فصلنامه تحقیقات علوم تربیتی در نظام آموزشی

شماره مجوز: ۹۴۲۲۱ ((شماره دوازدهم-بهار۱۴۰۵)) ISSN : 2981-099X

رهبری چابک و مدیریت منابع انسانی در اکوسیستم‌های کاری ترکیبی (هیبریدی): مروری بر پارادایم‌های نوین رفتار سازمانی

(تاریخ دریافت ۱۴۰۵/۰۲/۲۲، تاریخ تصویب ۱۴۰۵/۰۳/۲۷)

امیر حسین مخبریان[۱]

چکیده

تحولات فناورانه، جهانی‌شدن بازار کار، گسترش اقتصاد دیجیتال و تجربه گسترده همه‌گیری کووید-۱۹ موجب شدند الگوهای سنتی کار دستخوش تغییرات بنیادین شوند. در این میان، محیط‌های کاری ترکیبی یا هیبریدی به عنوان یکی از مهم‌ترین پارادایم‌های نوظهور سازمانی تثبیت شدند. این تحول نه تنها ساختار فیزیکی محیط کار را تغییر داد، بلکه ماهیت رهبری، تعاملات انسانی، فرهنگ سازمانی، ارزیابی عملکرد و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی را نیز متحول ساخت. مقاله حاضر با رویکردی مروری و تحلیلی به بررسی پارادایم‌های نوین رفتار سازمانی در بستر اکوسیستم‌های کاری ترکیبی می‌پردازد و نقش رهبری چابک را در ارتقای بهره‌وری، تعهد سازمانی، سلامت روان و تاب‌آوری سازمانی تحلیل می‌کند. مطالعات نشان می‌دهند که مدل‌های مدیریتی مبتنی بر نظارت مستقیم و کنترل متمرکز در محیط‌های هیبریدی کارایی خود را تا حد زیادی از دست داده‌اند و سازمان‌ها ناگزیر به حرکت به سوی الگوهای رهبری مبتنی بر اعتماد، استقلال، انعطاف‌پذیری و توانمندسازی کارکنان هستند. در این چارچوب، مفاهیمی نظیر اعتماد دیجیتال، ارتباطات غیرهمزمان، هوش هیجانی دیجیتال، رهبری تحول‌آفرین، سرمایه روان‌شناختی کارکنان و ارزیابی عملکرد مبتنی بر خروجی اهمیت فزاینده‌ای یافته‌اند.

این مقاله ضمن مرور انتقادی ادبیات پژوهشی، چالش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی در تیم‌های پراکنده دیجیتال از جمله فرسودگی شغلی، انزوای اجتماعی، کاهش تعلق سازمانی، ابهام نقش و تعارض کار ـ زندگی را بررسی می‌کند. همچنین راهبردهای نوین جذب و حفظ استعدادها، بازطراحی تجربه کارکنان، توسعه فرهنگ سازمانی دیجیتال و مدیریت یادگیری سازمانی در محیط‌های کاری هیبریدی تبیین می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهند که موفقیت سازمان‌های آینده در گرو ایجاد تعادل میان فناوری، انسان‌محوری و چابکی مدیریتی خواهد بود. در نهایت، مقاله چارچوبی مفهومی برای توسعه سازمان‌های تاب‌آور و انسان‌محور در عصر جدید کار ارائه می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: رهبری چابک، مدیریت منابع انسانی، کار هیبریدی، رفتار سازمانی، اعتماد دیجیتال، سلامت روان کارکنان، تیم‌های پراکنده، فرهنگ سازمانی دیجیتال

[۱] *School of Dentistry, Islamic Azad University, Iran*

مقدمه

تحولات شتابان قرن بیست‌ویکم، سازمان‌ها را وارد مرحله‌ای جدید از تکامل ساختاری و رفتاری کرده است. ظهور فناوری‌های ارتباطی پیشرفته، گسترش پلتفرم‌های همکاری دیجیتال، تغییر انتظارات نیروی کار و افزایش اهمیت انعطاف‌پذیری سازمانی باعث شده‌اند که مفهوم سنتی «محیط کار» دچار دگرگونی بنیادین شود. در گذشته، سازمان‌ها عمدتاً بر مبنای حضور فیزیکی کارکنان، نظارت مستقیم مدیران و ساختارهای سلسله‌مراتبی اداره می‌شدند؛ اما امروزه مدل‌های کاری ترکیبی و دورکاری به بخشی پایدار از معماری سازمانی تبدیل شده‌اند.

همه‌گیری کووید-۱۹ نقش یک کاتالیزور جهانی را در این تحول ایفا کرد. بسیاری از سازمان‌ها که پیش‌تر نسبت به دورکاری مقاومت داشتند، ناچار شدند ظرف مدت کوتاهی زیرساخت‌های دیجیتال و الگوهای مدیریتی خود را بازطراحی کنند. این تجربه نشان داد که بسیاری از فعالیت‌های دانشی و مدیریتی بدون وابستگی کامل به حضور فیزیکی قابل انجام هستند. در نتیجه، مفهوم «کار» از یک مکان ثابت به فعالیتی سیال و مبتنی بر اتصال دیجیتال تبدیل شد.

با این حال، انتقال به اکوسیستم‌های کاری هیبریدی صرفاً یک تغییر فناورانه نبود؛ بلکه تغییری عمیق در رفتار سازمانی، روابط انسانی و فلسفه مدیریت محسوب می‌شود. در چنین فضایی، مدیران دیگر نمی‌توانند صرفاً از طریق کنترل مستقیم، نظارت مستمر و حضور فیزیکی کارکنان بهره‌وری را تضمین کنند. در عوض، سازمان‌ها نیازمند توسعه الگوهای جدیدی از رهبری هستند که بر اعتماد، استقلال، انعطاف‌پذیری و توانمندسازی تمرکز داشته باشد.

