانمندسازی کارکنان، خود رهبری، بهره‌گیری از فناوری و به کارگیری شیوه‌های نوین ارزیابی عملکرد پیش روی آنان قرار دارد. این وضعیت، نوعی دوگانگی یا “در مرز میان چالش و فرصت بودن” را برای مدیران به وجود آورده است که در ادبیات نظری سنتی، کمتر مورد کاوش عمیق قرار گرفته است. این پیچیدگی در شرایطی دوچندان می‌شود که تیم‌های هیبریدی در بستر بحران‌های شدید و ناگهانی مانند دوران جنگ ۱۲ روزه فعالیت می‌کنند. در چنین شرایطی، مدیران نه تنها با چالش‌های معمول مدل هیبریدی مواجه‌اند، بلکه باید با ناامنی فیزیکی، اضطراب روانی کارکنان، قطع ارتباطات زیرساختی، و فشارهای تصمیم‌گیری فوری نیز روبه‌رو شوند. تجربه زیسته این مدیران در شرایط جنگی می‌تواند نگاهی بی‌سابقه به مدیریت منابع انسانی، تاب‌آوری سازمانی و حفظ انسجام تیمی در بستر ترکیبی ارائه دهد؛ مسئله‌ای که تاکنون کمتر به آن پرداخته شده است. برخی مطالعات موجود بیشتر بر خروجی‌های کمی یا الگوهای مدیریتی کلی تمرکز داشته‌اند و کمتر به درک درونی و تجربه زیسته مدیران از

این موقعیت پیچیده پرداخته‌اند. این در حالی است که فهم دقیق‌تر و غنی‌تر از پدیده مدیریت تیم‌های هیبریدی، به‌ویژه در بستر شرایط بحرانی همچون جنگ، نیازمند ورود به دنیای تجربه‌شده و معنادار افراد درگیر با این پدیده است؛ امری که در چارچوب رویکرد پدیدارشناسی ممکن می‌شود. پدیدارشناسی، با تأکید بر توصیف تجربه‌های زیسته و چگونگی ادراک افراد از پدیده‌های پیرامون‌شان، امکان فهمی عمیق‌تر و انسانی‌تر از شرایط نوظهور کاری را فراهم می‌سازد. از این منظر، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که مدیران چگونه تجربه زیسته خود از مدیریت تیم‌های هیبریدی را، به‌ویژه در بستر جنگ‌های کوتاه‌مدت مانند جنگ ۱۲ روزه، معنا می‌کنند؟ چه چالش‌ها و فرصت‌هایی را در این تجربه درک کرده‌اند؟ شناخت این تجربه‌ها، نه تنها شکاف موجود در ادبیات نظری درباره کار هیبریدی را پر می‌کند، بلکه می‌تواند مبنای بازطراحی ساختارهای سازمانی و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران در دوران پس از تحولات بزرگ جهانی و بحران‌های منطقه‌ای باشد. مرور ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که تاکنون مطالعه‌ای که به‌صورت مستقیم به بررسی تحلیل پدیدارشناسانه تجربه زیسته مدیران در مدیریت تیم‌های هیبریدی با توجه به فرصت‌ها و چالش‌ها در بستر شرایط بحرانی یا جنگی پرداخته باشد، انجام نگرفته است. بنابراین، این تحقیق درصدد است تا با هدف پر کردن شکاف علمی موجود و پاسخ به خلأ تئوریکی مشاهده‌شده، گامی در راستای توسعه مفهومی موضوع بردارد. افزون بر آن، با توجه به جایگاه محوری و اثرگذار فرآیند مدیریت هیبریدی در عملکرد مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی، این پژوهش می‌کوشد ضمن غنی‌سازی ادبیات نوپای مرتبط با این مفهوم، اطلاعاتی کاربردی و سودمند در اختیار مدیران حوزه مدیریت منابع انسانی قرار دهد. بدین‌سان، هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تجربه زیسته مدیران در مدیریت تیم‌های هیبریدی با توجه به فرصت‌ها و چالش‌ها، به‌ویژه در بستر شرایط بحرانی اخیر نظیر جنگ ۱۲ روزه، می‌باشد.

مبانی نظری

نیرو کار هیبریدی

مفهوم «کار هیبریدی» برای نخستین بار در دوران همه‌گیری کووید-۱۹، به‌ویژه از سال ۲۰۲۰، به‌عنوان پاسخی به نیازهای جدید محیط کار مطرح شد. این مدل کاری، به دلیل الزام

به ترکیب انعطاف‌پذیر کار حضوری و دور کاری، در سازمان‌ها رواج یافت و به سرعت در بسیاری از محیط‌های کاری تثبیت شد (Lindström, 2024). در تعریف این مفهوم (Vartiainen and Vanharanta, 2024)، کار هیبریدی را هر نوع ترتیبات کاری دانسته‌اند که طی آن، کارکنان بنا بر توافق با سازمان، به صورت انعطاف‌پذیر از نظر زمان و مکان، در محل کار، خانه، مکان‌های ثالث یا در حال حرکت، با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال نظیر لپ‌تاپ و اینترنت، به انجام وظایف خود می‌پردازند. مطالعات تجربی دیگری نیز به تأثیر مثبت کار هیبریدی پرداخته‌اند. برای مثال، (Brunelle and Fortin, 2021)، نشان دادند که کارکنان دور کار نسبت به هم‌تایان حضوری خود، سطح بالاتری از استقلال را تجربه می‌کنند. این سبک کاری مستلزم برخورداری از مهارت‌های خود مدیریتی است؛ یعنی توانایی در ایجاد انگیزه درونی، سازمان‌دهی وظایف و مدیریت بار کاری به صورت مستقل (Tramontano, Grant & Clarke, 2021). به بیانی دیگر، همه‌گیری کووید-۱۹، نقش تسریع‌کننده‌ای در پذیرش گسترده کار هیبریدی به عنوان هنجار جدید به‌ویژه در سازمان‌های دانش‌محور داشته است (Kane, Nanda, Phillips & Copulsky, 2021). از منظر بهره‌وری سازمانی نیز شواهد نشان می‌دهد که گذار به الگوهای کاری دور کار یا ترکیبی، نه تنها بهره‌وری را کاهش نداده، بلکه در مواردی موجب بهبود آن نیز شده است. در یک مطالعه، ۴۸٫۷ درصد از رهبران سازمانی اذعان داشتند که بهره‌وری کارکنان در محیط‌های هیبریدی افزایش یافته است و ۲۲٫۷ درصد نیز تغییر خاصی در بهره‌وری مشاهده نکرده‌اند (Chavez-Dreyfuss, 2020). همچنین، طبق گزارش شرکت (Price, 2021) Waterhouse Coopers، ۸۳ درصد از مدیران، تجربه دور کاری از خانه را موفقیت‌آمیز ارزیابی کرده‌اند. در مجموع، ادبیات نظری اخیر نشان می‌دهد که کار هیبریدی نه تنها به عنوان یک پاسخ واکنشی به بحران سلامت جهانی شکل گرفت، بلکه در حال تبدیل شدن به یک الگوی پایدار برای آینده کار است؛ الگویی که مستلزم بازنگری در مهارت‌های فردی، ابزارهای مدیریتی، و ساختارهای سازمانی است.

