

Antecedents and Consequences of Transformational Leadership in Hybrid Teams: A Meta-Synthesis Study

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	In recent decades, the expansion of hybrid work arrangements has attracted increasing scholarly attention to transformational leadership as an approach to managing contemporary and increasingly distributed work environments. However, the existing evidence on the antecedents and consequences of transformational leadership in hybrid teams remains fragmented and conceptually diverse. Accordingly, this study aimed to identify and synthesize the antecedents and consequences of transformational leadership in hybrid teams. A meta-synthesis approach was employed. Initially, 95 scientific publications published between 2010 and 2025 were identified, and following a systematic screening process, 44 studies were selected for the final analysis. The data were analyzed using thematic analysis. To enhance the rigor and trustworthiness of the synthesis process, the procedures for study selection and evaluation, data extraction, coding, and categorization were conducted systematically. In addition, coding consistency was assessed through independent recoding by a second coder, resulting in an inter-coder agreement rate of 91%. The findings indicated that the antecedents of transformational leadership in hybrid teams comprise four dimensions, 11 components, and 31 indicators, including leader individual factors and competencies, interactive and team factors, organizational factors, and environmental and contextual factors. The consequences of transformational leadership were also classified into three dimensions, 11 components, and 31 indicators, encompassing employee individual factors, team and organizational factors, and environmental and strategic factors. The findings provide an integrated framework for understanding the conditions associated with the emergence of transformational leadership and its reported consequences in hybrid teams. These findings may contribute to a more context-sensitive understanding of transformational leadership and support leadership development and the more effective management of hybrid teams.
Article history:	
Keywords: Transformational Leadership Hybrid Teams Meta-Synthesis	

پیشایندها و پیامدهای رهبری تحول آفرین در تیم‌های ترکیبی: یک مطالعه فراترکیب

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	در دهه‌های اخیر، گسترش ترتیبات کاری ترکیبی، توجه پژوهشگران را به رهبری تحول آفرین به‌عنوان رویکردی برای مدیریت محیط‌های کاری معاصر و به‌طور فزاینده توزیع شده جلب کرده است. بااین‌حال، شواهد موجود درباره پیشایندها و پیامدهای رهبری تحول آفرین در تیم‌های ترکیبی پراکنده و از نظر مفهومی متنوع است. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ترکیب پیشایندها و پیامدهای رهبری تحول آفرین در تیم‌های ترکیبی انجام شد. این پژوهش با استفاده از روش فراترکیب انجام گرفت. در مرحله نخست، ۹۵ اثر علمی منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ شناسایی شد و پس از طی فرایند غربالگری نظام‌مند، ۴۴ مطالعه برای تحلیل نهایی انتخاب گردید. داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. به‌منظور افزایش دقت و قابلیت اعتماد فرایند ترکیب یافته‌ها، مراحل انتخاب و ارزیابی مطالعات، استخراج داده‌ها، کدگذاری و طبقه‌بندی مفاهیم به‌صورت نظام‌مند انجام شد. همچنین، ثبات کدگذاری از طریق کدگذاری مجدد مستقل توسط کدگذار دوم بررسی شد که میزان توافق بین کدگذاران ۹۱ درصد به دست آمد. یافته‌ها نشان داد که پیشایندهای رهبری تحول آفرین در تیم‌های ترکیبی شامل ۴ بعد، ۱۱ مؤلفه و ۳۱ شاخص است که عبارت‌اند از: عوامل فردی و شایستگی‌های رهبر، عوامل تعاملی و تیمی، عوامل سازمانی، و عوامل محیطی و زمینه‌ای. همچنین، پیامدهای رهبری تحول آفرین در ۳ بعد، ۱۱ مؤلفه و ۳۱ شاخص طبقه‌بندی شدند که شامل عوامل فردی کارکنان، عوامل تیمی و سازمانی، و عوامل محیطی و راهبردی هستند. یافته‌های پژوهش، چارچوبی یکپارچه برای درک شرایط مرتبط با شکل‌گیری رهبری تحول آفرین و پیامدهای گزارش‌شده آن در تیم‌های ترکیبی فراهم می‌کند. این یافته‌ها می‌توانند به درک زمینه‌مندتر رهبری تحول آفرین و نیز توسعه رهبری و مدیریت اثربخش تر تیم‌های ترکیبی کمک کنند.
مقاله پژوهشی	
تاریخ دریافت:	
تاریخ بازنگری:	
تاریخ پذیرش:	
تاریخ انتشار:	
کلیدواژه‌ها:	
رهبری تحول آفرین	
تیم‌های ترکیبی	
فراترکیب	