رهبری چابک به عنوان یکی از مهم‌ترین پاسخ‌های مدیریتی به این تحول مطرح شده است. رهبری چابک بر توانایی سازگاری سریع با تغییرات، تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر، تمرکز بر یادگیری مستمر و ایجاد فرهنگ همکاری تأکید دارد. رهبران چابک به جای کنترل جزئیات فعالیت کارکنان، چارچوبی برای خودمدیریتی و مسئولیت‌پذیری فراهم می‌کنند. این سبک رهبری در محیط‌های کاری پراکنده و دیجیتال اهمیت ویژه‌ای یافته است؛ زیرا نبود تعاملات حضوری مستمر، نیاز به اعتماد سازمانی و ارتباطات شفاف را افزایش می‌دهد.

در کنار تحول رهبری، مدیریت منابع انسانی نیز با چالش‌های پیچیده‌ای روبه‌رو شده است. جذب، نگهداشت و توسعه استعدادها در شرایطی که کارکنان ممکن است در مناطق جغرافیایی مختلف فعالیت کنند، نیازمند بازتعریف بسیاری از فرآیندهای سنتی منابع انسانی است. موضوعاتی نظیر سلامت روان کارکنان، فرسودگی دیجیتال، تعادل کار و زندگی، تعلق سازمانی و تجربه کارکنان به اولویت‌های استراتژیک منابع انسانی تبدیل شده‌اند.

یکی از مهم‌ترین تغییرات در این حوزه، انتقال از ارزیابی مبتنی بر حضور به ارزیابی مبتنی بر خروجی است. در مدل‌های سنتی، حضور فیزیکی و ساعات کاری معیار اصلی ارزیابی عملکرد بود؛ اما در محیط‌های هیبریدی، تمرکز بر نتایج، کیفیت خروجی و تحقق اهداف اهمیت بیشتری یافته است. این تحول مستلزم تغییر نگرش مدیران نسبت به اعتماد، اختیار و پاسخگویی کارکنان است.

از سوی دیگر، گسترش ارتباطات غیرهمزمان در تیم‌های پراکنده، شیوه تعاملات سازمانی را تغییر داده است. در بسیاری از سازمان‌ها، همکاری‌ها دیگر محدود به جلسات حضوری یا ارتباطات همزمان نیستند و کارکنان از ابزارهای دیجیتال برای هماهنگی و اشتراک دانش استفاده می‌کنند. این مسئله فرصت‌هایی برای افزایش انعطاف‌پذیری ایجاد کرده، اما در عین

حال خطراتی نظیر سوءبرداشت ارتباطی، انزوای اجتماعی و کاهش انسجام تیمی را نیز به همراه داشته است.

در چنین بستری، مفهوم اعتماد دیجیتال اهمیت راهبردی پیدا می‌کند. اعتماد دیجیتال به میزان اطمینان کارکنان نسبت به شفافیت، عدالت، امنیت اطلاعات و حمایت سازمان در محیط‌های آنلاین اشاره دارد. سازمان‌هایی که قادر به ایجاد اعتماد دیجیتال قوی نیستند، معمولاً با کاهش مشارکت کارکنان، افت تعهد سازمانی و افزایش نرخ ترک خدمت مواجه می‌شوند.

همچنین تغییر ماهیت کار باعث شده است که سلامت روان کارکنان به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها تبدیل شود. مرز میان زندگی شخصی و حرفه‌ای در بسیاری از محیط‌های هیبریدی کمرنگ شده و کارکنان با پدیده‌هایی نظیر خستگی دیجیتال، فشار ارتباطات مداوم، اضطراب عملکرد و انزوای اجتماعی مواجه هستند. در نتیجه، سازمان‌ها ناچارند رویکردی انسان‌محورتر در مدیریت منابع انسانی اتخاذ کنند.

رفتار سازمانی نیز در این شرایط وارد مرحله‌ای جدید شده است. بسیاری از نظریه‌های کلاسیک رفتار سازمانی که بر تعاملات حضوری و ساختارهای سنتی بنا شده بودند، اکنون نیازمند بازنگری هستند. مفاهیمی نظیر سرمایه اجتماعی دیجیتال، هوش هیجانی مجازی، تعلق سازمانی آنلاین و رهبری همدلانه در حال تبدیل شدن به محورهای جدید پژوهش‌های رفتار سازمانی هستند.

هدف این مقاله، بررسی انتقادی و تحلیلی ادبیات مرتبط با رهبری چابک و مدیریت منابع انسانی در اکوسیستم‌های کاری هیبریدی است. این مطالعه تلاش می‌کند نشان دهد که

چگونه سازمان‌ها می‌توانند از طریق بازطراحی الگوهای رهبری، فرهنگ سازمانی و سیاست‌های منابع انسانی، تاب‌آوری و بهره‌وری خود را در عصر جدید کار افزایش دهند.

۱- تحول پارادایم‌های کاری در عصر دیجیتال

تحول دیجیتال طی دو دهه اخیر یکی از مهم‌ترین نیروهای تغییر در ساختارهای اقتصادی و سازمانی بوده است. سازمان‌ها به تدریج از مدل‌های سنتی مبتنی بر تمرکز فیزیکی به سوی ساختارهای شبکه‌ای، منعطف و داده‌محور حرکت کرده‌اند. این تغییر نه تنها فناوری‌های مورد استفاده در سازمان‌ها را متحول ساخته، بلکه نگرش نسبت به مفهوم کار، مدیریت و تعاملات انسانی را نیز دگرگون کرده است.

در مدل صنعتی کلاسیک، سازمان‌ها بر مبنای کنترل، استانداردسازی و سلسله‌مراتب عمل می‌کردند. حضور فیزیکی کارکنان در محیط کار به عنوان شاخص اصلی تعهد و بهره‌وری تلقی می‌شد. مدیران از طریق نظارت مستقیم، فرآیندهای کاری را کنترل می‌کردند و ارتباطات عمدتاً رسمی و خطی بودند. اما اقتصاد دیجیتال نیازمند سرعت، نوآوری و انعطاف‌پذیری بیشتری است و همین مسئله موجب ناکارآمدی بسیاری از الگوهای سنتی مدیریت شده است.