مدیریت هیبریدی

در سال‌های اخیر، به‌ویژه در پی شیوع همه‌گیری کووید-۱۹ و وقوع جنگ‌ها، محیط کار دستخوش تحولاتی سریع و بنیادین شده است، به گونه‌ای که بسیاری از مدیران برای نخستین بار تجربه کار از راه دور را از سر گذراندند (Newman & Ford, 2021). این دگرگونی،

ماهیت رهبری سازمانی را به چالش کشیده و رهبران را ملزم به تطبیق با سبک‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی کرده است که پیش از این، در رهبری سنتی حضوری موضوعیت نداشتند (Lagowska, Sobrao, Furtado & Grobman, 2020). به عبارتی، رهبری از راه دور به‌عنوان «فرآیندی اجتماعی برای نفوذ» تعریف شده است که با بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته اطلاعاتی، موجب تغییر نگرش، احساسات، رفتار و عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شود (Afjeh, Khashaei Varnamkhasti, Dehghanan, & Masveh 2023). پژوهش‌ها حاکی از آن است که رهبری تیم‌های مجازی و از راه دور نه تنها دشوارتر است (Liao, 2017)، بلکه برای همه رهبران نیز مناسب نیست (Lagowska, Sobrao, Furtado & Grobman, 2020). در این میان، رهبری در ساختارهای هیبریدی، فشارهای روانی مضاعفی را بر مدیران وارد کرده است. گزارش‌ها نشان می‌دهد که مدیران در مقایسه با کارکنان، میزان بالاتری از استرس، اضطراب، انزوا، افسردگی و فرسودگی شغلی را تجربه کرده‌اند و چالش‌هایی نظیر حفظ فرهنگ سازمانی، مدیریت همکاری مجازی و مواجهه با عدم قطعیت‌های شغلی را از دشوارترین وجوه رهبری دانسته‌اند. این وضعیت، نیاز به بازتعریف رهبری را برجسته می‌سازد؛ به طوری که رهبران مجبورند از یک الگوی مدیریت انسانی‌تر و انعطاف‌پذیرتر استفاده کنند که کمتر بر شاخص‌های سخت و بیشتر بر تعاملات انسانی و اعتماد تمرکز دارد (McGuinness, 2020). در همین راستا، Meyer (2010) چهار تفاوت بنیادین بین رهبری از راه دور و رهبری سنتی را مطرح کرده است: نیاز به رسمیت و شفافیت بیشتر در نقش‌ها، آگاهی از ناکارآمدی سبک‌های سنتی، ضرورت اعتماد مبتنی بر قابلیت و اهمیت دوچندان ارتباط مؤثر. بر اساس این دیدگاه، Barnes, Vione and Kotera (2024) نیز مجموعه‌ای از شایستگی‌های کلیدی برای رهبری از راه دور را شناسایی کرده‌اند که شامل ایجاد اعتماد، برخورداری از آگاهی اجتماعی و فرآیندی، مهارت‌های ارتباطی پیشرفته و قابلیت اتکاست. سایر مطالعات نیز بر اهمیت مهارت‌هایی چون توانمندسازی کارکنان و همکاری (O'Rourke, 2021)، مدیریت زمان (Maleki, Fatemi, Rezaei-Moghaddam, Hayati Nasiri, 2024)، ارتباطات و مشارکت کارکنان (Lindström, 2024) تأکید کرده‌اند. بنابراین، ادبیات موجود نشان می‌دهد که رهبری اثربخش در محیط‌های هیبریدی مستلزم تحول در نگرش‌ها

و توانمندی‌های مدیریتی است، به‌ویژه در مواجهه با چالش‌هایی که با عدم قطعیت و فشار روانی همراه‌اند.

پیشینه پژوهش

ملکی، فاطمی، رضائی‌مقدم، حیاتی و نصیری (۱۴۰۲) در پژوهشی تحت عنوان "واکاوی مؤلفه‌های پذیرش کارآفرینی هیبریدی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: استان فارس) به این نتایج دست یافتند که ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اقتصادی، نقش خانواده، ویژگی‌های سازمانی، شبکه‌سازی و پیوند بین فناوری‌های نوین علمی و صنعت از جمله عوامل تأثیرگذار بر پذیرش کارآفرینی هیبریدی از دیدگاه صاحب‌نظران بودند. مؤلفه‌های پیوند بین فناوری‌های نوین علمی و صنعت، مدیریت زمان، توسعه‌ی اقتصادی، تجربه‌ی کاری و ارتقای کارایی شغلی به ترتیب دارای بیشترین اهمیت از دیدگاه پاسخ‌گویان بودند. بر اساس نتایج پژوهش، داشتن دو نقش یا تبدیل شدن به کارآفرین هیبریدی از نظر مالی، وضعیت بهتری برای کارکنان به همراه دارد. رجائی، بنی‌هاشمی و براتی (۱۴۰۱) در تحقیقی تحت عنوان "قابلیت‌های هیبریدی سازمانی و نقش آن بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی چابکی سازمانی، مسئولیت اجتماعی و چابکی استراتژیک" به این نتایج دست یافتند که قابلیت‌های هیبریدی از طریق مسئولیت اجتماعی و چابکی سازمانی بر عملکرد در سازمان‌های دانش‌بنیان تأثیر معنادار دارد. همچنین در رابطه بین قابلیت‌های هیبریدی و عملکرد سازمان‌های دانش‌بنیان، نقش متغیر میانجی چابکی استراتژیک تأیید نگردید که این موضوع می‌تواند به دلیل عدم دانش استراتژیکی مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان است. (Urrila, Siiriäinen, Mäkelä and Kangas (2025) در تحقیقی تحت عنوان "حس تعلق در محیط‌های کاری ترکیبی" جنبه‌هایی از کار ترکیبی مربوط به کار از راه دور (کنترل بر زمان کار و شخصی؛ مهارت‌های کار از راه دور؛ شیوه‌های ارتباط مجازی) و کار در محل (ارتباط انسانی؛ تبادل اطلاعات؛ مرتبط بودن کار در محل) را شناسایی کردند. تحقیقات آن‌ها نشان می‌دهد که ناهم‌زمانی فیزیکی مرتبط با کار از راه دور و هم‌زمانی فیزیکی مرتبط با کار در محل، به حس تعلق کارمندان در کار ترکیبی کمک می‌کند. (Mabaso and Manuel (2024) در تحقیقی تحت عنوان "شیوه‌های مدیریت عملکرد در محیط‌های کاری از راه دور و ترکیبی: یک مطالعه اکتشافی" بیان داشتند که یافته‌های این پژوهش شامل مضامین کلیدی از قبیل ارتباط مداوم عملکرد،

جلسات قابل ارائه تیمی، اهمیت تعاملات حضوری، وضوح انتظارات عملکرد، اعتماد و رفاه بود. همچنین این مطالعه نشان داد که محیط‌های کاری ترکیبی و از راه دور، چالش مهمی در دستیابی به تعادل سالم بین کار و زندگی ایجاد می‌کنند. (Lindström 2024) در تحقیقی تحت عنوان "رهبری و ارتباطات در کار هیبریدی: بررسی فرصت‌ها و چالش‌ها" به مطالعه کیفی درباره چالش‌ها و فرصت‌های ارتباطات داخلی در پروژه‌ها پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که ارتباطات دیجیتال و حضوری چگونه بر رهبری، انسجام تیمی، درگیری کارکنان و پویایی کلی پروژه‌ها تأثیر می‌گذارند. در حالی که ابزارهای دیجیتال بهره‌وری و شفافیت را افزایش می‌دهند، اغلب فاقد جنبه انسانی هستند که برای ایجاد روابط بین فردی قوی ضروری است. رهبران باید بین ارتباطات دیجیتال و حضوری تعادل ایجاد کنند تا روحیه تیمی و همکاری را حفظ نمایند. (Cardoso 2023) در پژوهشی تحت عنوان "چالش‌ها و فرصت‌های مدل کار ترکیبی پسا کرونا" به این نتیجه دست یافت که پنج چالش اصلی برای مدیرانی که تحت مدل ترکیبی اتخاذ شده کار می‌کنند عبارت‌اند از: انسجام تیمی، روابط بین‌بخشی، نظارت بر کار، ارتباطات و انگیزه. (Hopkins & Figaro 2021) در تحقیقی تحت عنوان "استعفای بزرگ: استدلالی برای رهبری ترکیبی" به این نتیجه دست یافتند که رابطه مثبت و معناداری بین تعامل اجتماعی، خودآگاهی، شفافیت رابطه، دیدگاه اخلاقی درونی و پردازش متعادل در هر یک از سه گروه وجود دارد.

مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات متعددی به بررسی ابعاد مختلف کار هیبریدی از جمله تأثیر آن بر عملکرد، ارتباطات، حس تعلق، و چابکی سازمانی پرداخته‌اند، اما بیشتر این تحقیقات یا در بافت‌های عادی و غیر بحرانی انجام شده‌اند، یا رویکردی کمی و سطحی به تجربه مدیران اتخاذ کرده‌اند. در نتیجه، فهمی عمیق از تجربه زیسته مدیران در مدیریت تیم‌های هیبریدی، به ویژه در شرایط بحرانی و پرتنش مانند جنگ، همچنان مغفول مانده است. از سوی دیگر، پژوهش‌های موجود اغلب به تحلیل جنبه‌های فنی و ساختاری کار هیبریدی محدود شده‌اند و کمتر به ابعاد انسانی، عاطفی و ادراکی مدیران در مواجهه با دوگانگی میان «فرصت‌ها و چالش‌ها» توجه کرده‌اند. بر این اساس، نوآوری پژوهش حاضر در تمرکز بر تحلیل پدیدارشناسانه تجربه زیسته مدیران در مدیریت تیم‌های هیبریدی در بستر جنگ ۱۲ روزه است؛ تحلیلی که می‌کوشد با عبور از رویکردهای کمی و توصیفی، به درک عمیق‌تری از معانی، احساسات و ادراکات مدیران از این وضعیت دوگانه

دست یابد. مشارکت علمی این پژوهش در پر کردن شکاف نظری میان مدیریت بحران، کار هیبریدی و پدیدارشناسی نهفته است و می‌تواند مبنایی برای بازاندیشی در رهبری، ارتباطات و سیاست‌های منابع انسانی در شرایط مشابه فراهم سازد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-اکتشافی می‌باشد. این پژوهش، در زمره تحقیقات کیفی است که با استفاده از روش پدیدارشناسی انجام شده است. روش پدیدارشناسی رویکردی پژوهشی است که به مطالعه پدیدارهایی می‌پردازد که افراد به طور طبیعی و در متن زندگی روزمره خود با آن‌ها مواجه می‌شوند و در این راستا، هیچ‌گونه مداخله آزمایشی صورت نمی‌گیرد. پدیدارشناسی در اساس، مطالعه تجربه زیسته یا همان جهان زندگی افراد است (Van Maanen, 2015). ویژگی شاخص راهبرد پدیدارشناسی، توجه آن به مبنا و ریشه پدیده‌ها، فارغ از چارچوب‌های نظری موجود است. با توجه به هدف پژوهش که بر فهم عمیق تجربه زیسته مدیران در مدیریت تیم‌های هیبریدی در بستر جنگ ۱۲ روزه تمرکز دارد، روش پدیدارشناسی به‌عنوان مناسب‌ترین رویکرد کیفی انتخاب شد. این روش با ماهیت پدیده مورد مطالعه که دربرگیرنده ادراکات، احساسات و معناسازی‌های فردی است، هم‌خوانی دارد و امکان کشف جوهره تجربه‌های انسانی را فراهم می‌سازد. افزون بر این، در شرایط بحرانی مانند جنگ، پدیدارشناسی با فراهم کردن بستر مصاحبه‌های عمیق و بازتابی، قادر است ابعاد درونی و عاطفی پدیده را آشکار کند. همچنین، این رویکرد از نظر روش‌شناختی با هدف تولید بینش‌های نو و بومی درباره مدیریت هیبریدی در بحران سازگار است. در همین راستا، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، نمونه‌گیری هدفمند تا حد اشباع نظری، و تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل پیشنهادی (Van Maanen, 2015) استفاده شد تا عمق، دقت و اعتبار تحلیل تضمین شود. به منظور دستیابی به این هدف، این رویکرد متوسل به فلسفه‌ای بدون پیش‌فرض و طرح روش اپوخته می‌گردد. اپوخته یا تعلیق به معنای (جداسازی)^۱ یعنی خودداری از هرگونه داوری پیرامون وجود جهان خارج از آگاهی است (Alvani, 2010). دلیل استفاده از این روش در پژوهش حاضر به این دلیل است که موضوع مورد بررسی، تجربه زیسته افرادی است که دغدغه آن را داشته‌اند. در میان روش‌های کیفی، پدیدارشناسی

^۱. Epoche or Bracketing

از این قابلیت برخوردار است که به نحو شایسته‌ای علل پیدایش این پدیده را تبیین نماید، زیرا مشارکت کنندگان مستقیماً با آن درگیر بوده‌اند. لذا هدف پژوهش حاضر، بررسی تحلیل پدیدارشناسانه تجربه زیسته مدیران در مدیریت تیم‌های هیبریدی با توجه به فرصت‌ها و چالش‌ها در دوران جنگ ۱۲ روزه در سازمان‌های دولتی و خصوصی است. تحقیق پدیدارشناسی پاسخ این سؤال را جستجو می‌کند: ساختار و ماهیت تجربه یک پدیده از منظر افراد چگونه قابل تبیین است؟ نتیجتاً پدیدارشناسی راهگشا و الگوساز می‌باشد. این پژوهش به سازمان‌های دولتی و خصوصی کمک می‌کند تا ضمن شناخت فرصت‌ها و چالش‌های مدیریت تیم‌های هیبریدی در دوران جنگ، در پیشبرد اهداف و مأموریت‌ها، بهترین بدیل را انتخاب نمایند. با توجه به اینکه هدف پژوهش بررسی تحلیل پدیدارشناسانه تجربه زیسته مدیران در مدیریت تیم‌های هیبریدی با توجه به فرصت‌ها و چالش‌ها در دوران جنگ ۱۲ روزه در سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌باشد، لذا جامعه آماری پژوهش اساتید، مدیران و متخصصان خبره در بخش دولتی و خصوصی که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری ۱۵ نفر می‌باشند. در پدیدارشناسی برای تعیین تعداد مشارکت کنندگان، تأکید بر تعداد کم نمونه بین ۵ تا ۲۵ نفر است (Cresswell, 2007). بر این اساس در این پژوهش به دلیل اینکه در مصاحبه‌های ۱۳، ۱۴ و ۱۵ مورد جدیدی یافت نشد که بتوان به موارد قبلی افزود، لذا ۱۵ نفر از خبرگان بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان، معیارهایی همچون سابقه مدیریتی دست کم پنج سال در تیم‌های هیبریدی، تجربه مستقیم در مدیریت در دوران بحران یا شرایط جنگی، و آشنایی با فناوری‌های ارتباطی سازمانی مدنظر قرار گرفت. این افراد شامل مدیران و معاونان واحدهای منابع انسانی، فناوری اطلاعات، و برنامه‌ریزی در سازمان‌های دولتی و خصوصی بودند که در زمان جنگ ۱۲ روزه مسئولیت هدایت تیم‌های ترکیبی (حضور-دور کار) را بر عهده داشتند. تنوع جنسیتی، نوع سازمان و سطح مدیریتی در انتخاب افراد رعایت شد تا دیدگاه‌های متنوعی از تجربه زیسته آنان به دست آید. برای دسترسی به مشارکت کنندگان، از شبکه‌های حرفه‌ای و معرفی زنجیره‌ای (روش گلوله برفی) استفاده شد و پیش از شروع مصاحبه‌ها، اهداف پژوهش و اصول محرمانگی به‌طور کامل برای آنان توضیح داده شد. با تمام اعضای نمونه، مصاحبه‌های عمیق بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. از آنجا که هدف در انتخاب مشارکت‌کننده در پژوهش‌های پدیدار شناختی، انتخاب مشارکت‌کنندگانی است

