



Hybrid Work Model with the Meta-Synthesis Method

Kosar Mojaddam 

Ph. D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: k.mojaddam@ase.ui.ac.ir

Ali Safari * 

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: a.safari@ase.ui.ac.ir

Ali Nasr Isfahani 

Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: alin@ase.ui.ac.ir

Abstract

Objective

The hybrid work model is rapidly emerging as a dominant paradigm in human resource management, driven by shifts in demographic structures, the rise of new workforce generations, and technological advancements. This model, which strategically integrates in-person and remote work, offers unprecedented flexibility regarding time, space, and methodology. However, it also necessitates deeper research due to the lack of a systematic framework for identifying its influencing factors and outcomes. Given the scarcity of domestic studies on this topic and the fragmented nature of international research, this study aims to develop a comprehensive and coherent model of the antecedents and consequences of hybrid work to address these theoretical gaps.

Methods

As an applied study, this research adopts a qualitative approach using the meta-synthesis method. Meta-synthesis is a systematic qualitative technique that analyzes and synthesizes findings from prior studies to generate new theoretical insights. A comprehensive search, screening, and content evaluation process was conducted to identify the relevant statistical population of studies. All accessible and pertinent sources on the subject were collected and

Citation: Mojaddam, Kosar; Safari, Ali & Nasr Isfahani, Ali (2026). Hybrid Work Model with the Meta-Synthesis Method. *Journal of Public Administration*, 18(1), 296-317. (in Persian)



reviewed, with studies containing valuable data selected for analysis. Finally, the extracted data were analyzed through thematic analysis to design an integrated model of the antecedents and consequences of hybrid work.

Results

The analysis led to the development of a final model in which the antecedents of hybrid work were categorized into four distinct groups: individual antecedents (including attitudinal, behavioral, and job-related factors); organizational antecedents (encompassing leadership and managerial support, agile structures, HR policies, and IT infrastructure); cultural antecedents (including trust, learning, and knowledge-sharing cultures); and environmental antecedents (involving technological advancements, shifting workforce preferences, global crises, and market competition). This fourfold classification demonstrates that successful hybrid work implementation requires multi-level preparedness. Key enabling factors include employee attitudes toward autonomy, agile organizational structures, leadership maturity, and a culture of trust. The findings indicate that optimal effectiveness depends on simultaneously addressing both "soft" dimensions (e.g., culture, leadership) and "hard" dimensions (e.g., technology, structure). Similarly, the consequences of hybrid work were classified into three categories: individual outcomes (including productivity, job satisfaction, work-life balance, mental well-being, and skill development); organizational outcomes (encompassing workforce utilization, team synergy, cost efficiency, sustainability, and decisional agility); and environmental outcomes (including social and environmental responsibility, equal access to employment, and enhanced market competitiveness). The synthesis suggests that hybrid work can significantly enhance productivity, satisfaction, and work-life balance at the individual level. At the organizational level, it promotes agility, cost reduction, and collaboration. Furthermore, at the environmental level, it contributes to greater employment equity and corporate social responsibility.

Conclusion

This study presents a comprehensive model of the factors influencing and resulting from hybrid work, providing managers with a deeper understanding of this modern approach to inform strategic decision-making and HR policy formulation. The results demonstrate that successful implementation requires a precise assessment of antecedents across individual, organizational, cultural, and environmental levels. Organizations must, therefore, evaluate their infrastructural readiness, cultural maturity, and leadership styles before adoption. Concurrently, revising HR policies and managerial tools is essential to strengthen team cohesion, ensure performance transparency, and guarantee fairness in evaluations within hybrid environments. Ultimately, fostering an organizational culture based on trust, continuous learning, and digital skill development should be a strategic priority for HR leaders.

Keywords: Hybrid work, New work models, Flexible work arrangements, Future of work.



الگوی کار ترکیبی با روش فراترکیب

کوثر مجدم

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: k.mojaddam@ase.ui.ac.ir

علی صفری*

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: a.safari@ase.ui.ac.ir

علی نصر اصفهانی

استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: alin@ase.ui.ac.ir

چکیده

هدف: الگوی کار ترکیبی به عنوان پارادایمی نوین در مدیریت منابع انسانی، با توجه به تحولات ساختار جمعیتی، ظهور نسل‌های جدید کاری و پیشرفت‌های فناوریانه، به سرعت در حال تبدیل شدن به رویکردی غالب در سازمان‌هاست. این الگو که تلفیقی هوشمندانه از کار حضوری و دورکاری ارائه می‌دهد، نه تنها انعطاف‌پذیری بی‌سابقه‌ای در ابعاد زمانی، مکانی و روش‌شناختی کار ایجاد کرده است، بلکه به دلیل فقدان چارچوبی نظام‌مند در شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای آن، به پژوهش‌های عمیق‌تری نیاز دارد. از آنجا که تاکنون در مطالعات داخلی، پژوهشی راجع به این موضوع صورت نگرفته و در مطالعات خارجی هم، به صورت پراکنده به ابعادی از این موضوع پرداخته شده است، مطالعه حاضر با هدف طراحی مدلی جامع و منسجم از پیشایندها و پیامدهای کار ترکیبی و پر کردن خلأهای نظری موجود در این حوزه، طراحی و اجرا شده است.

روش: این پژوهش از نوع کاربردی و با رویکرد کیفی، به روش فراترکیب انجام شده است. فراترکیب به عنوان روش نظام‌مند کیفی، با تحلیل و تلفیق یافته‌های مطالعات پیشین، به تولید دانش جدید و توسعه نظریه می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش مطالعات مرتبط بود. این مطالعات پس از جست‌وجو، غربالگری و ارزیابی محتوایی انتخاب شدند. پس از جمع‌آوری منابع موجود و در دسترس درباره موضوع و نیز بررسی محتوای منابع مزبور، پژوهش‌های مرتبط و حاوی اطلاعات کارآمد، شناسایی و استفاده شد. در نهایت داده‌های استخراج شده از این منابع با استفاده از روش تحلیل مضمون بررسی شد تا الگوی پیشایندها و پیامدهای کار ترکیبی طراحی شود.

یافته‌ها: با هدف طراحی الگوی نهایی، پیشایندهای پدیده کار ترکیبی در چهار دسته شناسایی شد که عبارت است از: ۱. پیشایندهای

استناد: مجدم، کوثر؛ صفری، علی و نصر اصفهانی، علی (۱۴۰۵). الگوی کار ترکیبی با روش فراترکیب. مدیریت دولتی، ۱۸(۱)، ۲۹۶-۳۱۷.

فردی (شامل عوامل نگرشی، عوامل رفتاری، عوامل شغلی)؛ ۲. پیشایندهای سازمانی (شامل عوامل رهبری و حمایت مدیریتی، ساختار سازمانی چابک، سیاست‌های منابع انسانی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات)؛ ۳. پیشایندهای فرهنگی (شامل عوامل فرهنگ اعتماد، فرهنگ یادگیری و اشتراک دانش)؛ ۴. پیشایندهای محیطی (شامل عوامل تحولات فناورانه، تغییر ترجیحات نیروی کار، بحران‌ها و رقابت‌های جهانی). این تفکیک چهارگانه به درک عمیق‌تری از عوامل زمینه‌ساز استقرار موفق کار ترکیبی کمک می‌کند. از جمله عوامل کلیدی در این زمینه، می‌توان به نگرش کارکنان به استقلال، ساختارهای چابک سازمانی، سطح بلوغ رهبری و فرهنگ اعتماد اشاره کرد. این یافته‌ها گویای این است که موفقیت در پیاده‌سازی مدل کار ترکیبی، نیاز دارد به آمادگی چندسطحی در درون و بیرون سازمان و بدون توجه هم‌زمان به ابعاد نرم‌افزاری (مانند فرهنگ و رهبری) و سخت‌افزاری (مانند فناوری و ساختار)، نمی‌توان به اثربخشی مطلوب دست یافت. به همین ترتیب، پیامدهای پدیده کار ترکیبی نیز در سه دسته شناسایی شد که عبارت است از: ۱. پیامدهای فردی (شامل بهره‌وری و عملکرد، رضایت شغلی و تعهد، تعادل کار - زندگی و سلامت روانی و توسعه مهارتی و حرفه‌ای)؛ ۲. پیامدهای سازمانی (شامل بهره‌برداری از نیروی کار، هم‌افزایی و همکاری تیمی، کارایی هزینه‌ای و پایداری و کیفیت تصمیم‌گیری و چابکی)؛ ۳. پیامدهای محیطی (شامل مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی، دسترسی برابر به اشتغال، رقابت‌پذیری و موقعیت بازار). بر اساس یافته‌ها، کار ترکیبی می‌تواند به بهبود بهره‌وری، رضایت شغلی، تعادل کار - زندگی و ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای در سطح فردی بینجامد. در سطح سازمانی نیز، مزایایی نظیر چابکی، کاهش هزینه‌ها و هم‌افزایی تیمی برجسته‌اند. افزون بر این، در سطح محیطی، ارتقای عدالت شغلی، مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی و رقابت‌پذیری، از جمله پیامدهای مهم محسوب می‌شوند.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش با ارائه الگویی جامع از عوامل مؤثر و پیامدهای کار ترکیبی، درک عمیق‌تری از این رویکرد نوین در اختیار مدیران قرار می‌دهد و می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و سیاست‌گذاری‌های اثربخش در حوزه مدیریت منابع انسانی باشد. نتایج حاصل نشان می‌دهد که استقرار موفق کار ترکیبی، مستلزم شناخت دقیق پیشایندهای آن در سطوح فردی، سازمانی، فرهنگی و محیطی است؛ از این رو، پیش از پیاده‌سازی این مدل، ضروری است که سازمان‌ها ارزیابی جامعی از آمادگی زیرساختی، سطح بلوغ فرهنگی و سبک رهبری خود به عمل آورند. همچنین، بازنگری در سیاست‌ها، فرایندها و ابزارهای مدیریتی منابع انسانی به‌منظور تقویت تعاملات تیمی، ارتقای شفافیت عملکرد و تضمین عدالت در ارزیابی‌ها در محیط‌های ترکیبی، از الزامات اصلی موفقیت در این مسیر است. در نهایت، توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، یادگیری مستمر و ارتقای مهارت‌های دیجیتال در میان کارکنان، باید به‌عنوان اولویت‌های راهبردی، در دستور کار مدیران منابع انسانی قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: کار ترکیبی، مدل‌های کاری نوین، ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر، سبک کاری آینده.