ظهور فناوری‌های ابری، اینترنت پرسرعت، هوش مصنوعی، ابزارهای مدیریت پروژه و پلتفرم‌های ارتباطی امکان شکل‌گیری تیم‌های مجازی و پراکنده را فراهم کرد. سازمان‌ها دریافتند که بسیاری از فعالیت‌های دانشی وابستگی چندانی به مکان ندارند و می‌توانند از طریق زیرساخت‌های دیجیتال مدیریت شوند. این تحول زمینه‌ساز ظهور مدل‌های کاری هیبریدی شد؛ مدل‌هایی که در آن کارکنان بخشی از زمان را به صورت حضوری و بخشی را از راه دور فعالیت می‌کنند.

محیط‌های کاری هیبریدی در واقع تلاشی برای ترکیب مزایای دورکاری و همکاری حضوری هستند. دورکاری می‌تواند انعطاف‌پذیری، کاهش هزینه‌های رفت‌وآمد و افزایش استقلال کارکنان را فراهم کند، در حالی که حضور فیزیکی می‌تواند انسجام اجتماعی، خلاقیت جمعی و تعاملات غیررسمی را تقویت نماید. با این حال، موفقیت این مدل وابسته به بازطراحی دقیق فرآیندهای سازمانی و سبک‌های رهبری است.

یکی از مهم‌ترین پیامدهای این تحول، تغییر انتظارات نیروی کار است. نسل‌های جدید کارکنان، به‌ویژه نسل Z و هزاره‌ها، بیش از گذشته به انعطاف‌پذیری، معنا در کار، تعادل زندگی و فرصت‌های رشد فردی اهمیت می‌دهند. بسیاری از کارکنان دیگر تمایلی به بازگشت کامل به الگوهای سنتی حضور تمام‌وقت در دفتر ندارند. در نتیجه، سازمان‌هایی که نتوانند محیط‌های کاری منعطف و انسان‌محور ایجاد کنند، در جذب و حفظ استعدادها با مشکل مواجه خواهند شد.

تحول دیجیتال همچنین مفهوم بهره‌وری را تغییر داده است. در گذشته، ساعات حضور و میزان فعالیت قابل مشاهده معیارهای اصلی ارزیابی بودند؛ اما در اکوسیستم‌های هیبریدی، معیارهای سنتی کارایی اعتبار خود را از دست داده‌اند. اکنون سازمان‌ها بیشتر بر نتایج، کیفیت خروجی، نوآوری و ارزش‌آفرینی تمرکز دارند. این تغییر مستلزم توسعه سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر اعتماد و خروجی است.

۲- ابعاد رهبری چابک در اکوسیستم‌های کاری هیبریدی

رهبری چابک در دهه اخیر به یکی از مهم‌ترین الگوهای مدیریتی در سازمان‌های دانش‌بنیان و دیجیتال تبدیل شده است. این سبک رهبری پاسخی به محیط‌های پیچیده، متغیر و غیرقابل پیش‌بینی عصر جدید کار محسوب می‌شود. در اکوسیستم‌های کاری هیبریدی، جایی که

کارکنان در بسترهای پراکنده جغرافیایی و دیجیتال فعالیت می‌کنند، رهبری چابک نه یک مزیت رقابتی، بلکه یک ضرورت راهبردی است.

برخلاف الگوهای سنتی که بر کنترل، تمرکز تصمیم‌گیری و ساختارهای سلسله‌مراتبی تأکید داشتند، رهبری چابک بر انعطاف‌پذیری، توانمندسازی کارکنان، یادگیری مستمر و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات استوار است. رهبران چابک تلاش می‌کنند به جای نظارت مستقیم بر فعالیت‌ها، چارچوبی برای خودمدیریتی و مسئولیت‌پذیری ایجاد کنند.

یکی از مهم‌ترین ابعاد رهبری چابک، «رهبری مبتنی بر اعتماد» است. در محیط‌های هیبریدی امکان نظارت فیزیکی مستمر وجود ندارد و مدیرانی که همچنان به الگوهای کنترل‌محور وابسته‌اند، معمولاً موجب کاهش انگیزش و افزایش فرسودگی کارکنان می‌شوند. در مقابل، رهبران چابک با ایجاد شفافیت، تفویض اختیار و حمایت روان‌شناختی، سطح اعتماد سازمانی را افزایش می‌دهند.

بعد دیگر رهبری چابک، «تصمیم‌گیری تطبیقی» است. در محیط‌های دیجیتال، شرایط بازار، فناوری و انتظارات مشتریان به سرعت تغییر می‌کند. رهبران چابک به جای پافشاری بر برنامه‌های بلندمدت غیرقابل انعطاف، از رویکردهای تکرارشونده و بازخوردمحور استفاده می‌کنند. این رویکرد موجب می‌شود سازمان‌ها بتوانند سریع‌تر با تغییرات محیطی سازگار شوند.

«هوش هیجانی دیجیتال» نیز به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی رهبری چابک مطرح شده است. در ارتباطات مجازی، بسیاری از نشانه‌های غیرکلامی حذف می‌شوند و احتمال سوءبرداشت افزایش می‌یابد. رهبران موفق باید بتوانند احساسات، نگرانی‌ها و نیازهای کارکنان

را حتی در بسترهای دیجیتال تشخیص دهند. همدلی دیجیتال، گوش دادن فعال و ارتباطات شفاف در این زمینه اهمیت بالایی دارند.

رهبری چابک همچنین با «فرهنگ یادگیری مستمر» پیوند عمیقی دارد. در سازمان‌های هیبریدی، مهارت‌ها به سرعت منسوخ می‌شوند و کارکنان باید به صورت مداوم دانش و قابلیت‌های خود را به‌روزرسانی کنند. رهبران چابک به جای تنبیه اشتباهات، یادگیری از خطاها و نوآوری را تشویق می‌کنند. این نگرش باعث افزایش خلاقیت و تاب‌آوری سازمانی می‌شود.