تحولات سریع فناوریانه، تغییر انتظارات نیروی کار و پیامدهای همه‌گیری کووید-۱۹، شیوه‌های سنتی سازماندهی و انجام کار را دستخوش تغییر کرده و زمینه گسترش الگوهای کاری انعطاف‌پذیر و ترکیبی را فراهم ساخته است (Hincapie & Costa, 2021; Klonek et al., 2024). در این میان، تیم‌های ترکیبی^۱ به‌عنوان یکی از اشکال نوین سازماندهی کار، جایگاه فزاینده‌ای در سازمان‌ها یافته‌اند. تیم‌های ترکیبی متشکل از اعضای هستند که در فرایند انجام فعالیت‌های کاری، بخشی از تعاملات خود را به‌صورت حضوری و بخشی را از طریق دورکاری و فناوری‌های ارتباطی انجام می‌دهند؛ از این‌رو، فعالیت تیمی در چنین محیطی به‌طور هم‌زمان در فضاهای فیزیکی و مجازی شکل می‌گیرد (Hincapie & Costa, 2024; Klonek et al., 2021). اگرچه این شیوه کار می‌تواند زمینه انعطاف‌پذیری بیشتر، دسترسی گسترده‌تر به استعدادها و کاهش محدودیت‌های جغرافیایی را فراهم کند، هم‌زمان الگوی جدیدی از تعامل، هماهنگی و ارتباط را نیز به سازمان تحمیل می‌کند. کاهش تماس‌های رودررو، وابستگی بیشتر به فناوری، پراکندگی جغرافیایی و زمانی اعضا و دشواری در ایجاد و حفظ اعتماد، تعلق و انسجام تیمی، بخشی از شرایطی هستند که رهبری و مدیریت تیم‌های ترکیبی را از تیم‌های کاملاً حضوری متمایز می‌سازند (Althammer et al., 2025).

در چنین شرایطی، مسئله رهبری دیگر صرفاً به انتخاب یک سبک مناسب برای هدایت کارکنان محدود نمی‌شود، بلکه به چگونگی شکل‌گیری و اعمال رفتارهای رهبری در بستری متفاوت از محیط‌های کاری سنتی مربوط است. رهبران تیم‌های ترکیبی باید بتوانند در شرایطی که تعاملات به‌صورت حضوری، مجازی و گاه غیرهم‌زمان انجام می‌شود، چشم‌انداز مشترک ایجاد کنند، انگیزش اعضا را حفظ نمایند، اعتماد و احساس تعلق را تقویت کنند، تفاوت‌های فردی و فرهنگی را مدیریت نمایند و درعین‌حال از ابزارهای دیجیتال برای ارتباط و همکاری اثربخش بهره‌گیرند (Hincapie & Costa, 2024; Garzaro et al., 2021). این منظر، رهبری تحول‌آفرین^۲ به دلیل تأکید بر ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و توجه به تفاوت‌های فردی، ظرفیت نظری قابل‌توجهی برای تبیین فرایندهای رهبری در محیط‌های کاری متحول دارد. مطالعات مختلف نیز ارتباط رهبری تحول‌آفرین را با طیفی از متغیرها از جمله اعتماد، تعهد، یادگیری، نوآوری و عملکرد مورد بررسی قرار داده‌اند (Bagga et al., 2019; Shafi et al., 2020; Busari et al., 2023; al., 2023). با این حال، در بستر تیم‌های ترکیبی، مسئله صرفاً این نیست که رهبری تحول‌آفرین با چه پیامدهایی همراه است، بلکه این پرسش نیز مطرح است که چه شرایطی زمینه شکل‌گیری و تقویت این رفتارهای رهبری را فراهم می‌کنند و این رفتارها در چنین محیطی با چه پیامدهایی همراه شده‌اند.