که تجربه زیسته‌ای درباره پدیده مورد مطالعه دارند و مایل‌اند درباره تجارب خود صحبت کنند لذا از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. معمولاً ابزار مورد استفاده در تحقیقات پدیدارشناسی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته است. پروتکل مصاحبه در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (۱). پروتکل مصاحبه

ردیف	سؤالات
۱	جوهره و ماهیت مدیریت هیبریدی برای شما، در بستر شرایطی مانند جنگ ۱۲ روزه، چه مفهومی پیدا کرد؟
۲	بزرگ‌ترین چالش‌هایی که در هدایت تیم هیبریدی طی دوران جنگ ۱۲ روزه تجربه کردید چه بودند؟
۳	آیا در خلال مدیریت هیبریدی در این دوران بحرانی، موقعیت‌هایی پیش آمد که باعث شکوفایی نوآوری یا رشد حرفه‌ای شما شود؟
۴	شرایط جنگی چگونه درک و برداشت شما از رهبری در تیم‌های هیبریدی را تغییر داد یا تعمیق بخشید؟
۵	در جریان مدیریت تیم هیبریدی در این دوران خاص، چه مهارت‌ها، ارزش‌ها یا بینش‌هایی را آموختید که پیش از آن نداشتید؟

در این پژوهش، تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد پدیدارشناسی توصیفی انجام شد. فرآیند پژوهش شامل شش گام اصلی بود: مطالعه عمیق داده‌ها؛ بازخوانی چندباره مصاحبه‌ها برای درک فضای کلی تجربه زیسته مدیران. استخراج گزاره‌های مهم: شناسایی عبارت‌ها و جملات کلیدی مرتبط با تجربه مدیریت هیبریدی در دوران جنگ. تدوین معانی: استخراج معنا و مفهوم از گزاره‌های کلیدی. دسته‌بندی معانی: گروه‌بندی معانی مشابه در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر. توصیف جامع پدیده: ارائه شرحی منسجم از جوهره تجربه زیسته مدیران از مدیریت تیم‌های هیبریدی در بستر جنگ ۱۲ روزه. اعتبارسنجی یافته‌ها: بازبینی مضامین و توصیفات توسط مشارکت‌کنندگان برای تأیید و افزایش اتکاپذیری نتایج. ارزیابی اتکاپذیری یافته‌های تحقیق در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (۲). ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

معیار	معیار شرح
اعتمادپذیری (Confidence)	(۱) بررسی مکرر پرسش‌های مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به منظور حصول اطمینان از وضوح و شفافیت کامل پرسش‌های مصاحبه

۲) ارسال خلاصه طرح پژوهش به مصاحبه‌شوندگان به منظور ایجاد آمادگی ذهنی
 ۳) دقت پژوهشگر در کدگذاری مصاحبه‌ها
 ۴) بررسی و پالایش نظریه صورت‌بندی شده با چند نفر از خبرگان

۱) فرآیند نمونه‌گیری مبتنی بر رویکرد نظری و هدفمند
 ۲) داده‌های فراهم آمده پیرامون پدیده مورد مطالعه، از کفایت لازم جهت ارزیابی قابلیت انتقال یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه برخوردار می‌باشد.
 ۳) مفاهیم نظری مطروحه در این پژوهش، از تحلیل داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان استخراج گردیده است.

انتقال‌پذیری
(Portability)

در جریان مصاحبه‌ها، خبرگان به تشریح تجارب جاری و پیشین خود پیرامون موضوع تحقیق مبادرت ورزیدند.

پایایی و اتکاپذیری
(Reliability & Relying on)

۱) رویکرد باز در انجام مصاحبه‌ها و تخصیص زمان کافی به هر یک از آن‌ها، ابعاد پنهان و ماهیت پیچیده پدیده مورد مطالعه را آشکار ساخت.
 ۲) شناسایی ابعاد گوناگون پدیده مورد بررسی از طریق انجام ۲۰ مصاحبه عمیق با افراد صاحب‌نظر و تجربه صورت پذیرفت.

عمومیت
(Common & Generality)

۱) بازبینی دقیق متن پیاده‌سازی شده مصاحبه‌ها و ارزیابی تفاسیر ارائه شده توسط محقق از منظر سایر صاحب‌نظران.
 ۲) توسعه و پالایش تفاسیر اولیه از طریق تأیید خلاصه الگوی صورت‌بندی شده توسط ۳ تن از مصاحبه‌شوندگان.

تصدیق‌پذیری
(Confirming)

فرآیند مصاحبه‌ها به شکلی حرفه‌ای، با حفظ اصل بی‌نامی مصاحبه‌شوندگان و در فضایی صمیمانه و عاری از هرگونه فشار یا تهدید به انجام رسید. در طول جلسات، هیچ‌گونه نشانه‌ای مبنی بر تلاش مصاحبه‌شوندگان برای اجتناب از مباحث مطروحه مشاهده نگردید.

راستی
(Really & Indeed)

تطابق
(Adaptation)

تطبیق یافته‌ها با مبانی نظری و روش‌شناسی تحقیق کیفی یافته‌های تحقیق در اختیار ۲ تن از مصاحبه‌شوندگان گذاشته شد و برای آن‌ها قابل فهم بود.

فهم‌پذیری
(Ability Understanding)

تجزیه و تحلیل یافته‌ها
 یافته‌های جمعیت شناختی

اطلاعات جمعیت شناختی اعضای نمونه در سازمان‌های دولتی و خصوصی، در ادامه شرح داده شده است.

جدول (۳). ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	تحصیلات	فراوانی
مرد	۱۰	کمتر از ۱۰ سال	۳	کارشناسی ارشد	۶
زن	۵	۱۱ تا ۲۰ سال	۷	دکتری	۹
		بیش از ۲۰ سال	۵		

یافته‌های کیفی

در گام نخست، مبادرت به گردآوری داده‌های کیفی از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق با مشارکت کنندگان در پژوهش گردید. متعاقباً، طی فرآیند تحلیل داده‌ها، مضامین اصلی و فرعی مرتبط با مدیریت هیبریدی استخراج گردید که در جدول شماره ۴، شامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر این تحقیق، ارائه شده است. پیش از پرداختن به بررسی مضامین شناسایی شده در زمینه مدیریت هیبریدی، نمونه‌ای از متن یکی از مصاحبه‌های انجام شده، در ادامه تشریح می‌گردد.

جدول (۴). نمونه مصاحبه

سؤالات	کلا استخراجی
جوهره و ماهیت مدیریت هیبریدی برای شما، در بستر شرایطی مانند جنگ ۱۲ روزه، چه مفهومی پیدا کرد؟ به نظر من، جوهره مدیریت هیبریدی در دوران جنگ ۱۲ روزه، ایجاد تعادل بین کنترل و اعتماد، ساختار و انعطاف، و ارتباط حضوری و دیجیتال بود. در آن شرایط بحرانی، این تعادل سخت‌تر از همیشه شد؛ چون هر لحظه ممکن بود ارتباطات قطع بشه یا تیم دچار اضطراب و بی‌ثباتی شود. حتی استفاده از فناوری‌هایی مثل بلاک‌چین برای حفظ شفافیت، اهمیت بیشتری پیدا کرد. سبک رهبری‌ام باید سیال می‌بود؛ چون هر لحظه ممکن بود شرایط تغییر کند و لازم بود سریع خودم و تیمم را با آن تطبیق بدهم.	بلاک‌چین شفافیت برای

بزرگ‌ترین چالش‌هایی که در هدایت تیم هیبریدی طی دوران جنگ ۱۲ روزه تجربه کردید، چه بودند؟ در جنگ ۱۲ روزه، بزرگ‌ترین مشکل فقط دور بودن اعضای تیم نبود، مشکل اصلی این بود که ارتباط انسانی واقعی بینمون کم شده بود. حس کار تیمی ضعیف، همدلی کمتر و اختلاف‌ها دیر معلوم می‌شد و بعضی‌ها از نظر روحی واقعاً خسته شده بودن. حتی حس موفقیت هم مثل قبل برنمی‌گشت، چون کنار هم نبودیم که اون لحظه‌ها رو با هم تجربه کنیم.