یکی دیگر از ابعاد مهم رهبری چابک، «تمرکز بر نتایج به جای فرآیندها» است. در مدل‌های سنتی، مدیران معمولاً ساعات کاری و نحوه انجام فعالیت‌ها را کنترل می‌کردند؛ اما در محیط‌های هیبریدی، تمرکز بر خروجی و ارزش‌آفرینی اهمیت بیشتری یافته است. رهبران چابک شاخص‌های عملکرد را بر مبنای تحقق اهداف، کیفیت نتایج و میزان اثرگذاری تعریف می‌کنند.

در کنار این موارد، «رهبری توزیع‌شده» نیز اهمیت فزاینده‌ای یافته است. در تیم‌های پراکنده، تصمیم‌گیری متمرکز می‌تواند سرعت سازمان را کاهش دهد. رهبران چابک بخشی از اختیارات را به تیم‌ها واگذار می‌کنند تا تصمیمات نزدیک‌تر به محل اجرا اتخاذ شوند. این امر موجب افزایش احساس مالکیت و مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌شود.

۳- اعتماد دیجیتال و نقش آن در پایداری سازمانی

اعتماد دیجیتال یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های کاری هیبریدی است. در شرایطی که تعاملات سازمانی عمدتاً از طریق فناوری انجام می‌شود، میزان اعتماد کارکنان به سیستم‌های دیجیتال، مدیران و فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیمی بر بهره‌وری و تعهد سازمانی دارد.

اعتماد دیجیتال را می‌توان به عنوان ادراک کارکنان از امنیت، شفافیت، عدالت و قابلیت اتکای تعاملات دیجیتال تعریف کرد. در سازمان‌هایی که اعتماد دیجیتال ضعیف است، کارکنان معمولاً احساس نظارت افراطی، بی‌اعتمادی و ناامنی روانی می‌کنند. این وضعیت می‌تواند به کاهش مشارکت، افت انگیزش و افزایش نرخ ترک خدمت منجر شود.

یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده اعتماد دیجیتال، «شفافیت ارتباطی» است. در محیط‌های مجازی، ابهام اطلاعاتی می‌تواند به سرعت موجب شکل‌گیری شایعات، اضطراب و بی‌اعتمادی شود. سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند اطلاعات کلیدی را به صورت منظم، واضح و صادقانه با کارکنان به اشتراک بگذارند.

عامل مهم دیگر، «عدالت دیجیتال» است. کارکنان باید اطمینان داشته باشند که فرصت‌های ارتقا، ارزیابی عملکرد و دسترسی به منابع سازمانی صرف‌نظر از محل کار آن‌ها به شکل عادلانه توزیع می‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان دورکار نگران نادیده گرفته شدن در تصمیمات مدیریتی هستند. مدیریت این ادراک برای حفظ اعتماد ضروری است.

«امنیت اطلاعات» نیز بخش مهمی از اعتماد دیجیتال محسوب می‌شود. گسترش دورکاری خطرات امنیت سایبری را افزایش داده است و کارکنان باید نسبت به حفاظت از داده‌های

شخصی و سازمانی اطمینان داشته باشند. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های امنیتی و آموزش کارکنان در این زمینه اهمیت راهبردی دارد.

یکی دیگر از ابعاد اعتماد دیجیتال، «اعتماد مبتنی بر شایستگی» است. کارکنان زمانی به رهبران اعتماد می‌کنند که آن‌ها را از نظر تخصص، تصمیم‌گیری و توانایی مدیریت بحران شایسته بدانند. در محیط‌های هیبریدی، مدیران باید توانایی استفاده مؤثر از فناوری‌ها و مدیریت ارتباطات مجازی را داشته باشند.

همچنین «اعتماد رابطه‌ای» در تیم‌های دیجیتال نقش مهمی ایفا می‌کند. تعاملات غیررسمی و ارتباطات انسانی در محیط‌های مجازی کمتر اتفاق می‌افتد و این مسئله می‌تواند احساس تعلق را کاهش دهد. سازمان‌ها برای جبران این مسئله از برنامه‌های تعامل اجتماعی آنلاین، جلسات غیررسمی مجازی و فعالیت‌های تیم‌سازی استفاده می‌کنند.

تحقیقات نشان می‌دهد که اعتماد دیجیتال با افزایش خلاقیت، همکاری تیمی، نوآوری و تاب‌آوری سازمانی ارتباط مثبت دارد. کارکنانی که به سازمان اعتماد دارند، تمایل بیشتری به اشتراک دانش، پذیرش تغییرات و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها نشان می‌دهند.

٤- سلامت روان کارکنان در محیط‌های کاری هیبریدی

سلامت روان کارکنان در سال‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین اولویت‌های مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. گسترش دورکاری و مدل‌های هیبریدی اگرچه مزایایی نظیر انعطاف‌پذیری و کاهش زمان رفت‌وآمد را به همراه داشته، اما در عین حال چالش‌های روان‌شناختی جدیدی نیز ایجاد کرده است.

یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، «فرسودگی دیجیتال» است. کارکنانی که به طور مداوم در معرض جلسات آنلاین، پیام‌های کاری و ارتباطات دیجیتال قرار دارند، دچار خستگی شناختی و هیجانی می‌شوند. نبود مرز مشخص میان کار و زندگی شخصی نیز این وضعیت را تشدید می‌کند.

«انزوای اجتماعی» یکی دیگر از پیامدهای مهم دورکاری است. بسیاری از تعاملات غیررسمی که در محیط‌های فیزیکی به ایجاد روابط انسانی و حمایت اجتماعی کمک می‌کردند، در محیط‌های مجازی کاهش یافته‌اند. این مسئله می‌تواند احساس تنهایی، کاهش تعلق سازمانی و افت انگیزش را به همراه داشته باشد.

در محیط‌های هیبریدی، «ابهام نقش» نیز افزایش می‌یابد. کارکنان ممکن است نسبت به انتظارات مدیران، اولویت‌های کاری و معیارهای ارزیابی عملکرد دچار سردرگمی شوند. نبود ارتباطات شفاف و بازخورد مستمر این مشکل را تشدید می‌کند.