شواهد موجود نشان می‌دهند که مطالعات مرتبط با رهبری تحول‌آفرین در محیط‌های ترکیبی، بخش‌های متفاوتی از این مسئله را مورد توجه قرار داده‌اند. بخشی از پژوهش‌ها بر ویژگی‌ها و قابلیت‌های فردی رهبر و اهمیت توانایی‌هایی مانند هوش هیجانی، خودکارآمدی، تاب‌آوری و آمادگی برای پذیرش فناوری‌های دیجیتال تأکید کرده‌اند (Garzaro et al., 2021; Purvanova et al., 2025; Wiatr, 2021; al., 2021). گروه دیگری از مطالعات، نقش اعتماد، انسجام، کیفیت روابط و احساس تعلق اعضای تیم را در بسترهای مجازی و ترکیبی بررسی کرده‌اند (Gajendran & Joshi, 2012; Braun et al., 2019; Bagga et al., 2023). همچنین، برخی مطالعات بر نقش عوامل سازمانی، از جمله فرهنگ یادگیری و بازبودن به تغییر، حمایت سازمانی و زیرساخت‌های

¹ Hybrid Teams

² Transformational Leadership

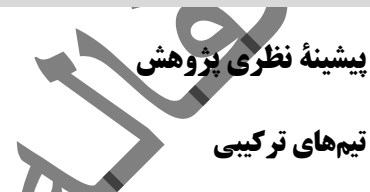
دیجیتال، در شکل‌گیری شرایط مناسب برای رهبری در محیط‌های جدید کار تمرکز داشته‌اند (Darwish et al., 2020; Ekelman & Kantor, 2023; Mitchell & Brewer, 2022). در سطح محیطی و زمینه‌ای نیز تحولات فناورانه و دیجیتالی و ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی به‌عنوان بخشی از شرایطی مطرح شده‌اند که زمینه اعمال و تجربه رهبری در تیم‌های ترکیبی را شکل می‌دهند (Antonopoulou et al., 2021; George et al., 2022). بنابراین، ادبیات موجود مجموعه‌ای از عوامل را در سطوح فردی و شایستگی‌های رهبر، تعاملی و تیمی، سازمانی و محیطی و زمینه‌ای مطرح کرده است که هر یک از زاویه‌ای متفاوت با رهبری در محیط‌های ترکیبی ارتباط پیدا می‌کنند. در سوی دیگر، یافته‌های مطالعات پیشین درباره پیامدهای رهبری تحول‌آفرین نیز در سطوح مختلف پراکنده شده‌اند. برخی مطالعات بر پیامدهای فردی کارکنان، از جمله انگیزش و تعهد سازمانی، رضایت شغلی و رشد فردی و رفاه و سلامت روانی تأکید کرده‌اند (Busari et al., 2019; Caputo et al., 2024; Grobelny, 2023; Althammer et al., 2025)، درحالی‌که گروهی دیگر پیامدهای تیمی و سازمانی، مانند انسجام عاطفی تیم، همکاری و عملکرد تیمی، نوآوری و یادگیری، اعتماد و تاب‌آوری و کیفیت ارتباطات ترکیبی را مورد بررسی قرار داده‌اند (Shafi et al., 2020; Darwish et al., 2020; Choudhury et al., 2023). افزون بر این، برخی پژوهش‌ها به پیامدهایی در سطح محیطی و راهبردی، از جمله مزیت رقابتی و برند کارفرمایی، توان جذب استعداد و پایداری سازمانی و مسئولیت اجتماعی توجه داشته‌اند (Assegid et al., 2026; McKinsey & Company, 2024). این تنوع نشان می‌دهد که پیامدهای مرتبط با رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی صرفاً به نتایج فردی یا عملکردی محدود نیست و می‌تواند حوزه‌های مختلفی از روابط و فرایندهای تیمی و سازمانی و نیز نتایج محیطی و راهبردی را دربرگیرد.