فقدان حس موفقیت
ملموس

آیا در خلال مدیریت هیبریدی در این دوران بحرانی، موقعیت‌هایی پیش آمد که باعث شکوفایی نوآوری یا رشد حرفه‌ای شما شود؟ بله، حتماً. مدیریت هیبریدی در اون دوران بحرانی باعث شد که روش رهبری‌ام رو کاملاً تغییر بدم. قبلاً بیشتر روی حضور فیزیکی و جلسات رو در رو حساب می‌کردم و همه چیز رو مستقیم دنبال می‌کردم. اما در شرایط هیبریدی یاد گرفتم چطور بدون اینکه همیشه کنار افراد باشم، بهشون اعتماد کنم. دیگه کنترل کردن نیست که مهم باشه، بلکه انگیزه دادن و حمایت کردن مهم بود.

کشف ظرفیت‌های نوین
در دل بحران

کم‌کم مهارت‌هام تو گوش دادن خوب، واگذاری درست کارها و ایجاد فضای خلاقیت برای تیم و کشف ظرفیت‌ها در دل بحران قوی‌تر شد. دیدم وقتی اعضای تیم در خانه کار می‌کنن و آزادی عمل دارن، ایده‌های تازه‌ای میدن که تو محیط رسمی اداره معمولاً شکل نمی‌گرفت. این تجربه هم به رشد خودم کمک کرد و هم به پیشرفت حرفه‌ای‌ام.

شرایط جنگی چگونه درک و برداشت شما از رهبری در تیم‌های هیبریدی را تغییر داد یا تعمیق بخشید؟ قبل از این تجربه، رهبری برای من بیشتر «برنامه‌ریزی و کنترل» بود. الان می‌فهمم که رهبری یعنی «حضور ذهنی و احساسی داشتن برای تیم»؛ یعنی گوش دادن، اعتماد کردن، ساختن فضا برای رشد و مدیریت زمان چندبعدی.

مدیریت
چندبعدی
زمان

در جریان مدیریت تیم هیبریدی در این دوران خاص، چه مهارت‌ها، ارزش‌ها یا بینش‌هایی را آموختید که پیش از آن نداشتید؟ در مسیر مدیریت هیبریدی، کلی مهارت جدید یاد گرفتم که قبلاً خیلی بهشون فکر نمی‌کردم. مهم‌ترینشون این بود که چطور تو فضای مجازی خوب ارتباط برقرار کنم، صبور باشم، بدون قضاوت گوش بدم و در شرایط بی‌ساختار، خودم ساختار درست کنم. از طرف دیگه، این سبک مدیریت باعث شد با آدم‌های متفاوت‌تر و فرهنگ‌های کاری گوناگون آشنا بشم و سبک رهبری‌ام رو انعطاف‌پذیرتر کنم. حتی مجبور شدم خلاق‌تر باشم و راه‌هایی برای بهتر تعامل کردن و انگیزه دادن پیدا کنم که قبل‌تر اصلاً به ذهنم نمی‌رسید.

در نهایت، پس از طی فرایند تحلیل داده‌ها و انتقال متن تمامی مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیو دی ای، عوامل ایجادکننده فرصت‌ها و چالش‌ها، در قالب فرآیند کدگذاری، شناسایی گردیدند.

جدول ۵. انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها "فرصت‌ها"

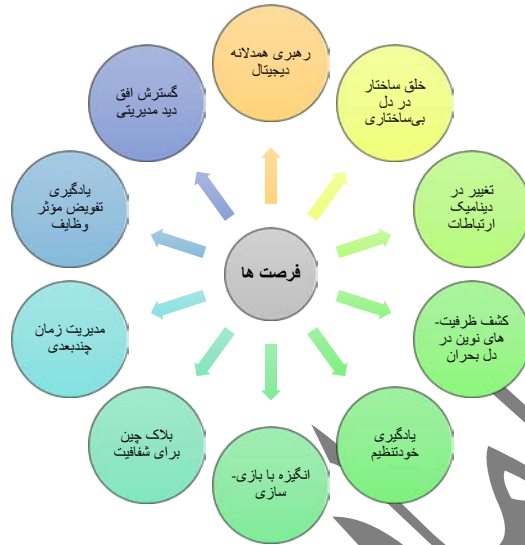
مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
آگاهی عاطفی دیجیتال، حساسیت به نشانه‌های غیرکلامی آنلاین، آگاهی از حالات عاطفی تیم در فضای مجازی	مهارت‌های هوش عاطفی دیجیتال ارتباطات شفاف و همدلانه	رهبری همدلانه دیجیتال
نظم‌دهی در شرایط مبهم، تصمیم‌گیری در بی‌نظمی	مدیریت در شرایط ابهام رهبری در بی‌نظمی	خلق ساختار در دل بی‌ساختاری
چند بستری شدن ارتباطات، کاهش ارتباطات حضوری، استفاده از ابزارهای دیجیتال	تحول کانال‌های ارتباطی چند کاناله شدن ارتباطات افزایش ارتباطات دیجیتال	تغییر در دینامیک ارتباطات
آشکار کردن فرصت‌ها و بینش‌های تازه در خود یا تیم، تبدیل تهدید به فرصت، بازسازی و رشد حرفه‌ای	فرصت‌آفرینی و نوآوری شکوفایی فردی و حرفه‌ای	کشف ظرفیت‌های نوین در دل بحران
ارزیابی و بازخورد مستمر عملکرد، شناسایی نقاط قوت و ضعف، تبدیل چالش به فرصت یادگیری	خود بازخورددهی خود انگیزشی خود رهبری یادگیرنده	یادگیری خودتنظیم

ایجاد لذت در انجام کار، هیجان در فعالیت‌های کاری، تنوع بخشی از طریق بازی محوری	گیمیفیکیشن اصول بازی در محیط غیر بازی، گریز از روزمرگی	انگیزه با بازی- سازی
تصمیم‌گیری داده‌محور، الگوریتم‌های شفاف مدیریتی، تخصیص منابع مبتنی بر داده	شفافیت فناورانه در رهبری هیبریدی ارزیابی غیرجانبدارانه عملکرد	بلاک چین برای شفافیت
هماهنگی بین‌زمانی تیم‌ها، مدیریت تیم‌های ناهمگن، زمان‌بندی منعطف کاری	تفکیک مرزهای کار و زندگی مدیریت هم‌زمان چند ریتم زمانی	مدیریت زمان چندبعدی
اعتماد به توانمندی تیم در محیط هیبریدی، اعتماد به خود کارآمدی کارکنان، پذیرش خطا به عنوان فرصت یادگیری	تقویت اعتماد و مسئولیت- سپاری مدیریت خودگردان تفویض مشارکتی	یادگیری تفویض مؤثر وظایف
نگاهی چندبعدی به سازمان و فناوری، تلفیق انسان و فناوری در رهبری هیبریدی، آینده‌نگری فناورانه	رهبری کل‌نگر توسعه تفکر آینده‌نگر افق‌نگری	گسترش افق دید مدیریتی
جدول ۶. انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها "چالش‌ها"		
کاهش شفافیت پیشرفت پروژه‌ها، ناتوانی در شناسایی گلوگاه‌ها، تأخیر در تشخیص مشکلات اجرایی	کاهش شفافیت عملیاتی کاهش نظارت تطبیقی و فوری	ضعف کنترل لحظه‌ای روی جریان کار
دشواری تفکیک کار و زندگی، حضور دائمی در فضای کاری، بار روانی بالا	درهم‌تنیدگی نقش‌های حرفه‌ای و شخصی فرسایش مرز کار و زندگی تعادل سیال و ناپایدار	تنظیم تعادل حرفه‌ای-شخصی
تأخیر در تشخیص اختلاف، نبود شفافیت ارتباطی، تفسیرهای متناقض، نبود دستورالعمل روشن	تضاد در انتظارات و رویکردها ناوبری در مناطق خاکستری رهبری	رهبری در شرایط تعارض و ابهام
ناهماهنگی میان موفقیت بیرونی و رضایت درونی، ضعف محیط دیجیتال	نامرئی شدن تلاش‌ها و نتایج فاصله هیجانی تا دستاورد	فقدان حس موفقیت ملموس