یکی از موضوعات مهم دیگر، «تعارض کار و زندگی» است. در دورکاری، مرز میان زمان کاری و زمان شخصی کمرنگ می‌شود و بسیاری از کارکنان احساس می‌کنند همواره باید در دسترس باشند. این وضعیت می‌تواند به اضطراب، کاهش کیفیت خواب و اختلال در روابط خانوادگی منجر شود.

سازمان‌های پیشرو برای مدیریت این چالش‌ها رویکردی انسان‌محور اتخاذ کرده‌اند. برنامه‌های حمایت روان‌شناختی، مشاوره آنلاین، ساعات کاری منعطف، مرخصی‌های سلامت روان و سیاست‌های «حق قطع ارتباط» از جمله اقداماتی هستند که برای کاهش فشار روانی کارکنان اجرا می‌شوند.

رهبری همدلانه نیز نقش مهمی در سلامت روان کارکنان دارد. مدیرانی که به نگرانی‌های کارکنان گوش می‌دهند، حمایت عاطفی ارائه می‌کنند و انتظارات واقع‌بینانه دارند، می‌توانند سطح استرس و فرسودگی شغلی را کاهش دهند.

فرهنگ سازمانی نیز بر سلامت روان تأثیر مستقیم دارد. سازمان‌هایی که اشتباهات را فرصتی برای یادگیری می‌دانند و فضای امن روانی ایجاد می‌کنند، معمولاً کارکنانی با انگیزش و تاب‌آوری بالاتر دارند.

۵- فرهنگ سازمانی در اکوسیستم‌های کاری هیبریدی

فرهنگ سازمانی یکی از پیچیده‌ترین حوزه‌هایی است که تحت تأثیر تحول دیجیتال و گسترش کار هیبریدی قرار گرفته است. در مدل‌های سنتی، فرهنگ سازمانی از طریق تعاملات حضوری، هنجارهای اجتماعی، نمادها و ارتباطات روزمره شکل می‌گرفت؛ اما در محیط‌های پراکنده دیجیتال، انتقال و حفظ فرهنگ سازمانی دشوارتر شده است.

یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، حفظ «انسجام فرهنگی» در میان کارکنانی است که در مکان‌ها و زمان‌های مختلف فعالیت می‌کنند. نبود تماس‌های حضوری مستمر می‌تواند احساس تعلق و هویت مشترک را تضعیف کند. به همین دلیل، سازمان‌ها باید به صورت آگاهانه فرهنگ خود را در بسترهای دیجیتال بازآفرینی کنند.

«ارتباطات سازمانی» نقش محوری در این فرآیند دارد. در سازمان‌های هیبریدی، ارتباطات باید ساختارمند، شفاف و چندکاناله باشند. استفاده مؤثر از پلتفرم‌های همکاری دیجیتال می‌تواند به تقویت تعاملات تیمی و انتقال ارزش‌های سازمانی کمک کند.

«فرهنگ اعتماد» نیز از ارکان کلیدی سازمان‌های هیبریدی است. در محیط‌هایی کـه کارکنـان استقلال بیشتری دارند، کنترل افراطی می‌تواند فرهنگ سازمانی را تخریب کنـد. سـازمان‌های موفق تلاش می‌کنند فرهنگ پاسخگویی، خودمدیریتی و مسئولیت‌پذیری را جایگزین نظارت متمرکز کنند.

«شمول و تنوع» در محیط‌های هیبریدی اهمیت بیشـتری یافته‌انـد. تیم‌هـای دیجیتـال اغلـب شامل کارکنانی با پیشینه‌های فرهنگی و جغرافیایی متنـوع هسـتند. مـدیریت مـؤثر ایـن تنـوع می‌تواند خلاقیت و نوآوری سازمانی را افزایش دهد، اما در صورت ضـعف مـدیریت ممکـن است به تعارضات ارتباطی منجر شود.

یکی دیگر از عناصر مهم فرهنگ سازمانی هیبریدی، «تجربه کارکنان» است. سـازمان‌ها بایـد تجربه‌ای یکپارچه و مثبت برای کارکنان حضوری و دورکار ایجاد کنند. تبعـیض میـان ایـن دو گروه می‌تواند احساس بی‌عدالتی و کاهش تعهد سازمانی را به همراه داشته باشد.

٦- استراتژی‌های نـوین مـدیریت منـابع انسـانی در اکوسیسـتم‌های کـاری هیبریدی

تحول محیط‌های کاری موجب شده است که مدیریت منابع انسـانی از یـک واحـد اجرایـی و اداری به یک شریک استراتژیک در سازمان تبدیل شود. در اکوسیسـتم‌های کـاری هیبریـدی، وظیفه مدیریت منابع انسانی تنها محدود به استخدام و ارزیابی کارکنان نیست، بلکه این حوزه اکنون مسئول طراحی تجربه کارکنان، حفظ سلامت روان، توسعه فرهنگ سازمانی و مـدیریت سرمایه انسانی دیجیتال است.

یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های نوین منابع انسانی، «مدیریت تجربه کارکنـان» اسـت. تجربـه کارکنان مجموعه‌ای از ادراکات، احساسات و تعاملاتی است که فرد در طـول چرخـه حضـور

خود در سازمان تجربه می‌کند. در محیط‌های هیبریدی، سازمان‌ها باید تجربه‌ای یکپارچه، منعطف و انسان‌محور ایجاد کنند تا کارکنان صرف‌نظر از محل کار خود احساس تعلق و ارزشمندی داشته باشند.

در این چارچوب، فرآیند «دیجیتال‌سازی منابع انسانی» اهمیت ویژه‌ای یافته است. بسیاری از فعالیت‌های سنتی منابع انسانی نظیر جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و مدیریت ارتباطات کارکنان به بسترهای دیجیتال منتقل شده‌اند. استفاده از سامانه‌های هوشمند منابع انسانی، تحلیل داده‌های کارکنان و پلتفرم‌های یادگیری آنلاین موجب افزایش سرعت، دقت و شخصی‌سازی خدمات منابع انسانی شده است.