مقدمه

تحولات اخیر مانند تغییرات جمعیتی، ورود نسل‌های جدید به بازار کار، پیشرفت فناوری و هوش مصنوعی و بحران‌هایی نظیر همه‌گیری کووید ۱۹، سازمان‌ها را به بازنگری در شیوه‌های کاری وادار کرده‌اند (چودهوری، فروغی و لارسون^۱، ۲۰۲۳). این تحولات، بازتعریف الگوهای کسب‌وکار، ساختارهای سازمانی و سیاست‌های منابع انسانی را به ضرورتی راهبردی تبدیل کرده است (پوراحمدی، جعفری نیا، و کیلی و حسن‌پور، ۱۴۰۴؛ نقشبندی، کبیر، ایشک و اسلام^۲، ۲۰۲۴؛ وانگ، لیو، کیان و پارکر^۳، ۲۰۲۳). سازمان‌ها با تمرکز بر انعطاف‌پذیری، به دنبال بهبود رفاه کارکنان و حفظ پایداری رقابتی هستند (کوهنت^۴، ۲۰۲۵) و انعطاف‌پذیری منابع انسانی، به ضرورتی انکارناپذیر در محیط نامطمئن و پویای امروزی تبدیل شده است (یعقوبی، قلی‌پور و امیری^۵، ۱۴۰۱). در این راستا، کار ترکیبی^۶ به‌عنوان یک الگوی نوین سازمان‌دهی فعالیت‌های کاری، توجه پژوهشگران و مدیران را به خود جلب کرده است.

کار ترکیبی به نظامی کاری انعطاف‌پذیری اشاره دارد که در آن، کارکنان زمان خود را بین کار حضوری در محل کار و دورکاری تقسیم می‌کنند (بلوم، هان و لیانگ^۷، ۲۰۲۴). این الگو شامل سه بُعد اصلی است: چگونگی انجام کار (حضوری یا دیجیتال)، مکان انجام کار (دفتر متمرکز یا پراکنده) و زمان کار (همانگ یا نامتقارن) (لاثورینگ و جانسون^۸، ۲۰۲۵). کار ترکیبی فراتر از جایگزینی حضور فیزیکی، یک سامانه چندبُعدی و پویا است که می‌تواند بر رفاه کارکنان و اثربخشی سازمانی تأثیرهای چشمگیری داشته باشد.

سازمان‌های جهانی در سال‌های اخیر، به دلیل نیاز به انعطاف‌پذیری، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و افزایش رضایت و بهره‌وری کارکنان، به سمت الگوهای کار ترکیبی روی آورده‌اند (بلوم، هان و لیانگ، ۲۰۲۲؛ تسپورسکی^۹، ۲۰۲۳؛ لئونادری و کانترکتور^{۱۰}، ۲۰۲۴). طبق گزارشی که گارتنر^{۱۱} در سال ۲۰۲۳ ارائه کرد، ۴۸ درصد از کارکنان در دنیای پساپاندمی، دست‌کم بخشی از زمان خود را به دورکاری اختصاص می‌دهند، در حالی که پیش از کووید ۱۹، این میزان تنها ۳۰ درصد بود. همچنین، پیش‌بینی گارتنر برای پایان سال ۲۰۲۴، این بود که ۷۵ درصد از سازمان‌های بزرگ در اروپا و آمریکای شمالی، مدل کار ترکیبی را به‌طور رسمی اجرا می‌کنند (گارتنر، ۲۰۲۳). نظرسنجی شرکت پرایس واتر هوس کوپرز^{۱۲} (۲۰۲۳) نشان داد که ۷۳ درصد از مدیران اجرایی بر بهبود چابکی با اجرای مدل‌های ترکیبی تأکید کردند. مطالعات دیگر نشان می‌دهند سازمان‌هایی که کار ترکیبی را پذیرفته‌اند تا ۴۰ درصد در هزینه‌های فضای اداری

1. Choudhury, Foroughi & Larson
2. Naqshbandi, Kabir, Ishak & Islam
3. Wang, Liu, Qian & Parker
4. Kohont
5. Yaqubi, Gholipour & Amiri
6. Hybrid Work
7. Bloom, Han & Liang
8. Lauring & Jonasson
9. Tsipursky
10. Leonardi & Contractor
11. Gartner
12. Price waterhouse Coopers (PwC)

صرفه‌جویی کرده‌اند. این مدل با انعطاف‌پذیری زمانی و مکانی، بهره‌وری فردی را افزایش می‌دهد و به تعادل کار - زندگی کمک می‌کند (وارتاینن و وانهارانتا^۱، ۲۰۲۴؛ کابریتا و ایف^۲، ۲۰۲۳). گزارش مکینزی و کمپانی^۳ (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که این الگو، نه تنها واکنشی به بحران‌هایی مانند همه‌گیری کرونا بوده است، بلکه در حال تبدیل شدن به مدل کاری غالب در سطح جهان است (هاپکینز و باردل^۴، ۲۰۲۳؛ ورما، ونکاتسان، کومار و ورما^۵، ۲۰۲۳). این شواهد نشان می‌دهد که کار ترکیبی فراتر از واکنش موقتی به بحران‌ها، به ضرورتی استراتژیک برای بهبود بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و کنترل هزینه‌ها تبدیل شده است.

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کار ترکیبی مزایای متعددی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی دارد (چودهوری، فروغی و لارسون، ۲۰۲۱). این الگو با کاهش نیاز به حضور مداوم، هزینه‌های عملیاتی و رفت‌وآمد را تا ۳۰ درصد کاهش داده و استرس و فرسودگی شغلی را کم می‌کند (ایشک، انتونگ، انتونگ و هریس^۶، ۲۰۲۵؛ سنتیلان، سانتیلان، دورینگو، دورینگو، پیگائو و فون فرانسیس^۷، ۲۰۲۳) و به بهبود توازن کار - زندگی و سلامت روانی کمک می‌کند (اسپیرترز، کامرون و گرت^۸، ۲۰۲۱). همچنین، با افزایش دسترسی به استعدادهای متنوع در مناطق مختلف جغرافیایی، به‌ویژه در شرکت‌های فناوری محور و استارت‌آپ‌ها، فرصت جذب نیروی کار ماهر را فراهم می‌آورد. از منظر زیست‌محیطی، کاهش سفرهای روزانه به کاهش آلاینده‌ها کمک کرده و با اهداف پایداری هم‌راستا است (بلوم، هان و لیانگ، ۲۰۲۴). این عوامل، سازمان‌ها را چابک‌تر کرده است و در بازار پساپاندمی، مزیت رقابتی پایداری ایجاد می‌کند (مکینزی و کمپانی، ۲۰۲۴). با وجود این مزیت‌ها، مدل کار ترکیبی با چالش‌هایی نیز روبه‌رو است. نخست آنکه، هماهنگی و هم‌افزایی میان اعضای تیم در غیاب تعاملات چهره‌به‌چهره دشوارتر می‌شود و ممکن است بر کیفیت همکاری‌ها تأثیر منفی بگذارد. دوم، انتقال فرهنگ سازمانی و حفظ ارزش‌های مشترک در فضایی که ارتباطات غیررسمی کاهش یافته‌اند با موانع جدی همراه است. سوم، برخی کارکنان در شرایط دورکاری، دچار احساس انزوا و کاهش تعلق سازمانی می‌شوند که می‌تواند انگیزش و رضایت شغلی آنان را کاهش دهد و در نهایت، سنجش عملکرد و ارزیابی بهره‌وری در محیط‌های ترکیبی، به ابزارها و سیاست‌های نوین مدیریتی نیاز دارد که پیچیدگی‌های اجرایی تازه‌ای را برای مدیران ایجاد می‌کند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۱).