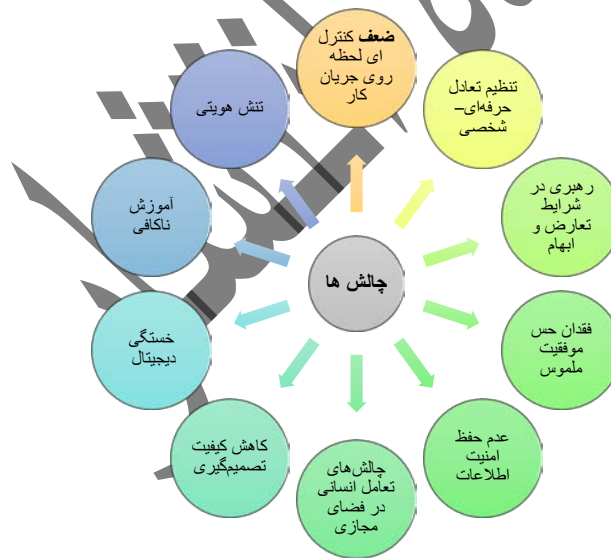
موفقیت سرد و بدون تجربه عاطفی	در ایجاد حس مشترک موفقیت، فقدان تجربه عاطفی لحظه‌ای از موفقیت
افزایش ریسک‌های سایبری ناامنی فضای کاری	افزایش احتمال حملات فیشینگ ^۱ یا بدافزار، استفاده از شبکه‌های ناامن، نشت اطلاعات حساس
چالش‌های تعامل انسانی در فضای مجازی	نبود زبان بدن، کاهش درک ضمنی، سوء برداشت‌های پیامکی، کاهش عمق ارتباط انسانی، نبود تماس مستقیم و اثرات روانی آن
کاهش کیفیت تصمیم‌گیری	کندی جریان اطلاعات، پیچیدگی تصمیم‌گیری، نیاز به داده‌محوری
اختلال در ارتباطات مشکلات فنی مکرر فشار تکنولوژیک	قطع و ناپایداری بسترهای آنلاین، صرف وقت اضافی برای حل مشکلات تکنولوژیک،
حلاً دانشی تجربه مدیریتی ناکافی فقدان آماژگی	عدم برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای هیبریدی، بی-اطلاعی از فناوری‌ها و پلتفرم‌های نوظهور مدیریتی
بحران درک نقش مدیریتی فشار چند منبعی بر هویت مدیر دوگانگی نقش	سردرگمی در انتخاب سبک رهبری، احساس عدم کفایت در ایفای نقش-های متضاد

در فرآیند کدگذاری، مضمون‌های مختلفی حاصل شد، شکل شماره ۱ که الگویی از فرصت‌ها و چالش‌های مدیریت هیبریدی در جنگ ۱۲ روزه را نشان می‌دهد، استخراج گردید.

^۱. phishing



شکل (۱). الگوی فرصت‌های مدیریت هیبریدی



شکل (۲). الگوی چالش‌های مدیریت هیبریدی

تشریح موضوع بر اساس دیدگاه پدیدارشناسانه

تجربه زیسته مدیران در مدیریت هیبریدی، روایت مواجهه‌ای مداوم با ابهام، فرصت و بازآفرینی است. این مدیران خود را در میانه میدان سیالی می‌یابند که در آن، مرز میان حضور و غیاب، کنترل و اعتماد، و ساختار و انعطاف‌پذیری از نو تعریف می‌شود. در بستر جنگ ۱۲ روزه، این سیالی و ابهام شدت بیشتری یافت؛ جایی که تهدیدهای فیزیکی، قطع احتمالی ارتباطات و فشارهای روانی شرایط را پیچیده‌تر و چالش‌ها را دوچندان کرد. چالش‌هایی چون تنش هویتی، تضعیف فرهنگ سازمانی، کاهش خوانایی زبان بدن، و ناپایداری ارتباطات، زیست جهان مدیریتی را به عرصه‌ای از بازاندیشی و تعدیل تبدیل کرده است. هم‌زمان، فرصت‌هایی چون رشد هوش هیجانی، تسلط بر زمان چندبعدی، یادگیری تفویض مؤثر، و تقویت همدلی دیجیتال، رهبران را به اشکال نوینی از بلوغ رهبری رهنمون ساخته‌اند. مدیران، دیگر تنها برنامه‌ریز یا ناظر نیستند، بلکه سازندگان فضاها بینایی‌اند که در آن نوآوری، چابکی و انسان‌محوری معنا می‌یابد. تجربه هیبریدی، به‌ویژه در دوران جنگ ۱۲ روزه، نوعی تربیت ذهنی برای مدیریت در جهان نامتقارن است؛ جایی که ساختار از دل بی‌ساختاری زاده می‌شود. فقدان آموزش رسمی، مدیران را به یادگیرندگان خودتنظیم تبدیل کرده و بحران‌ها، ظرفیتی برای کشف و رشد فراهم ساخته‌اند. آنان یاد گرفته‌اند که در نبود راه‌حل‌های از پیش معلوم، مسیر را با آزمون، تأمل و گفت‌وگو ترسیم کنند. در نهایت، مدیریت هیبریدی بیش از آنکه تکنیک باشد، یک زیست فرهنگ است: آمادگی برای رهبری در جهانی که هر روز، تعریف خود را تغییر می‌دهد، خصوصاً وقتی این جهان در آستانه بحران‌هایی مانند جنگ ۱۲ روزه قرار می‌گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

رهبری در محیط‌های کاری هیبریدی نیازمند مهارت‌های ارتباطی گسترده‌تری است. رهبران باید بتوانند بین ارتباط دیجیتال و حضوری تعادل ایجاد کرده و از ابزارهای گوناگون برای حفظ مشارکت و همبستگی تیم استفاده کنند (Lindström, 2024). این تحول نه صرفاً تکنیکی، بلکه ماهوی است و نوعی بازتعریف از معنا و کارکرد رهبری در فضای ترکیبی و پراکنده سازمانی به شمار می‌رود (Gibbs, Mengel & Siemroth, 2023). بنابراین، مدیریت هیبریدی باید نه فقط به‌عنوان یک چیدمان کاری، بلکه به‌مثابه یک پارادایم فکری و فرهنگی جدید در نظر گرفته شود که مستلزم بازسازی مهارت‌ها، نگرش‌ها و

زیرساخت‌های حمایتی در سطح فردی و سازمانی است. پژوهش حاضر پژوهشی کیفی است که با روش پدیدارشناسی انجام پذیرفته است. به این صورت که با انجام مصاحبه با مدیران دولتی و خصوصی، تجربه زیسته مدیران در مدیریت تیم‌های هیبریدی با توجه به فرصت‌ها و چالش‌ها در جنگ ۱۲ روزه شناسایی شد. به این صورت که فرصت‌های مدیریت هیبریدی در جنگ ۱۲ روزه عبارت‌اند از: رهبری همدلانه دیجیتال، خلق ساختار در دل بی‌ساختاری، تغییر در دینامیک ارتباطات، کشف ظرفیت‌های نوین در دل بحران، یادگیری خودتنظیم، انگیزه با بازی-سازی، بلاک‌چین برای شفافیت، مدیریت زمان چندبعدی، یادگیری تفویض مؤثر وظایف، گسترش افق دید مدیریتی. و همچنین چالش‌های مدیریت هیبریدی در جنگ ۱۲ روزه عبارت‌اند از: ضعف کنترل لحظه‌ای روی جریان کار، تنظیم تعادل حرفه‌ای-شخصی، رهبری در شرایط تعارض و ابهام، فقدان حس موفقیت ملموس، عدم حفظ امنیت اطلاعات، چالش‌های تعامل انسانی در فضای مجازی، کاهش کیفیت تصمیم‌گیری، خستگی دیجیتال، آموزش ناکافی و تنش هویتی.