یکی دیگر از رویکردهای کلیدی، «استعدادمحوری» است. سازمان‌های مدرن به جای تمرکز صرف بر مشاغل ثابت و ساختارهای سنتی، بر شناسایی و توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های کلیدی کارکنان تمرکز می‌کنند. در محیط‌های کاری هیبریدی، رقابت برای جذب استعدادها جهانی‌تر شده و سازمان‌ها می‌توانند از نیروی انسانی در مناطق مختلف جغرافیایی استفاده کنند. این موضوع فرصت‌های جدیدی ایجاد کرده، اما در عین حال چالش‌های مدیریتی تازه‌ای نیز به همراه آورده است.

«برندسازی کارفرما» نیز به یکی از مهم‌ترین ابزارهای رقابتی منابع انسانی تبدیل شده است. کارکنان امروزی علاوه بر حقوق و مزایا، به عواملی نظیر انعطاف‌پذیری، فرهنگ سازمانی، فرصت رشد، سلامت روان و معنا در کار توجه می‌کنند. سازمان‌هایی که بتوانند تصویر مثبتی از محیط کاری خود ارائه دهند، در جذب و حفظ استعدادها موفق‌تر خواهند بود.

در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی نیز تحول قابل توجهی رخ داده است. آموزش‌های سنتی حضوری جای خود را به مدل‌های یادگیری دیجیتال، یادگیری خرد، آموزش مبتنی بر

تجربه و توسعه مهارت‌های تطبیقی داده‌اند. سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای بر توسعه مهارت‌های نرم نظیر هوش هیجانی، تفکر انتقادی، همکاری مجازی و مدیریت تغییر تمرکز می‌کنند.

«تحلیل داده‌های منابع انسانی» یا People Analytics یکی دیگر از روندهای مهم است. سازمان‌ها با استفاده از داده‌ها می‌توانند الگوهای رفتاری کارکنان، میزان مشارکت، ریسک ترک خدمت و عوامل مؤثر بر بهره‌وری را شناسایی کنند. این رویکرد به تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در حوزه منابع انسانی کمک می‌کند.

علاوه بر این، مفهوم «رفاه سازمانی» به بخش مهمی از استراتژی منابع انسانی تبدیل شده است. رفاه سازمانی تنها به سلامت جسمی محدود نمی‌شود، بلکه ابعاد روانی، اجتماعی و مالی زندگی کارکنان را نیز دربرمی‌گیرد. سازمان‌های آینده‌نگر برنامه‌هایی برای حمایت روان‌شناختی، انعطاف‌پذیری زمانی، تعادل کار و زندگی و توسعه تاب‌آوری کارکنان اجرا می‌کنند. در محیط‌های هیبریدی، «مدیریت تنوع و شمول» نیز اهمیت بیشتری یافته است. تیم‌های مجازی معمولاً از افراد با پیشینه‌های فرهنگی، نسلی و جغرافیایی متفاوت تشکیل می‌شوند. سازمان‌هایی که بتوانند فضای فراگیر و عادلانه ایجاد کنند، معمولاً از خلاقیت و نوآوری بیشتری برخوردار خواهند بود. یکی دیگر از تحولات مهم، گذار از «مدیریت منابع انسانی سنتی» به «مدیریت سرمایه انسانی» است. در این رویکرد، کارکنان صرفاً نیروی کار تلقی نمی‌شوند، بلکه سرمایه‌ای استراتژیک هستند که باید به صورت مستمر توسعه یابند. این نگرش نقش مهمی در افزایش تعهد سازمانی و پایداری منابع انسانی دارد.

۷- مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد در محیط‌های هیبریدی

ارزیابی عملکرد یکی از حوزه‌هایی است که بیشترین تغییر را در عصر کار هیبریدی تجربه کرده است. مدل‌های سنتی ارزیابی که بر ساعات حضور، کنترل مستقیم و نظارت مستمر

متکی بودند، در محیط‌های پراکنده دیجیتال کارایی محدودی دارند. به همین دلیل، سازمان‌ها به سمت الگوهای نوین ارزیابی مبتنی بر خروجی، شفافیت و اعتماد حرکت کرده‌اند.

یکی از مهم‌ترین تحولات در این حوزه، انتقال از «ارزیابی فرآیندمحور» به «ارزیابی نتیجه‌محور» است. در این مدل، تمرکز اصلی بر میزان تحقق اهداف، کیفیت خروجی‌ها و ارزش‌آفرینی کارکنان است، نه صرفاً نحوه انجام فعالیت‌ها یا ساعات حضور در محیط کار.

مدل «مدیریت مبتنی بر اهداف» در بسیاری از سازمان‌های هیبریدی مورد استفاده قرار گرفته است. در این رویکرد، اهداف به صورت شفاف و قابل اندازه‌گیری تعریف می‌شوند و کارکنان در چارچوب مشخصی برای دستیابی به آن‌ها استقلال دارند. این روش موجب افزایش مسئولیت‌پذیری و خودمدیریتی می‌شود.

«بازخورد مستمر» نیز جایگزین ارزیابی‌های سالانه سنتی شده است. در محیط‌های دیجیتال، مدیران نیاز دارند به صورت مداوم بازخورد ارائه دهند تا کارکنان بتوانند عملکرد خود را اصلاح و بهبود دهند. جلسات کوتاه هفتگی، گفت‌وگوهای عملکردی و ابزارهای دیجیتال بازخورد در این زمینه اهمیت زیادی دارند.

یکی دیگر از روندهای مهم، استفاده از «ارزیابی ۳۶۰ درجه» است. در این مدل، عملکرد کارکنان تنها توسط مدیر ارزیابی نمی‌شود، بلکه همکاران، اعضای تیم و حتی مشتریان نیز در فرآیند ارزیابی مشارکت دارند. این رویکرد تصویری جامع‌تر و عادلانه‌تر از عملکرد فرد ارائه می‌دهد.