با وجود پژوهش‌های گسترده جهانی، از جمله مطالعات ویلیامز و شاو^۹ (۲۰۲۵)، ایشک و همکاران (۲۰۲۵)، ویاتر^{۱۰}

(۲۰۲۵)، بلوم و همکاران (۲۰۲۴)، نقشبندی و همکاران (۲۰۲۴)، سنتیلان و همکاران (۲۰۲۳)، یورو، گوژوکارا و تزکان^{۱۱}

1. Vartiainen & Vanharanta
2. Cabrita & Eiffe
3. McKinsey & Company
4. Hopkins & Bardoel
5. Verma, Venkatesan, Kumar & Verma
6. Ishak, Entong, Entong & Haris
7. Santillan, Santillan, Doringo, Pigao & Von Francis
8. Spreitzer, Cameron & Garrett
9. Williams & Shaw
10. Wiatr
11. Uru, Gozukara & Tezcan

(۲۰۲۲) و سمپات، راج، بهل و شوبل^۱ (۲۰۲۲)، در ایران هیچ مطالعه‌ای در حوزه کار ترکیبی انجام نشده و گزارش رسمی درباره میزان استفاده از کار ترکیبی منتشر نشده است و اطلاعات در دسترس درباره پذیرش این مدل در شرکت‌های بزرگ، محدود است. این شکاف، با توجه به اهمیت جهانی کار ترکیبی و تأثیر آن بر ساختارهای سازمانی و پویایی‌های کارکنان درخور توجه است. فقدان مطالعات بومی، سیاست‌گذاران و مدیران را از اطلاعات زمینه‌ای لازم برای اجرای مؤثر این الگو محروم کرده و عدم وجود مطالعات بومی‌سازی شده، موجب شده است که مدیران و سیاست‌گذاران در طراحی الگوهای متناسب با اقتضائات محلی، دسترسی کافی به شواهد علمی و تجربی نداشته باشند.

بررسی ادبیات نیز نشان می‌دهد که مطالعات موجود اغلب به صورت پراکنده به پیشایندها یا پیامدهای کار ترکیبی پرداخته‌اند و چارچوب نظری جامعی ندارند. این عدم انسجام، زمینه‌ساز دشواری در تدوین سیاست‌ها و اقدامات منطبق با نیازهای واقعی سازمان‌ها شده است. بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر، فقدان چارچوب مفهومی منسجم و تلفیقی است که بتواند عوامل مؤثر (پیشایندها) و پیامدهای کار ترکیبی را در یک مدل نظری واحد تحلیل کند.

از این‌رو، مطالعه حاضر با بهره‌گیری از روش‌شناسی فراترکیب و با پیروی از مراحل پیشنهادی سندلوسکی و باروسو^۲ (۲۰۰۷) شامل شناسایی نظام‌مند منابع، انتخاب و غربالگری مطالعات، استخراج داده‌ها، کدگذاری و تلفیق مفاهیم مفاهیم کلیدی، اجرا شده است. این رویکرد امکان ترکیب منطقی یافته‌های پراکنده و تولید دانش جدید را فراهم می‌سازد.

در همین راستا، این پژوهش در پی پاسخ به دو پرسش اصلی زیر است:

۱. کار ترکیبی در سازمان‌ها چه پیشایندهایی دارد؟

۲. کار ترکیبی در سازمان‌ها چه پیامدهایی دارد؟

هدف نهایی، تدوین چارچوبی مفهومی و یکپارچه است که ضمن روشن ساختن عوامل مؤثر و نتایج حاصل از کار ترکیبی، بتواند زمینه‌ساز طراحی سیاست‌ها و اقدامات اثربخش منابع انسانی در سازمان‌ها باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدل‌های کاری نوین

تحولات فناوریانه، فرهنگی و انتظارات نیروی کار، سازمان‌ها را به بازنگری در الگوهای سنتی کار و گرایش به مدل‌های کاری نوینی^۳ مانند کار ترکیبی و دورکاری سوق داده است (دلویت^۴، ۲۰۲۳؛ مجمع جهانی اقتصاد^۵، ۲۰۲۰). این الگوها با بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال، انعطاف‌پذیری در زمان و مکان کار را افزایش داده و به بهبود بهره‌وری، تعامل تیمی و رضایت شغلی منجر شده‌اند (مکینزی و کمپانی، ۲۰۲۴). آمارها نشان می‌دهد که ۵۶ درصد کارکنان، بخشی از کار خود را

1. Sampat, Raj, Behl & Schoebel
 2. Sandelowski & Barroso
 3. New Work Models
 4. Deloitte
 5. World Economic Forum

از خانه انجام می‌دهند که بیانگر پذیرش گسترده این مدل‌هاست. سازمان‌ها برای جذب و حفظ استعدادها، به طراحی مدل‌های انسان‌محور روی آورده‌اند که با نیازهای نیروی کار چندنسلی هم‌راستا است. این رویکرد، فرهنگ سازمانی متناسب با نسل‌های جدید ایجاد کرده و تعهد و انگیزه کارکنان را تقویت می‌کند. باید توجه داشت که مزیت رقابتی سازمان‌ها دیگر تنها به منابع مالی یا فناوری وابسته نیست، بلکه در سازگاری فرهنگی و ساختاری با محیط‌های پویا نهفته است. در نتیجه، موفقیت آینده سازمان‌ها وابسته به شناخت عمیق از تحولات حوزه کار و تدوین راهبردهای انطباق‌پذیر خواهد بود.

کار ترکیبی

کار ترکیبی به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی، پاسخی به تحولات محیطی، انتظارات نوین کارکنان و پیشرفت‌های فناورانه است. این مدل با ترکیب کار حضوری، دورکاری و کار سیار، انعطاف‌پذیری زمانی و مکانی را برای کارکنان فراهم می‌کند و در پی ارتقای بهره‌وری، رضایت شغلی و کاهش چالش‌هایی مانند انزوای اجتماعی است. پس از همه‌گیری کووید ۱۹، اهمیت این مدل افزایش یافت و بسیاری از سازمان‌ها در مسیر پیاده‌سازی آن گام برداشتند. در این رویکرد، محل کار به‌صورت یک اکوسیستم پویا تعریف می‌شود که کارکنان می‌توانند بسته به نیاز، از مکان‌های مختلفی مانند منزل، دفاتر اشتراکی یا شرکت استفاده کنند (کوک، مور و سانتوس^۱، ۲۰۲۰).

از جنبه نظری، کار ترکیبی در مطالعات مربوط به کار از راه دور و انعطاف‌پذیری ریشه دارد و یکی از بنیان‌های این تحول، نظریه طراحی شغل هاکنم و اولدهام^۲ (۱۹۷۶) است که بر اهمیت ساختاردهی به وظایف و ایجاد انگیزه از طریق طراحی مناسب شغل تأکید دارد. همچنین، دیدگاه استراتژیک منابع انسانی که توسط پژوهشگرانی چون باکسل و پورسل^۳ (۲۰۱۶) مطرح شده است، بر هم‌راستایی سیاست‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان تأکید می‌کند و زمینه‌ساز توسعه این مدل شده است. پیشرفت‌های فناوری اطلاعات، مانند اینترنت و ابزارهای همکاری دیجیتال، امکان اجرای ترکیبی فعالیت‌ها را فراهم کرده‌اند. به‌ویژه در دوران پاندمی کووید ۱۹، این عوامل باعث شتاب در پذیرش کار ترکیبی شدند. در نهایت، تلفیق بنیان‌های نظری طراحی شغل، رویکردهای استراتژیک و فناوری‌های نوین، کار ترکیبی را به چارچوبی یکپارچه، منعطف و قابل اجرا در سازمان‌های مدرن تبدیل کرده است.

پیشایندها و پیامدهای کار ترکیبی

بررسی مطالعات انجام شده در ارتباط با کار ترکیبی نشان می‌دهد که پژوهشگران مختلف، این مفهوم را با رویکردهای متفاوت مطالعه و پیشایندهای مختلفی برای آن معرفی کرده‌اند. برخی پژوهشگران نظیر لئونادری و کانتراکتور^۴ (۲۰۲۴)، سنتیلان و همکاران (۲۰۲۳) و گراتن^۵ (۲۰۲۱)، عوامل فردی را در تحلیل‌های خود وارد کرده‌اند و عواملی مانند پذیرش

1. Cook, Mor & Santos
2. Hackman & Oldham
3. Boxall & Purcell
4. Leonardi & Contractor
5. Gratton

مدل‌های کاری نوین، خودرهبری و مدیریت زمان، تطابق ویژگی‌های شغل با امکان دورکاری (سنجش‌پذیر بودن خروجی) و عواملی از این دست را به‌عنوان پیشایندهای کار ترکیبی معرفی کرده‌اند. دسته‌ای دیگر از پژوهشگران همچون ایشک و همکاران (۲۰۲۵)، کوهونت (۲۰۲۵)، ویاتر (۲۰۲۵) و هاپکینز و باردل (۲۰۲۳)، این موضوع را در سطح سازمانی دنبال کرده‌اند و عواملی مانند سبک رهبری تحول‌گرا و حمایتی، تفویض اختیار به تیم‌های خودگردان، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی، تدوین دستورالعمل‌های مشخص برای دورکاری و کار ترکیبی، تسهیل سیاست‌های بهبود، پیاده‌سازی، سیاست‌های امنیت سایبری (احراز هویت چندمرحله‌ای)، نسخه‌برداری منظم و محافظت از اطلاعات ابری و مواردی از این دست را به‌عنوان عوامل مؤثر بر کار ترکیبی شناسایی کرده‌اند. همچنین پژوهشگرانی نظیر نقشبندی و همکاران (۲۰۲۴)، یورو و همکاران (۲۰۲۲)، سمپات و همکاران (۲۰۲۲) و بارتیک، کالن، گلیرز، لوکا و استانتون^۱ (۲۰۲۱)، این مفهوم را از منظر عوامل فرهنگی، نظیر عواملی مانند ایجاد اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیران، حمایت از نوآوری و کار تیمی در فضای مجازی و عوامل محیطی مانند توسعه هوش مصنوعی و اتوماسیون در همکاری آنلاین، گرایش نسل‌های جوان به انعطاف مکانی و زمانی و اهمیت به رفاه روانی و تعادل کار - زندگی در نسل‌های جدید، به‌عنوان پیشایندهای کار ترکیبی برشمرده‌اند.