در خصوص وجه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های انجام شده در این زمینه می‌توان گفت که نتایج پژوهش با مطالعات ملکی، فاطمی، رضائی‌مقدم، حیاتی و نصیری (۱۴۰۲) و Urrila, Siiriäinen, Mäkelä and Kanga (2025) در مؤلفه مدیریت زمان چندبعدی، Mabaso and Manuel (2024) در مؤلفه تنظیم تعادل حرفه‌ای-شخصی، Lindström (2024) در مؤلفه کشف ظرفیت‌های نوین در دل بحران، Cardoso (2023) در مؤلفه تغییر در دینامیک ارتباطات و Hopkins & Figaro (2021) در مؤلفه یادگیری خودتنظیم همخوانی دارند.

وجه نوآوری پژوهش حاضر در این است که با رویکرد پدیدارشناسانه و تمرکز بر تجربه زیسته مدیران، به شکلی عمیق و نوآورانه به بررسی پویایی‌های عاطفی، شناختی و رفتاری رهبری در مدیریت تیم‌های هیبریدی پرداخته است، به‌ویژه در بستر بحران و فشارهای شدید ناشی از جنگ ۱۲ روزه. برخلاف بسیاری از مطالعات پیشین که عمدتاً به پیامدهای سازمانی یا بهره‌وری مدل هیبریدی در شرایط عادی توجه داشته‌اند، این پژوهش به واکاوی چالش‌ها و فرصت‌های خاص و منحصر به فرد مدیریت هیبریدی در شرایط جنگی می‌پردازد. وجه تمایز مهم این تحقیق، شناسایی و کدگذاری مضامین نوظهور و بکری مانند «رهبری همدلانه دیجیتال»، «خلق ساختار در دل بی‌ساختاری»، «بازی‌سازی انگیزشی برای مدیران»، «تجربه

یادگیری خودتنظیمی» و «دینامیک متغیر هویتی در فضای هیبریدی» است که تاکنون در ادبیات سازمانی داخلی و بین‌المللی کمتر یا اصلاً مورد توجه قرار نگرفته‌اند. افزون بر این، پژوهش با بهره‌گیری از روش کدگذاری سه سطحی (مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر) و ارائه چارچوبی مفهومی و کاربردی، بستری فراهم می‌آورد تا رهبری در تیم‌های هیبریدی تحت شرایط پیچیده و متغیر بحران‌های جنگی به صورت دقیق‌تر تحلیل و تبیین شود. بدین ترتیب، این مطالعه نه تنها خلأ نظری موجود در حوزه مدیریت هیبریدی را پر می‌کند، بلکه چارچوبی بومی‌سازی شده و نوآورانه برای پژوهش‌های آینده در زمینه رهبری سازمانی در شرایط بحرانی و جنگ فراهم می‌آورد. همچنین محدودیت‌های پژوهش حاضر شامل موارد زیر است: اولاً، این تحقیق به بررسی تجربه زیسته مدیران در مدیریت تیم‌های هیبریدی می‌پردازد که در بستر خاص جنگ ۱۲ روزه رخ داده است، بنابراین یافته‌ها ممکن است محدود به شرایط ویژه بحران‌های نظامی کوتاه‌مدت باشد و قابلیت تعمیم آن به سایر بسترهای زمانی یا جغرافیایی کمتر باشد. ثانیاً، به دلیل ماهیت پدیدارشناسانه پژوهش و تأکید بر داده‌های کیفی و تجربی، حجم نمونه محدود و تمرکز بر مدیران خاص، ممکن است برخی دیدگاه‌ها و تجربیات کلی‌تر و متفاوت از سایر مدیران در صنایع یا سازمان‌های مختلف نادیده گرفته شده باشد. ثالثاً، پیچیدگی‌های خاص فضای هیبریدی در شرایط بحران و جنگ می‌تواند باعث شود برخی ابعاد مدیریتی مهم، به‌ویژه تأثیرات بلندمدت این تجربه بر عملکرد سازمان‌ها، کمتر مورد توجه قرار گیرد. نهایتاً، محدودیت‌هایی در دسترسی به داده‌ها و شرایط پژوهش در بستر جنگ نیز می‌تواند بر عمق و گستردگی تحلیل‌ها اثرگذار باشد. به این ترتیب، نتایج پژوهش باید با احتیاط در سایر زمینه‌ها تعمیم داده شود و برای بررسی‌های جامع‌تر، مطالعات تکمیلی در بسترهای متنوع‌تر پیشنهاد می‌گردد.

پیشنهادها

با توجه به اهمیت روزافزون همدلی در فضاهای غیرحضوری، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با همکاری متخصصان روان‌شناسی سازمانی و فناوری اطلاعات، دوره‌هایی با محوریت «درک هیجانی از راه دور»، «بازخورد همدلانه در بستر دیجیتال» و «گوش دادن فعال در ارتباطات مجازی» طراحی کنند.

با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر تفاوت‌های فرهنگی و زمینه‌ای در نحوه مدیریت هیبریدی، ضروری است الگویی بومی برای رهبری ترکیبی تهیه شود که شامل مفاهیم نوینی

چون رهبری سیال، انعطاف‌پذیری نقش، خلق ساختار در دل بی‌ساختاری و تفویض هوشمند باشد.

با توجه به اهمیت خودتنظیمی در مدیریت هیبریدی، پیشنهاد می‌شود مدیران در قالب برنامه‌های توسعه فردی و حرفه‌ای، مهارت‌هایی نظیر اولویت‌بندی وظایف، تنظیم تعادل حرفه‌ای-شخصی، تنظیم هیجان، و خود بازخوردی را آموزش ببینند. بر اساس یافته‌های پژوهش که به انگیزه بازی‌سازی در مدیران اشاره دارد، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از طراحی بازی‌های سازمانی، رتبه‌بندی تعاملی، و سامانه‌های پاداش محور در بستر دیجیتال برای افزایش تعامل و خلاقیت مدیریتی استفاده کنند. سازمان‌ها می‌توانند گروه‌های بازتابی^۱ یا جلسات راه‌اندازی کنند تا مدیران هیبریدی بتوانند به صورت ساختاریافته درباره بحران‌های هویتی، ابهام در مسئولیت‌ها و فشارهای روانی گفتگو و از تجربه‌های یکدیگر یاد بگیرند.