«تحلیل داده‌های عملکرد» نیز نقش فزاینده‌ای یافته است. سازمان‌ها با استفاده از ابزارهای تحلیلی می‌توانند شاخص‌های مختلف عملکرد را به صورت لحظه‌ای پایش کنند. البته

استفاده افراطی از ابزارهای نظارتی می‌تواند اعتماد کارکنان را تضعیف کند؛ بنابراین تعادل میان داده‌محوری و احترام به حریم خصوصی اهمیت زیادی دارد.

در محیط‌های هیبریدی، «انعطاف‌پذیری در ارزیابی» نیز ضروری است. کارکنان ممکن است در شرایط کاری متفاوتی فعالیت کنند و سازمان‌ها باید تفاوت‌های فردی و شرایط محیطی را در ارزیابی عملکرد لحاظ کنند.

یکی از چالش‌های مهم در ارزیابی عملکرد دیجیتال، «سوگیری نزدیکی» است. مدیران ممکن است کارکنانی را که بیشتر حضور فیزیکی دارند، بهتر ارزیابی کنند و کارکنان دورکار را نادیده بگیرند. مقابله با این سوگیری نیازمند استانداردسازی فرآیندهای ارزیابی و آموزش مدیران است.

مدل‌های نوین ارزیابی همچنین بر «توسعه‌محوری» تأکید دارند. هدف ارزیابی صرفاً قضاوت درباره عملکرد نیست، بلکه کمک به رشد حرفه‌ای کارکنان و شناسایی نیازهای آموزشی است. این رویکرد موجب افزایش انگیزش و یادگیری سازمانی می‌شود.

۸- آینده رهبری سازمانی در عصر کار هیبریدی

آینده رهبری سازمانی به شدت تحت تأثیر تحول دیجیتال، هوش مصنوعی و تغییر انتظارات نیروی کار قرار خواهد گرفت. رهبران آینده دیگر صرفاً مدیر فرآیندها نخواهند بود، بلکه نقش معمار فرهنگ، تسهیل‌گر یادگیری و توسعه‌دهنده سرمایه انسانی را ایفا خواهند کرد.

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران آینده، «چابکی شناختی» است. رهبران باید بتوانند در شرایط پیچیده و متغیر تصمیم‌گیری کنند، الگوهای جدید را سریع تشخیص دهند و نسبت به تغییرات محیطی واکنش مناسب نشان دهند.

«رهبری انسان‌محور» نیز اهمیت بیشتری خواهد یافت. با افزایش اتوماسیون و استفاده از هوش مصنوعی، مهارت‌های انسانی نظیر همدلی، خلاقیت، الهام‌بخشی و ارتباطات عاطفی به مزیت رقابتی رهبران تبدیل می‌شود. کارکنان آینده بیش از گذشته به دنبال رهبرانی خواهند بود که به رفاه، رشد و معنا در کار توجه کنند.

«رهبری داده‌محور» نیز به یکی از ابعاد کلیدی مدیریت تبدیل خواهد شد. رهبران آینده باید بتوانند از داده‌ها برای تصمیم‌گیری، پیش‌بینی روندها و بهبود تجربه کارکنان استفاده کنند. البته موفقیت در این زمینه مستلزم ترکیب تحلیل داده با قضاوت انسانی است.

در آینده، «سازمان‌های شبکه‌ای» جایگزین ساختارهای سنتی خواهند شد. این سازمان‌ها بر همکاری بین‌وظیفه‌ای، تیم‌های چابک و ساختارهای منعطف استوار خواهند بود. رهبران در چنین محیطی بیشتر نقش هماهنگ‌کننده و تسهیل‌گر را خواهند داشت تا ناظر و کنترل‌کننده.

«هوش مصنوعی» نیز ساختار رهبری و منابع انسانی را متحول خواهد کرد. بسیاری از وظایف تکراری مدیریتی به سامانه‌های هوشمند واگذار می‌شوند و رهبران زمان بیشتری برای تمرکز بر نوآوری، استراتژی و توسعه انسانی خواهند داشت.

یکی دیگر از روندهای مهم، افزایش اهمیت «تاب‌آوری سازمانی» است. بحران‌های جهانی، تغییرات اقتصادی و تحولات فناورانه نشان داده‌اند که سازمان‌ها باید توانایی سازگاری سریع با شرایط غیرمنتظره را داشته باشند. رهبران آینده باید فرهنگ انعطاف‌پذیری، یادگیری و نوآوری را در سازمان تقویت کنند.

جمع‌بندی نهایی

تحول دیجیتال و گسترش اکوسیستم‌های کاری هیبریدی، سازمان‌ها را وارد مرحله‌ای جدید از تکامل مدیریتی و رفتاری کرده است. در این فضای نوین، بسیاری از پارادایم‌های سنتی مدیریت منابع انسانی و رهبری کارایی گذشته خود را از دست داده‌اند و سازمان‌ها ناگزیر به بازاندیشی در شیوه‌های مدیریتی خود هستند.

مطالعات نشان می‌دهند که موفقیت در محیط‌های کاری هیبریدی مستلزم گذار از مدیریت مبتنی بر کنترل به رهبری مبتنی بر اعتماد، توانمندسازی و استقلال کارکنان است. رهبران چابک با ایجاد شفافیت، حمایت روان‌شناختی و فرهنگ یادگیری می‌توانند بهره‌وری، نوآوری و تاب‌آوری سازمانی را افزایش دهند.

اعتماد دیجیتال به عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی در عصر جدید کار مطرح شده است. سازمان‌هایی که بتوانند محیطی مبتنی بر شفافیت، عدالت و امنیت ایجاد کنند، در جذب و حفظ استعدادها موفق‌تر خواهند بود.

سلامت روان کارکنان نیز به یک اولویت استراتژیک تبدیل شده است. فرسودگی دیجیتال، انزوای اجتماعی و تعارض کار و زندگی از مهم‌ترین چالش‌های محیط‌های هیبریدی هستند و مدیریت مؤثر آن‌ها نیازمند رویکردی انسان‌محور و حمایتی است.

فرهنگ سازمانی در عصر دیجیتال باید بازتعریف شود. سازمان‌ها باید بتوانند هویت، ارزش‌ها و انسجام فرهنگی خود را در بسترهای مجازی حفظ کنند و تجربه‌ای عادلانه و فراگیر برای تمامی کارکنان ایجاد نمایند.