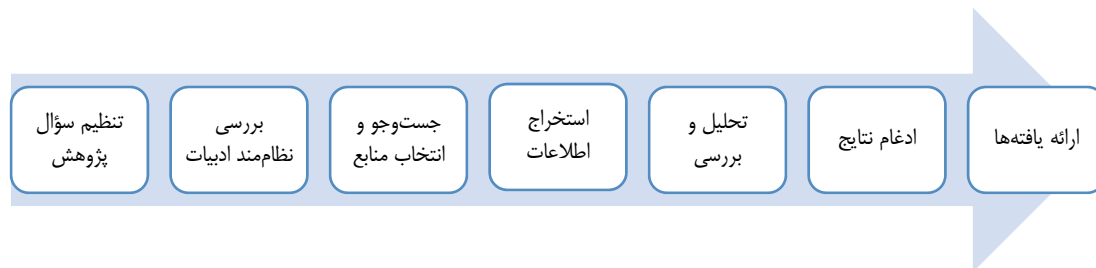
بررسی مطالعات انجام شده در ارتباط با پیامدهای کار ترکیبی نیز نشان می‌دهد که پژوهشگران مختلف، پیامدهای این مفهوم در سازمان‌ها را در سطوح مختلف تحلیل کرده‌اند. پژوهشگرانی همچون لائورینگ و جانسون (۲۰۲۵)، بلوم و همکاران (۲۰۲۴) و وارتانین و وانهاراتا (۲۰۲۴) که بر پیامدهای فردی متمرکز بوده‌اند، عواملی مانند افزایش تمرکز در محیط شخصی‌سازی شده، کاهش استرس رفت‌وآمد و فشار زمانی، تقویت مهارت‌های دیجیتال و خودرهبری، یادگیری مستمر از طریق تعاملات ترکیبی حضوری و مجازی. پژوهشگرانی نظیر ورما و همکاران (۲۰۲۳)، وانگ و همکاران (۲۰۲۳) و چیبندی^۲ (۲۰۲۳) که سطح تحلیل خود را سطح سازمانی انتخاب کرده‌اند نیز، مواردی مانند افزایش توان جذب و حفظ استعدادها با ارائه انعطاف مکانی، بهبود جریان آزاد ایده‌ها و نوآوری در محیط ترکیبی، تضمین تداوم کسب‌وکار در مواجهه با بحران‌ها، افزایش تاب‌آوری سازمانی در برابر تغییرات ناگهانی. سایر پژوهشگرانی همچون ویلیامز و شاو (۲۰۲۵)، چودهوری و همکاران (۲۰۲۱) و ردونیک، وکومیرویک و میلوسوالجویک^۳ (۲۰۲۱) که سطح تحلیل خود را عوامل محیطی در نظر گرفته‌اند، عواملی مانند کاهش انتشار آلاینده‌ها از طریق کاهش رفت‌وآمد روزانه، تقویت عدالت اجتماعی و کاهش شکاف‌های جغرافیایی در دسترسی به شغل، کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق نوآوری در مدل‌های کاری و مانند آن را به‌عنوان پیامدهای کار ترکیبی شناسایی کرده‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

برای تحقق هدف پژوهش، از روش فراترکیب به‌عنوان رویکرد مرور نظام‌مند، برای تحلیل محتوای مطالعات مرتبط

1. Bartik, Cullen, Glaeser, Luca & Stanton
 2. Chibindi
 3. Radonić, Vukmirović & Milosavljević

استفاده شد. جامعه پژوهش شامل پژوهش‌های پیشین مرتبط با موضوع کار ترکیبی بود. به منظور اعتباریابی الگوی طراحی شده، از روش تحلیل مضمون^۱ بهره گرفته شد که ابزاری مؤثر برای تبدیل داده‌های پراکنده به مضامین غنی است (مگوایر و دلهانته^۲، ۲۰۱۷). فرایند پژوهش بر اساس مراحل هفت‌گانه سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) سازمان‌دهی شد که چارچوبی معتبر در مطالعات مرور نظام‌مند به‌شمار می‌رود و مراحل آن در قالب شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. رویکرد هفت‌مرحله‌ای روش فراترکیب

مطابق با شکل بالا، روش فراترکیب از هفت گام اساسی تشکیل شده است که هر یک، در دستیابی به الگوی نظری معتبر، نقشی تعیین‌کننده ایفا می‌کند. این فرایند با گام نخست، یعنی تدوین دقیق سؤال پژوهش آغاز می‌شود؛ مرحله‌ای که در آن پژوهشگر مرزهای مطالعه، چارچوب مفهومی و مسیر نظری تحقیق را مشخص می‌سازد تا از پراکندگی در گردآوری داده‌ها جلوگیری شود. در گام دوم، جست‌وجو و غربالگری نظام‌مند صورت می‌گیرد که طی آن، پایگاه‌های علمی و مقاله‌های معتبر به‌طور جامع بررسی و آثار غیرمرتبط حذف می‌شوند. سپس در گام سوم، منابع واجد شرایط انتخاب می‌شود تا تنها پژوهش‌هایی که با اهداف تحقیق هم‌خوانی دارند، استفاده شوند. در ادامه، پژوهشگر در گام چهارم، کدهای اولیه را از دل یافته‌های این منابع استخراج می‌کند که معمولاً شامل گزاره‌ها، مضامین و مفاهیم کلیدی مرتبط با موضوع پژوهش هستند. در گام پنجم، فرایند تحلیل و دسته‌بندی کدها دنبال می‌شود؛ به این معنا که پژوهشگر از رهگذر مقایسه، تلفیق و تقلیل داده‌ها، مضامین مشابه را در قالب مؤلفه‌ها و ابعاد معنادار سازمان‌دهی می‌کند. گام ششم به اعتبارسنجی تحلیل‌ها اختصاص دارد که طی آن، از شاخص‌ها و معیارهای پژوهش کیفی نظیر پایایی بین‌کدگذاران (مانند ضریب کاپا) استفاده می‌شود تا از دقت و اعتمادپذیری نتایج اطمینان حاصل شود. در نهایت، گام هفتم، مرحله ارائه یافته‌ها و طراحی الگوی نهایی است که طی آن پژوهشگر با تلفیق و ترکیب همه مضامین به‌دست‌آمده، الگویی جامع و یکپارچه از موضوع پژوهش ترسیم می‌کند. این رویکرد افزون‌بر گردآوری و تلفیق نتایج پراکنده تحقیقات پیشین، امکان تولید دانش جدید، تبیین الگوهای مفهومی نوین، و شناسایی شکاف‌های پژوهشی را فراهم می‌سازد.

در پژوهش حاضر مقاله‌های چاپ شده در یک دهه (از سال ۲۰۱۵ تا سال ۲۰۲۵) در پایگاه‌های معتبر و با جست‌وجوی کلمات کلیدی مرتبط با کار ترکیبی ارزیابی شدند. با جست‌وجوی هدفمند، ۸۹ منبع اولیه شناسایی شد که در

ادامه با اعمال محدودیت‌هایی در عنوان، چکیده و محتوای منابع اولیه، ۵۸ سند به‌عنوان منابع نهایی پژوهش انتخاب شدند. از این منابع نهایی، تعداد ۱۵۵ کد اولیه توسط پژوهشگران استخراج شد. در ادامه، ضمن حذف کدهای تکراری، تلاش شد تا کدهایی که اشتراک معنایی دارند، در قالب مؤلفه‌ها و ابعاد مشخص و متمایز، دسته‌بندی شوند که در نتیجه آن، پیشایندها در قالب ۴ بُعد، ۱۲ مؤلفه و ۳۸ شاخص و پیامدها در قالب ۳ بُعد، ۱۱ مؤلفه و ۲۲ شاخص استخراج شدند.