برای مقابله با تضعیف هویت جمعی و کاهش تعاملات غیررسمی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به صورت دوره‌ای رویدادهای ترکیبی، نشست‌های تیمی حضوری، و فضاهای دیجیتال تعامل محور (مانند کافه‌های مجازی یا بازی‌های تیمی آنلاین) را طراحی کنند. به کارگیری بلاک‌چین در سطوح مدیریتی می‌تواند به تقویت شفافیت، ردیابی تصمیمات و جلوگیری از سوگیری‌های غیررسمی در تیم‌های توزیع شده کمک کند. این پیشنهاد می‌تواند به ویژه در سازمان‌هایی با سطوح بالای عدم قطعیت مفید باشد. پیشنهاد می‌شود یک پلتفرم بین سازمانی برای اشتراک‌گذاری تجربه‌های موفق و شکست‌های رهبری هیبریدی میان مدیران شکل گیرد. این شبکه می‌تواند به شکل وینارهای تخصصی^۲، انجمن‌های دیجیتال یا پلتفرم‌های محتوا محور عمل کند.

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافی وجود ندارد.

سپاسگزاری

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کرده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

^۱ reflective groups

^۲ Specialized Webinars

منابع

- افجه، سیدعلی اکبر، خاشعی ورنامخواستی، وحید، دهقانان، حامد، مسوهمبارکه، آرتیمس. (۱۴۰۲).
الگوی رهبری مجازی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. ، 32(107)، ۴۴-۷.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.14158>
- الوانی، سیدمهدی، بودلایی، ح. (1389). *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، 5(19)، ۶۲-۳۳.
https://journal.iamsir/article_81.html
- رجائی، زهرا، بنی‌هاشمی، سیدعلی، براتی، فهیمه. (۱۴۰۱). قابلیت‌های هیبریدی سازمانی و نقش آن
بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی چابکی سازمانی، مسئولیت اجتماعی و چابکی
استراتژیک. *مجله توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، 17(64)، ۱۹۶-۱۶۱.
<https://doi.org/20.1001.1.17359384.1401.17.64.7.3>
- ملکی، مزده، فاطمی، مهسا، رضائی مقدم، کورش، حیاتی، داریوش، نصیری، سیدمهدی. (۲۰۲۴).
واکاوی مؤلفه‌های پذیرش کارآفرینی هیبریدی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی: مورد
مطالعه استان فارس. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، 2(4)، ۱۲۴-۹۵.
<https://doi.org/10.22126/eme.2024.10054.1078>

References

- Barnes, K., Vione, K., & Kotera, Y. (2024). Effective leadership practice among senior leaders working from home and in the hybrid workplace across COVID-19. *SN Business & Economics*, 4, 55. <https://doi.org/10.1007/s43546-024-00651-4>
- Brunelle, E., & Fortin, J. A. (2021). Distance makes the heart grow fonder: An examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction through the lens of self-determination theory. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Cardoso, M. (2023). Challenges and opportunities of post-COVID hybrid work model. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19792.89605>
- Chavez-Dreyfuss, G. (2020). Permanently remote workers seen doubling in 2021 due to pandemic productivity: Survey. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-technology-idINKBN2772P0>
- Cresswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage, London.
- Depoo, L., & Hyršlová, J. (2022). Innovative approaches to management of virtual teams leading to reliability and retention. *Quality Innovation Prosperity /*

- Kvalita Inovácia Prosperita*, 26(3), 37–52.
<https://doi.org/10.12776/qip.v26i3.1734>
- Dirani, K. M., Abadi, A., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2023). Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on IT professionals. *Nature Human Behaviour*, 5(2), 141–149. <https://doi.org/10.1086/721803>
- Hopkins, J. C., & Figaro, K. A. (2021). The great resignation: An argument for hybrid leadership. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 393–400. <https://doi.org/10.37391/IJBMR.090402>
- Joy, E. (2021). The future of leadership: Skills to look for in business leaders post-COVID-19. *Chief Learning Officer*.
<https://www.chieflearningofficer.com/2021/03/11/the-future-of-leadership-skills-to-lookfor-in-business-leaders-post-covid-19/>
- Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A., & Copulsky, J. (2021). Redesigning the post-pandemic workplace. *MIT Sloan Management Review*.
<https://sloanreview.mit.edu/article/redesigning-the-post-pandemic-workplace/>
- Lagowska, U., Sobrao, F., Furtado, L., & Grobman, M. (2020). Leadership under crises: A research agenda for the post-COVID-19 era. *Brazilian Administration Review*. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020200062>
- Lewis-Iley, A. L. (2021). Performance management and the virtual worker: The role of communication in virtual leadership. *The Chinese University of Hong Kong (Hong Kong)*. <https://repository.lib.cuhk.edu.hk/en/item/cuhk2651808>
- 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>
- Lindström, A. (2024). Leadership and communication in hybrid work: Exploring opportunities and challenges — A qualitative study of internal communication challenges and opportunities within projects.
<https://hdl.handle.net/2077/83191>
- Mabaso, C. M., & Manuel, N. (2024). Performance management practices in remote and hybrid work environments: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology / SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 50(0), a2202.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2202>
- McGuinness, J. (2020). 4 COVID-19 leadership lessons. *Chief Executive*.
<https://chiefexecutive.net/4-covid-19-leadership-lessons/>
- Meyer, E. (2010). The four keys to success with virtual teams. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/2010/08/19/virtual-teams-meetings-leadership-managing-cooperation.html>
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>

- O'Rourke, G. A. (2021). Workplace strategy: A new workplace model. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12288>
- Perkins, K. M. (2021). Three ways the pandemic changed us and what it means for the workplace. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/kathymillerperkins/2021/05/17/how-to-build-a-better-workplace-by-honoring-personal-change/?sh=22d6f365d23d>
- PricewaterhouseCoopers. (2021). *It's time to reimagine where and how work will get done: PwC's US Remote Work Survey*. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>
- Tramontano, C., Grant, C., & Clarke, C. (2021). Development and validation of the e-work self-efficacy scale to assess digital competencies in remote working. *Computers in Human Behavior Reports*, 4, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100129>
- Urrila, L., Siiriäinen, A., Mäkelä, L., & Kangas, H. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 157, 104096. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104096>
- Van Maanen, J. (2015). The present of things past: Ethnography and career studies. *Human Relations*, 68(1), 35–53. <https://doi.org/10.1177/0018726714552287>
- Vartiainen, M. A., & Vanharanta, O. (2023). *Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook* (Reference no. WPEF23002). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef23002.pdf>
- Yarberry, S., & Sims, C. (2021). The impact of COVID-19-prompted virtual/remote work environments on employees' career development: Social learning theory, belongingness, and self-empowerment. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 237–252. <https://doi.org/10.1177/15234223211017850>
- References [In Persian]**
- Afjeh, S. A. A., Khashaei Varnamkhasti, V., Dehghanan, H., & Masveh Mobarakeh, A. (2023). Virtual leadership model. *Improvement and Transformation Management Studies*, 32(107), 7–44. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.14158> (In Persian)
- Alvani, S. M., & Boudlai, H. (2010). Phenomenology in entrepreneurship studies. *Iranian Journal of Management Sciences Association*, 5(19), 33–62. https://journal.iamsir/article_81.html (In Persian)
- Rajaei, Z., Bani Hashemi, S. A., & Barati, F. (2022). Organizational hybrid capabilities and their role on organizational performance with regard to the mediating role of organizational agility, social responsibility, and strategic agility. *Journal of Human Resource Management Development and Support*, 17(64), 161–196. <https://doi.org/20.1001.1.17359384.1401.17.64.7.3> (In Persian)
- Maleki, M., Fatemi, M., Rezaei-Moghaddam, K., Hayati, D., & Nasiri, S. M. (2024). Analyzing the components of hybrid entrepreneurship acceptance among employees of government organizations: A case study of Fars province.

Entrepreneurship Education and Management, 2(4), 95–124.
<https://doi.org/10.22126/eme.2024.10054.1078> (In Persian)

استناد به این مقاله: موسوی، سید نجم‌الدین، حسنونند، فاتزه. (سال). عنوان مقاله. عنوان نشریه (ایتالیک)، سال (شماره)، ص آغاز-ص پایان.



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

آماده انتشار