آینده سازمان‌ها متعلق به ساختارهایی خواهد بود که بتوانند میان فناوری، چابکی و انسان‌محوری تعادل برقرار کنند. سازمان‌های موفق آینده نه صرفاً دیجیتال، بلکه سازمان‌هایی هوشمند، انعطاف‌پذیر، یادگیرنده و انسان‌محور خواهند بود که سرمایه انسانی را مهم‌ترین مزیت رقابتی خود تلقی می‌کنند.

منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

۱. ابطحی، سید حسین، و کاظمی، احمد. (۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال. تهران: انتشارات سمت.

۲. الوانی، سیدمهدی. (۱۴۰۰). رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: نشر نی.

۳. رضائیان، علی. (۱۴۰۱). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.

٤. سعادت، اسفندیار. (۱۴۰۲). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.

۵. شفیع‌زاده، حمید، و محمدی، فاطمه. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر دورکاری بر بهره‌وری و سلامت روان کارکنان .فصلنامه مدیریت توسعه سازمانی، ۱۵)۳(، ۷۵-۹۸.

٦. طاهری، شهرام. (۱۴۰۱). رهبری چابک و سازمان‌های نوآور. تهران: انتشارات مهکامه.

۷. قلی‌پور، آراسته. (۱۴۰۰). فرهنگ سازمانی و مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.

۸. محمدزاده، عباس، و ناظمی، لیلا. (۱۴۰۲). تحلیل مدل‌های کاری هیبریدی در سازمان‌های دانش‌بنیان ایران .فصلنامه مدیریت منابع انسانی، ۱۴)۲(، ۱۱۵-۱۴۰.

۹. میرسپاسی، ناصر. (۱۴۰۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: میر.

۱۰. هاشمی، مریم، و اکبری، رضا. (۱۴۰۳). اعتماد دیجیتال و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مجازی .پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۷)۱(، ۵۵-۸۲.

ب) منابع انگلیسی

۱. Ågren, P., Knoph, E., & Svensson, R. B. (۲۰۲۲). Agile software development one year into the COVID-۱۹ pandemic. *Empirical Software Engineering,* ۲۷(۱۲۱). Springer. DOI: ۱۰.۱۰۰۷/s۱۰٦٦٤-۰۲۲-۱۰۱۷٦-۹

۲. Barnes, K., Vione, K., & Kotera, Y. (۲۰۲٤). Effective leadership practice among senior leaders working from home and in the hybrid workplace across COVID-۱۹. *SN Business & Economics,* ٤(٥٥). DOI: ۱۰.۱۰۰۷/s٤۳٥٤٦-۰۲٤-۰۰٦٥۱-٤

۳. Bellis, P., et al. (۲۰۲٤). Mastering hybrid worlds through digital leadership: The role of agility in fostering innovation. *Business Horizons,* ٦۷(٤), ۳٦۹-۳۸۰.
DOI: ۱۰.۱۰۱٦/j.bushor.۲۰۲٤.۰٤.۰۰۲

٤. Christensen, E. L., Paasivaara, M., & Salman, I. (۲۰۲٥). Hybrid Work in Agile Software Development: Recurring Meetings. arXiv.

٥. Efimov, I., Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (۲۰۲۲). Virtual leadership in relation to employees' mental health, job satisfaction and perceptions of isolation: A scoping review. *Frontiers in Psychology,* ۱۳, ۹٦۰۹٥٥. DOI: ۱۰.۳۳۸۹/fpsyg.۲۰۲۲.۹٦۰۹٥٥

٦. Khanna, D., Christensen, E. L., Gosu, S., Wang, X., & Paasivaara, M. (۲۰۲٤). Hybrid Work meets Agile Software Development: A Systematic Mapping Study. arXiv.

۷. Klebe, L., & Felfe, J. (۲۰۲۳). What difference does it make? A laboratory experiment on the effectiveness of health-oriented leadership working on-site compared to the digital working context. *BMC Public Health,* ۲۳, ۱۰۳٥. DOI: ۱۰.۱۱۸٦/s۱۲۸۸۹-۰۲۳-۱٥۷۹۸-۲

۸. Kloepfer, S., & Carbon, C. C. (۲۰۲٥). Leadership and trust in virtual teams. *Journal of Applied Behavioral Science*. DOI: ۱۰.۱۱۷۷/۰۱٦۷۲٥۳۳۲٥۱۳۳۱٤۸۸

۹. Mancl, D., & Fraser, S. D. (۲۰۲۲). The Future of Work: Agile in a Hybrid World. arXiv.

۱۰. Mo, E., Mollé ri, J. S., & FagerstrØm, A. (۲۰۲٦). Productivity and Collaboration in Hybrid Agile Teams: An Interview Study. arXiv.

۱۱. Oleksa-Marewska, K., & Tokar, J. (۲۰۲۲). Facing the Post-Pandemic Challenges: The Role of Leadership Effectiveness in Shaping the Affective Well-Being of Healthcare Providers Working in a Hybrid Work Mode. *International Journal of Environmental Research and Public Health,* ۱۹(۲۱), ۱٤۳۸۸.
DOI: ۱۰.۳۳۹۰/ijerph۱۹۲۱۱٤۳۸۸

۱۲. Willett, J. F., LaGree, D., Warner, B. R., Houston, J. B., & Duffy, M. (۲۰۲٤). Flourishing With Flexibility: Leader Communicative Support of Flexible Work Arrangements Enhances Employee Engagement and Well-Being. *Journal of Communication and Leadership*.
DOI: ۱۰.۱۱۷۷/۲۳۲۹٤۸۸٤۲٤۱۲۹۱٥۳۱

۱۳. Williams, J. C., Berdahl, J. L., & Vandello, J. A. (۲۰۲۲). Remote Work and Post-Bureaucracy: Unintended Consequences of Work Design for Gender Inequality. *American Sociological Review*.
PMCID: PMC۹٦۹۳۸۹۲