یافته‌های پژوهش

مرحله نخست در فرایند فراترکیب، به تدوین پرسش‌های سنتز پژوهشی اختصاص دارد که چارچوب مفهومی و جهت‌گیری کلی پژوهش را تعیین می‌کند. تدوین دقیق پرسش‌ها، در حفظ جهت‌گیری علمی مطالعه نقش اساسی ایفا می‌کند. به‌منظور تنظیم و صورت‌بندی پرسش‌های پژوهش، از مجموعه‌ای از پارامترهای راهنما بهره گرفته شده است که در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. پارامترهای فراترکیب به همراه مؤلفه‌های آن

مؤلفه‌ها	پارامترهای استفاده شده در سؤال پژوهش
چه چیزی؟	پیشایندها و پیامدهای کار ترکیبی کدام‌اند؟
جامعه مورد مطالعه	در این پژوهش، به‌منظور ارتقای اعتبار علمی و اطمینان از کیفیت منابع مرور شده و نیز تمرکز بر تازه‌ترین مباحث مطرح در جامعه علمی، از استناد به مقالات کنفرانسی و گزارش‌های غیرعلمی اجتناب شد.
بازه زمانی	مقاله‌های چاپ شده از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵
چگونگی روش	روش‌های کیفی، کمی و ترکیبی

در مرحله دوم، فرایند جست‌وجوی نظام‌مند با تمرکز بر مقاله‌های منتشرشده در نشریه‌های علمی معتبر انجام گرفت. در راستای این جست‌وجوی نظام‌مند، از پایگاه‌های داده علمی استفاده شد که فهرست آن‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. پایگاه‌های اطلاعاتی مورد استفاده در پژوهش

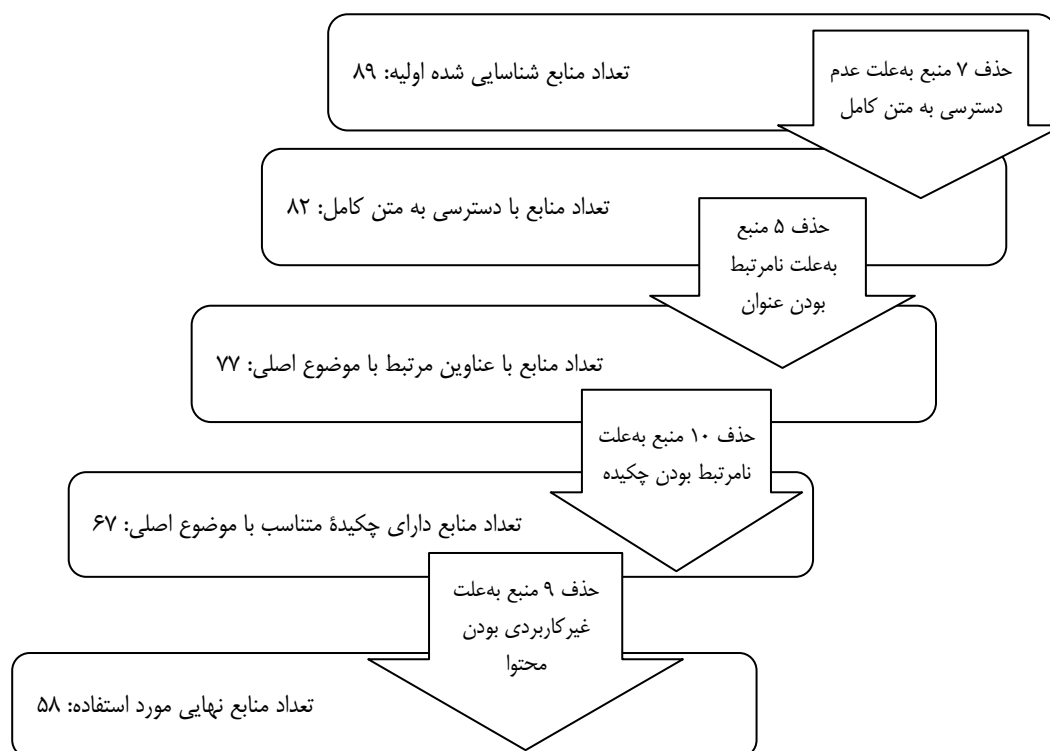
پایگاه‌های فارسی	پایگاه‌های لاتین
پورتال جامع علوم انسانی	Emerald Insight, Routledge
مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی	Springer
سیویلیکا	Elsevier
نورمگز (پایگاه مجله‌های تخصصی نور)	Sage
علم‌نت	Scopus
مگاایران	Taylor & Francis Online
گنج	Research Gate
	Science Direct
	Wiley Online Library

واژگان کلیدی استخراج شده و مرتبط با موضوع مطالعه، در جدول ۳ به صورت سازمان یافته ارائه شده است.

جدول ۳. واژگان کلیدی مورد جستجو

واژگان فارسی	واژگان انگلیسی
کار ترکیبی	Hybrid Work
ترتیب‌های کاری انعطاف‌پذیر	Flexible Work Arrangements
مدل‌های کاری نوین	New Work Models
سبک کاری آینده	Future of Work
انعطاف‌پذیری محیط کار	Workplace Flexibility
نیروی کار ترکیبی	Hybrid Workforce
مدل‌های کار ترکیبی	Hybrid Working Models

مطابق با سومین مرحله و طی جستجوی کلیدواژه‌های یادشده در پایگاه‌های اطلاعاتی، ۸۹ اثر پژوهشی یافت شد. سپس عنوان، چکیده و محتوای هریک از آثار مزبور مطابق با هدف و سؤال‌های پژوهش بررسی و در نهایت، ۵۸ منبع برای استفاده در پژوهش انتخاب شد. شکل ۲ فرایند شناسایی، ارزیابی و انتخاب منابع نهایی مورد استفاده را نشان می‌دهد.



شکل ۲. فرایند شناسایی، ارزیابی و انتخاب منابع مورد استفاده

در مرحله چهارم، منابع نهایی بررسی شدند و از محتوای آن‌ها، کدهای اولیه مرتبط با پیشایندها و پیامدهای پدیده کار ترکیبی، استخراج شد. جدول ۴، پاره‌ای از خروجی این مرحله را گزارش می‌دهد.

جدول ۴. بخشی از کدهای اولیه مستخرج از منابع نهایی

کدهای اولیه استخراج شده		منبع	ردیف
پیامدهای کار ترکیبی	پیشایندهای کار ترکیبی		
تعادل بهتر کار - زندگی، تضمین پایداری مدل	تدوین سیاست‌های شفاف سازمانی، ارائه حمایت‌های فناورانه برای حفظ سلامت روانی کارکنان	ایشک و همکاران (۲۰۲۵)	۱
ترکیب مزایای کار حضوری و دورکاری، کاهش نرخ ترک خدمت، کاهش فرسودگی شغلی	بحران‌های جهانی و فشارهای رقابتی، خودانضباطی و مسئولیت‌پذیری فردی، فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد	بلوم، هان و لیانگ (۲۰۲۴)	۲
...
...
دسترسی به نیروی کار متنوع، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری	مناسب‌سازی طراحی شغل، الزامات پایداری و محیط‌زیست	چودهوری، فروغی و لارسون (۲۰۲۱)	۵۷
جذب و حفظ استعدادها	تغییر ترجیحات نیروی کار	بارتیک و همکاران (۲۰۲۱)	۵۸

در مرحله پنجم فراترکیب، ابتدا کدهای اولیه مربوط به پیشایندها و پیامدها به‌دقت بررسی و پایش شد؛ سپس ضمن حذف کدهای تکراری، تلاش شد تا شاخص‌های شناسایی شده با توجه به اشتراک معنایی و مفهومی در قالب مؤلفه‌هایی مشخص و متمایز دسته‌بندی شوند. نمونه‌ای از این دسته‌بندی برای پیشایندها، در جدول ۵ و نمونه‌ای از این دسته‌بندی برای پیامدها در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۵. نمونه‌ای از دسته‌بندی کدهای مربوط به پیشایندهای کار ترکیبی

مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی	مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی
سیاست‌های منابع انسانی	تدوین دستورالعمل‌های مشخص برای کار ترکیبی	فرهنگ سازمانی	سبک رهبری تحول‌گرا و حمایتی
	جذب و حفظ استعدادها		پشتیبانی مدیران میانی در دسترسی به منابع و حل موانع فنی
	ارزیابی مبتنی بر نتایج و اهداف (نه صرفاً ساعات حضور)		بهبود انسجام تیمی و اعتماد از طریق ارتباط شفاف و منظم
	تسهیل سیاست‌های بهبود تعادل کار - زندگی و رفاه کارکنان		افزایش نوآوری با ایجاد فضای امن روانی برای ایده‌پردازی
	حمایت از توسعه حرفه‌ای و فراهم کردن فرصت‌های رشد برای کارکنان هیبرید کار		ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی با بازخورد مستمر و قدردانی

جدول ۶. نمونه‌ای از دسته‌بندی کدهای مربوط به پیامدهای کار ترکیبی

مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی	مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی
استقلال توسعه توانمندسازی شغلی	فراهم شدن فرصت کار برای افراد در مناطق دورافتاده	تغادل کار-زندگی و سلامت روانی	کاهش استرس رفت‌وآمد و فشار زمانی
	تقویت عدالت اجتماعی و کاهش شکاف‌های جغرافیایی در دسترسی به شغل		بهبود احساس توازن میان مسئولیت‌های شغلی و زندگی شخصی

در ششمین مرحله، جهت ارزیابی دقت و اعتبار تجزیه و تحلیل صورت گرفته در پژوهش، از شاخص‌های پایایی در پژوهش کیفی استفاده می‌شود. یکی از این شاخص‌ها، ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص است. درصد اتفاق نظر بین دو مشاهده‌گر، اغلب در ارزیابی کیفیت مشاهدات آن‌ها از نتایج حائز اهمیت است. میزان اتفاق نظر آن‌ها، به شدت تحت تأثیر این حقیقت نیز قرار دارد که حتی اگر دو مشاهده‌گر، از معیارهای کاملاً متفاوتی برای مثبت یا منفی قلمداد کردن آزمودنی‌ها استفاده کنند، انتظار داریم که آنان حداقل درباره برخی از شرکت‌کنندگان (فقط به دلیل بخت و اقبال)، با یکدیگر اتفاق نظر داشته باشند. این اندازه توافقی، توسط ضریب کاپای کوهن^۱ به شکل زیر محاسبه شد.

$$\text{رابطه ۱)} \quad \text{کاپا} = \frac{(\text{درصد اتفاق نظری که فقط برحسب شانس انتظار می‌رود}) - (\text{درصد اتفاق نظر مشاهده شده})}{(\text{درصد اتفاق نظری که فقط برحسب شانس انتظار می‌رود}) - ۱۰۰\%}$$

ضریب کاپا شاخصی آماری برای سنجش میزان توافق بین کدگذاران است که تأثیر اتفاق نظر تصادفی را کنترل می‌کند. این ضریب، در بازه‌های بین ۱- تا ۱ قرار می‌گیرد و مقادیر بیشتر، نشان‌دهنده توافقی قوی‌تر است. بر اساس تفسیر لاندیس و کوه^۲ (۱۹۹۷)، مقادیر بین ۰/۶۱ تا ۰/۸۰ نشان‌دهنده توافقی خوب و مقادیر بالاتر از ۰/۸۱ بیانگر توافقی بسیار خوب است. در این پژوهش، ضریب کاپای به دست آمده از کدگذاری دو خبره، برابر با ۰/۷۹۵ بوده است. این مقدار، حکایت از توافق خوب و قابل اعتماد میان کدگذاران دارد. این یافته نشان می‌دهد که کدهای استخراج شده انسجام و دقت مناسبی دارند و روایی تحلیل کیفی را تقویت می‌کنند. نتایج در جدول ۷ گزارش شده است.

جدول ۷. ضریب توافق کاپا

شرح	مقدار	خطای انحراف	تقریب آماره تی	سطح معنی داری
مقیاس توافق	کاپا	۰/۰۹۰	۷/۷۳۳	۰/۰۰۰
	تعداد موارد معتبر			

1. Cohen's Kappa
2. Landis & Koch

در مرحله پایانی، پس از دسته‌بندی تمامی شاخص‌ها در قالب مؤلفه‌های متمایز، دسته‌بندی مؤلفه‌ها در قالب ابعاد صورت گرفت؛ سپس الگوی پیشایندها و پیامدهای کار ترکیبی طراحی شد. پیشایندها در قالب ۴ بُعد، ۱۲ مؤلفه و ۳۸ شاخص به شرح جدول ۸ دسته‌بندی شده است.

جدول ۸. پیشایندهای کار ترکیبی

شخص	مؤلفه	بُعد	
نگرش مثبت به انعطاف‌پذیری کاری	نگرشی	عوامل فردی	
پذیرش مدل‌های کاری نوین			
پذیرش فناوری‌های دیجیتال			
ارزش‌گذاری به تعادل کار - زندگی	رفتاری		
خودرهبی و مدیریت زمان			
مشارکت فعال در جلسه‌های مجازی			
کنشگری در به‌کارگیری ابزارهای همکاری آنلاین	شغلی		
نیاز به استقلال و اختیار در انجام وظایف			
تطابق ویژگی‌های شغل با امکان دورکاری (سنجش‌پذیر بودن خروجی)			
توانایی انجام وظایف بدون نظارت مستقیم	رهبری و حمایت مدیریتی		عوامل سازمانی
سیک رهبری تحول‌گرا و حمایتی			
پشتیبانی مدیران میانی در دسترسی به منابع و حل موانع فنی			
ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی با بازخورد مستمر و قدردانی	ساختار سازمانی چابک		
بهبود انسجام تیمی و اعتماد از طریق ارتباط شفاف و منظم			
افزایش نوآوری با ایجاد فضای امن روانی برای ایده‌پردازی			
کاهش سطوح سلسله‌مراتب برای تصمیم‌گیری سریع	سیاست‌های منابع انسانی		
تفویض اختیار به تیم‌های خودگردان			
افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی			
بهبود همکاری بین‌بخشی از طریق ارتقای هماهنگی و هم‌افزایی میان واحدهای مختلف سازمان	زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات		
کاهش بوروکراسی اداری			
تدوین دستورالعمل‌های مشخص برای دورکاری و ترکیبی			
ارزیابی مبتنی بر نتایج و اهداف (نه فقط ساعات حضور)	سیاست‌های منابع انسانی		
تسهیل سیاست‌های بهبود تعادل کار - زندگی و رفاه کارکنان			
جذب و حفظ استعدادها			
حمایت از توسعه حرفه‌ای و فراهم کردن فرصت‌های رشد برای کارکنان هیبرید کار	زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات		
دسترسی به اینترنت پرسرعت و درگاه ورود ایمن			
در دسترس بودن پلتفرم‌های ویدئوکنفرانس و مدیریت پروژه			
پیاپی‌سازی سیاست‌های امنیت سایبری (احراز هویت چندمرحله‌ای)	زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات		
نسخه‌برداری منظم و محافظت از اطلاعات ابری			

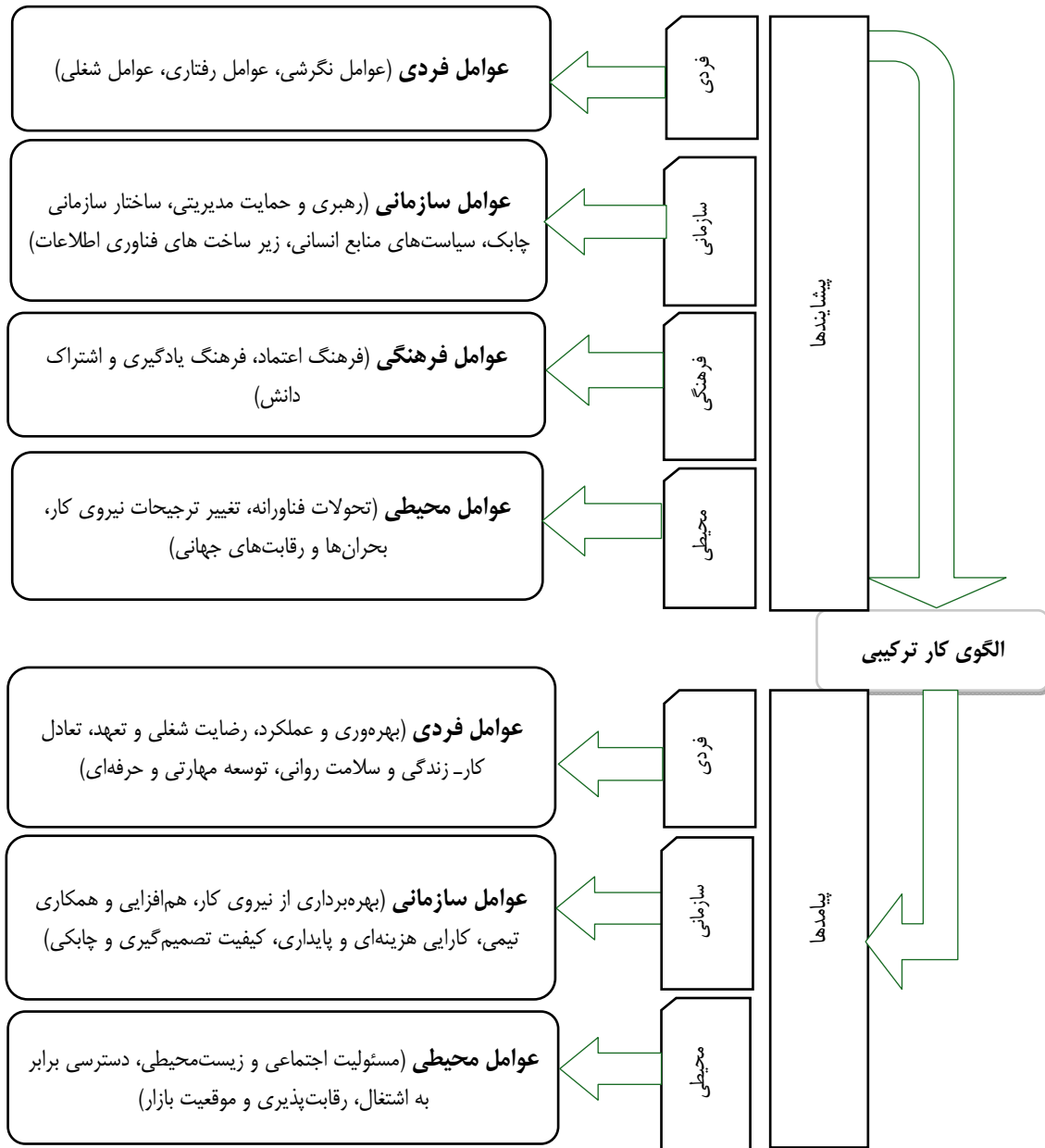
شخص	مؤلفه	بُعد
ایجاد اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیران	فرهنگ اعتماد	عوامل فرهنگی
تشویق به اشتراک تجربیات و دانش	فرهنگ یادگیری و اشتراک دانش	
حمایت از نوآوری و کار تیمی در فضای مجازی		
توسعه هوش مصنوعی و اتوماسیون در همکاری آنلاین	تحولات فناورانه	عوامل محیطی
گسترش ابزارهای واقعیت مجازی و افزوده		
گرایش نسل‌های جوان (زد و وای) به انعطاف مکانی و زمانی	تغییر ترجیحات نیروی کار	
اهمیت به رفاه روانی و تعادل کار - زندگی در نسل‌های جدید	بحران‌ها و رقابت‌های جهانی	
ضرورت تداوم عملیات در شرایط پاندمی و بحران‌های آینده		
فشار رقابتی برای جذب و حفظ استعدادها در بازار کار جهانی		

همچنین کدهای پیامدهای کار ترکیبی در قالب ۳ بُعد، ۱۱ مؤلفه و ۲۲ شاخص به شرح جدول ۹ تفکیک شده‌اند.

جدول ۹. پیامدهای کار ترکیبی

شخص	مؤلفه	بُعد
افزایش تمرکز در محیط شخصی‌سازی شده	بهره‌وری و عملکرد	عوامل فردی
بالا رفتن اثربخشی انجام وظایف بدون حواس‌پرتی دفتر کار		
احساس کنترل بر زمان و مکان کار	رضایت شغلی و تعهد	
افزایش تعلق و وفاداری سازمانی		
کاهش استرس رفت‌وآمد و فشار زمانی	تعادل کار - زندگی و سلامت روانی	
بهبود احساس توازن میان مسئولیت‌های شغلی و زندگی شخصی		
تقویت مهارت‌های دیجیتال و خودرهبری	توسعه مهارتی و حرفه‌ای	
یادگیری مستمر از طریق تعاملات ترکیبی حضوری و مجازی		
افزایش توان جذب و حفظ استعدادها با ارائه انعطاف مکانی	بهره‌برداری از نیروی کار	عوامل سازمانی
کاهش نرخ ترک خدمت		
تسهیل هماهنگی پروژه‌ها با ابزارهای دیجیتال	هم‌افزایی و همکاری تیمی	
بهبود جریان آزاد ایده‌ها و نوآوری در محیط ترکیبی		
کاهش هزینه‌های فضای اداری و انرژی تا ۳۰ درصد	کارایی هزینه‌ای و پایداری	
تضمین تداوم کسب‌وکار در مواجهه با بحران‌ها		
تصمیم‌سازی سریع‌تر با دسترسی ترکیبی به اطلاعات و تیم‌ها	کیفیت تصمیم‌گیری و چابکی	
افزایش تاب‌آوری سازمانی در برابر تغییرات ناگهانی		
کاهش انتشار آلاینده‌ها از طریق کاهش رفت‌وآمد روزانه	مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی	عوامل محیطی
ارتقای برند کارفرمایی سازمان به‌عنوان الگو در پایداری محیطی		
فراهم شدن فرصت کار برای افراد در مناطق دورافتاده	دسترسی برابر به اشتغال	
تقویت عدالت اجتماعی و کاهش شکاف‌های جغرافیایی در دسترسی به شغل		
کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق نوآوری در مدل‌های کاری	رقابت‌پذیری و موقعیت بازار	
افزایش رضایت و نگهداشت مشتریان سازمان		

مدل نهایی پژوهش، از ترکیب عوامل به دست آمده از جداول فوق، در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. الگوی پیشایندها و پیامدهای کار ترکیبی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اثر انجام پژوهش حاضر، پیشایندها و پیامدهای کار ترکیبی شناسایی و بررسی و در قالب یک الگوی مدون و یکپارچه ارائه شد. پیشایندهای کار ترکیبی در چهار بُعد دسته‌بندی شدند: ۱. عوامل فردی (عوامل نگرشی، عوامل رفتاری، عوامل شغلی)؛ ۲. عوامل سازمانی (شامل عوامل رهبری و حمایت مدیریتی، ساختار سازمانی چاپک، سیاست‌های منابع انسانی،

زیر ساخت های فناوری اطلاعات؛ ۳. عوامل فرهنگی (شامل عوامل فرهنگ اعتماد، فرهنگ یادگیری و اشتراک دانش)؛ ۴. عوامل محیطی (شامل عوامل تحولات فناورانه، تغییر ترجیحات نیروی کار، بحران ها و رقابت های جهانی).

پیامدهای این پدیده در سازمان نیز در سه بُعد دسته بندی شد: ۱. عوامل فردی (شامل بهره‌وری و عملکرد، رضایت شغلی و تعهد، تعادل کار - زندگی و سلامت روانی و توسعه مهارتی و حرفه‌ای)؛ ۲. عوامل سازمانی (شامل بهره‌برداری از نیروی کار، هم‌افزایی و همکاری تیمی، کارایی هزینه‌ای و پایداری و کیفیت تصمیم‌گیری و چابکی)؛ ۳. عوامل محیطی (شامل مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی، دسترسی برابر به اشتغال، رقابت‌پذیری و موقعیت بازار). این عوامل توسط سایر پژوهشگران نیز شناسایی و در کانون توجه قرار گرفته است؛ با این حال، در هیچ یک از مطالعات پیشین، این عوامل در قالب یک چارچوب جامع و منسجم ارائه نشده است. به‌طور مثال، برخی پژوهشگران تنها پیشایندهای کار ترکیبی در سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند و پیامدهای این پدیده را در پژوهش خود وارد نکرده‌اند (کوهونت، ۲۰۲۵؛ ویاتر، ۲۰۲۵؛ هاپکینز و باردل، ۲۰۲۳؛ سمپات و همکاران، ۲۰۲۲؛ گراتن، ۲۰۲۱). عده‌ای نیز فقط پیامدهای این موضوع را بررسی کرده و به پیشایندهای کار ترکیبی در سازمان‌ها توجهی نکرده‌اند (لائورینگ و جانسون، ۲۰۲۵؛ وارتانین و وانهارانتا، ۲۰۲۴؛ ورما و همکاران، ۲۰۲۳؛ چیبندی، ۲۰۲۳).

بررسی پیشینه مرتبط با موضوع، همچنین نشان می‌دهد که در برخی آثار پژوهشی موجود مرتبط با موضوع مزبور، به بررسی تأثیر این مفهوم به‌عنوان یک متغیر، بر متغیر دیگر (یا برعکس) پرداخته شده است. به‌طور مثال، نقش‌بندی و همکاران (۲۰۲۴) به بررسی تعامل بین کار ترکیبی با پیوند کاری و عملکرد شغلی کارکنان پرداخته‌اند. سنتیلان و همکاران (۲۰۲۳) تأثیر مدل کار ترکیبی برای اجرای کار، تعادل کار - زندگی و رضایت کارکنان را بررسی کرده‌اند. همچنین، یورو و همکاران (۲۰۲۲)، اثر تعدیل‌کنندگی کار ترکیبی بر پیوند کاری و هویت سازمانی را بررسی کرده‌اند. برخی دیگر نیز فقط یک عامل مانند بهره‌وری و عملکرد (ویلیامز و شاو، ۲۰۲۵)، تعادل کار - زندگی (وانگ و همکاران، ۲۰۲۳) و دارایی‌های نامشهود (ردونیک، وکومبرویک و میلوسوالجویک، ۲۰۲۱) را به‌عنوان پیامد کار ترکیبی در سازمان‌ها مورد بررسی قرار داده‌اند. بررسی مطالعات انجام شده در کشور نیز بیانگر این است که کار ترکیبی، تاکنون در قالب پژوهشی مستقل مورد توجه پژوهشگران کشور قرار نگرفته است. بنابراین، بررسی و مطالعه پیشایندها و پیامدهای کار ترکیبی در سطوح مختلف و از جنبه‌های متفاوت (در قالب چارچوبی جامع)، می‌تواند به‌عنوان نقطه تمایز و نوآوری پژوهش با سایر مطالعات مطرح شود.

یافته‌های این پژوهش حاوی نکات کلیدی برای مدیران منابع انسانی، تصمیم‌گیران سازمانی و رهبران کسب‌وکارهاست. نخست آنکه، استقرار مؤثر کار ترکیبی، مستلزم درک عمیق از پیشایندهای آن در سطوح فردی، سازمانی، فرهنگی و محیطی است. بنابراین، با توجه به یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها پیش از پیاده‌سازی این مدل، ارزیابی جامعی از آمادگی زیرساخت‌های فناورانه، سطح بلوغ فرهنگی، سبک رهبری و ساختار تصمیم‌گیری خود به‌عمل آورند. همچنین، با استناد به تأثیر مثبت عوامل فردی نظیر خودرهبری، مدیریت زمان و نگرش مثبت به انعطاف‌پذیری کاری بر بهره‌وری و تعهد سازمانی، پیشنهاد می‌شود که کارگاه‌هایی برای تقویت این مهارت‌ها برگزار و

سیستم‌های ارزیابی عملکرد بر مبنای نتایج (نه فقط ساعات حضور) بازطراحی شوند. توسعه مهارت‌های دیجیتال و توانمندسازی کارکنان در استفاده از ابزارهای همکاری مجازی نیز باید به‌عنوان یک اقدام راهبردی، در دستور کار قرار گیرد. در سطح سازمانی، با توجه به یافته‌ها مبنی بر تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا و حمایتی بر افزایش انسجام تیمی، رضایت شغلی و نوآوری، توصیه می‌شود که مدیران میانی نقش فعال‌تری در پشتیبانی از کارکنان و رفع موانع فنی ایفا کنند. ایجاد ساختارهای چابک، تفویض اختیار به تیم‌های خودگردان و کاهش بوروکراسی، از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند چابکی و همکاری بین‌بخشی را بهبود بخشند. همچنین، استقرار زیرساخت‌های فناورانه امن و پایدار (نظیر اینترنت پرسرعت، شبکه خصوصی مجازی^۱ امن، پلتفرم‌های ویدئوکنفرانس و ابزارهای مدیریت پروژه) با توجه به نقش حیاتی آن‌ها در حفظ ارتباطات تیمی و سلامت روانی کارکنان، ضروری است. در نهایت، توسعه فرهنگ اعتماد، یادگیری مستمر، و حمایت از رفاه روانی و تعادل کار - زندگی، به‌ویژه در نسل‌های جوان، نه تنها زمینه بهره‌برداری اثربخش از کار ترکیبی را فراهم می‌آورد، بلکه جایگاه رقابتی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان را نیز تقویت می‌کند.

پژوهش حاضر با ارائه مدلی جامع، گامی مؤثر در جهت شناخت ابعاد مختلف کار ترکیبی برداشته است؛ اما همچون هر مطالعه علمی دیگر با محدودیت‌هایی همراه بوده است که باید در تحلیل نتایج مدنظر قرار گیرد. اتکای روش فراترکیب به کیفیت و روایی مطالعات پیشین، یکی از محدودیت‌های ذاتی این رویکرد به‌شمار می‌رود و تمرکز بر تحلیل اسنادی و داده‌های ثانویه، امکان بررسی عمیق عوامل زمینه‌ای خاص در محیط‌های واقعی را محدود ساخته است. همچنین، محدودیت دسترسی به برخی منابع علمی بین‌المللی، ممکن است به حذف ناخواسته داده‌های با ارزش منجر شده باشد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آتی با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی و تجربی، ابعاد پنهان و پویایی‌های درونی مدل کار ترکیبی را با دقت بیشتری واکاوی کنند. از جمله مسیرهای آینده، می‌توان به آزمون مدل ارائه‌شده در زمینه‌های صنعتی و خدماتی گوناگون و در بافت‌های فرهنگی متفاوت اشاره کرد تا امکان ارزیابی میزان تعمیم‌پذیری آن فراهم شود. همچنین، مطالعه رابطه علی و نقش تعدیلگر و میانجی میان پیشایندها و پیامدهای کار ترکیبی، بررسی چالش‌های اجرایی، مقاومت‌های سازمانی، ملاحظات حقوقی و تأثیر فناوری‌های نوین همچون هوش مصنوعی بر این الگو، از دیگر حوزه‌های پیشنهادی برای گسترش دانش در این زمینه است. در نهایت، پژوهش درباره اثرهای بلندمدت کار ترکیبی بر سلامت روانی، تعادل کار - زندگی و تفاوت‌های نسلی در اجرای آن، می‌تواند زمینه‌ساز طراحی مدل‌های بومی‌سازی شده برای سازمان‌های ایرانی باشد.

منابع

- پوراحمدی، معین؛ جعفری نیا، سعید؛ وکیلی، یوسف و حسن پور، اکبر (۱۴۰۴). الگوی نظام مدیریت منابع انسانی متناسب با نسل جدید زد در سازمان‌های اجرایی با رویکرد تحلیل مضمون. *مدیریت دولتی*، ۱۷(۱)، ۷۵-۱۲۱.
- یعقوبی، حمیدرضا؛ قلی‌پور، آرین؛ امیری، مجتبی (۱۴۰۱). طراحی مدلی بومی برای تعیین ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک‌های دولتی. *مدیریت دولتی*، ۱۴(۱)، ۲۹-۵۲.

References

- Bartik, A. W., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M. & Stanton, C. T. (2021). What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys. National Bureau of Economic Research. *Working Paper* No. 27422.
- Bloom, N., Han, R. & Liang, J. (2022). How hybrid work models impact productivity and employee satisfaction. *Management Science*, 68(7), 1884–1902.
- Bloom, N., Han, R. & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Cabrita, J. & Eiffe, F. F. (2023). *Hybrid work in Europe: Concept and practice*.
- Chibindi, T. (2023). Consequences of Hybrid Working on Job Satisfaction in the Finance and Accounting Department.
- Choudhury, P., Foroughi, C. & Larson, B. Z. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 44(1), 25–49.
- Choudhury, P., Foroughi, C. & Larson, B. Z. (2023). Geographic flexibility and performance outcomes in hybrid work settings. *Strategic Management Journal*, 44(5), 765–789.
- Cook, J., Mor, Y. & Santos, P. (2020). Three cases of hybridity in learning spaces: Towards a design for a Zone of Possibility. *British Journal of Educational Technology*, 51(4), 1155–1167.
- Davis, K. & Chun, S. (2021). The evolution of hybrid work: Trends and implications for organizations. *Journal of Business Research*, 124, 450–460.
- Deloitte Insights. (2023). *Developing new work models*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com>.
- Gartner, Inc. (2023). Emerging trends in hybrid work: Predictions through 2024.
- Gratton, L. (2021). Four principles to ensure hybrid work is productive work. *MIT Sloan management review*, 62(2), 11A-16A.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hopkins, J. & Bardeel, A. (2023). The future is hybrid: How organizations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 30–68.
- Ishak, A. D., Entong, A. E., Entong, A. & Haris, A. T. L. P. L. (2025). Employees Perception of Work-Life Balance Implementation in a Hybrid Work Environment. *Economics and Business Journal (ECBIS)*, 3(2), 207-214.
- Kohont, A. (2025). Organisational support of sustainable hybrid work: Between homely workspace and the need for live cooperation. *Sustainability*, 17(6), 2494.
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159–174.

- Lauring, J. & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 35(1), 101044.
- Leonardi, P. M. & Contractor, N. (2024). Remote work reimagined: How organizations can thrive in hybrid environments. *MIT Sloan Management Review*, 65(2), 42–50.
- Maguire, M. & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *The All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education (AISHE-J)*, 8(3), 3351–33514.
- McKinsey & Company. (2024). *Hybrid can be healthy for your organization—when done right*.
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A. & Islam, M. Z. (2024). The future of work: Work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5–26.
- Pourahmadi, M., Jafarinaia, S., Vakili, Y. & Hasanpour, A. (2025). A Model of Human Resource Management System Suitable for the New Generation Z in Executive Organizations with Thematic Analysis Approach. *Journal of Public Administration*, 17(1), 75- 121. (in Persian)
- Price waterhouse Coopers. (2023). *Workforce of the future: The growing importance of hybrid work*. PwC.
- Radonić, M., Vukmirović, V. & Milosavljević, M. (2021). The impact of hybrid workplace models on intangible assets: The case of an emerging country. *Amfiteatru economic*, 23(58), 770-786.
- Sampat, B., Raj, S., Behl, A. & Schoebel, S. (2022). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach. *Personnel review*, 51(8), 1990-2020.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative research*. New York: Springer.
- Santillan, E. G., Santillan, E. T., Doringo, J. B., Pigao, K. J. F. & Von Francis, C. M. (2023). Assessing the impact of a hybrid work model on job execution, work-life balance, and employee satisfaction in a technology company. *Journal of Business and Management Studies*, 5(6), 13–38.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L. & Garrett, L. (2021). Workplace well-being in the hybrid era: A framework for sustainable work practices. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100787.
- Tsipursky, G. (2023). *Recognizing and rewarding hybrid work productivity*.
- Uru, F. O., Gozukara, E. & Tezcan, L. (2022). The moderating roles of remote, hybrid, and onsite working on the relationship between work engagement and organizational identification during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(24), 16828.
- Vartiainen, M. & Vanharanta, O. (2024). True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1448894.

- Verma, A., Venkatesan, M., Kumar, M. & Verma, J. (2023). The future of work post Covid-19: key perceived HR implications of hybrid workplaces in India. *Journal of Management Development*, 42(1), 13-28.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID- 19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2023). The bright and dark sides of remote and hybrid work: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 502–524.
- Wiatr, A. (2025). Mastering the hybrid: Influence of managerial presence in team support. *Review of Managerial Science*, 1-30.
- Williams, S. & Shaw, N. (2025). Hybrid working – Benefits and challenges for productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 163–179.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.
- Yaqubi, H., Gholipour, A. & Amiri, M. (2022). Designing a native model for determining the dimensions of human resource flexibility in state-owned banks. *Journal of Public Administration*, 14(1), 29–52. (in Persian)