با وجود افزایش توجه پژوهشگران به رهبری تحول‌آفرین و تیم‌های ترکیبی، ادبیات موجود همچنان پراکنده و فاقد انسجام و یکپارچگی است. برخی مطالعات بر عوامل فردی و شایستگی‌های رهبر تمرکز کرده‌اند، برخی نقش عوامل تعاملی و تیمی را مورد توجه قرار داده‌اند و گروهی دیگر بر عوامل سازمانی و محیطی و زمینه‌ای تأکید داشته‌اند. از سوی دیگر، بخشی از مطالعات پیامدهای رهبری تحول‌آفرین را در سطح کارکنان بررسی کرده‌اند، درحالی‌که گروهی دیگر بر پیامدهای تیمی و سازمانی و برخی نیز بر نتایج محیطی و راهبردی تمرکز داشته‌اند. بنابراین، در مطالعات مورد بررسی، عوامل زمینه‌ساز رهبری تحول‌آفرین و پیامدهای آن در تیم‌های ترکیبی عمدتاً در مطالعات جداگانه و از زوایای متفاوت مورد توجه قرار گرفته‌اند. این وضعیت در ادبیات داخلی نیز مشاهده می‌شود؛ زیرا اگرچه پژوهش‌هایی درباره رهبری تحول‌آفرین و برخی پیامدهای آن انجام شده است، بررسی این سازه در بستر خاص تیم‌های ترکیبی و تلفیق شواهد مربوط به پیشایندها و پیامدهای آن، همچنان محدود است. ویژگی‌های خاص این تیم‌ها، از جمله هم‌زمانی تعاملات حضوری و مجازی، وابستگی به فناوری و پراکندگی اعضا، نیز ضرورت توجه به این زمینه را افزایش می‌دهد. بر این اساس، شکاف اصلی پژوهش نه صرفاً در کمبود مطالعات، بلکه در فقدان یک چارچوب مفهومی یکپارچه برای سازمان‌دهی و ترکیب شواهد موجود درباره پیشایندها و پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی نهفته است. از این‌رو، مسئله پژوهش حاضر، شناسایی مجدد عوامل و پیامدهای منفرد نیست، بلکه یکپارچه‌سازی، مقایسه و ساختاربندی دانش موجود برای دستیابی به تصویری جامع از رهبری تحول‌آفرین در بستر تیم‌های ترکیبی است. در پاسخ به این خلأ، روش فراترکیب می‌تواند با شناسایی، ارزیابی، کدگذاری، مقایسه و تلفیق نظام‌مند یافته‌های مطالعات پیشین، امکان کشف الگوهای مشترک و سازمان‌دهی مفاهیم پراکنده را فراهم سازد و تصویری جامع‌تر از پدیده مورد مطالعه ارائه دهد. بر این اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش

فراترکیب و با پیروی از مراحل پیشنهادی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، درصدد شناسایی، ترکیب و ساختاربندی پیشایندها و پیامدهای رهبری تحول آفرین در تیم‌های ترکیبی است. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از:

«پیشایندها و پیامدهای رهبری تحول آفرین در تیم‌های ترکیبی کدام‌اند؟»

در نهایت، یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنایی برای توسعه دانش نظری درباره الزامات و پیامدهای رهبری در تیم‌های ترکیبی فراهم سازد و از منظر کاربردی، به سازمان‌ها در شناسایی زمینه‌های مورد نیاز برای توسعه قابلیت‌های رهبران، طراحی سازوکارهای مناسب ارتباط و تعامل در تیم‌های ترکیبی و توجه به پیامدهای این سبک رهبری در سطوح مختلف فردی، تیمی و سازمانی کمک کند.



تیم‌های ترکیبی به‌عنوان یکی از الگوهای نوین سازماندهی کار، در سال‌های اخیر و به‌ویژه پس از گسترش ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر، مورد توجه سازمان‌ها و پژوهشگران قرار گرفته‌اند. در این تیم‌ها، اعضا بخشی از فعالیت‌های کاری خود را به‌صورت حضوری در محل سازمان و بخشی دیگر را در مکان‌هایی خارج از دفتر، مانند خانه یا فضاهای اشتراکی، انجام می‌دهند (Ekelman & Kantor, 2023). بنابراین، برخلاف تیم‌های کاملاً حضوری که تعامل میان اعضا عمدتاً به فضای فیزیکی سازمان وابسته است، در تیم‌های ترکیبی تعاملات حضوری و مجازی در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و فناوری‌های ارتباطی و همکاری دیجیتال نقش مهمی در هماهنگی فعالیت‌ها، تبادل اطلاعات و تداوم همکاری ایفا می‌کنند (Cousins et al., 2007). از این منظر، تمایز اساسی تیم‌های ترکیبی در هم‌زیستی دو شیوه تعامل حضوری و مجازی و میزان متفاوت وابستگی اعضا به فناوری برای انجام وظایف و برقراری ارتباط است. این ویژگی موجب شده است که مرز میان کار حضوری و مجازی تا حدی سیال شود و الگوی جدیدی از همکاری چندمکانی و چندکاناله شکل گیرد (Dulebohn & Hoch, 2017; Antonopoulou et al., 2021).

تیم‌های ترکیبی را می‌توان در پیوستاری میان تیم‌های کاملاً حضوری^۱ و تیم‌های کاملاً مجازی^۲ در نظر گرفت؛ به‌گونه‌ای که میزان مجازی‌بودن در میان تیم‌ها و حتی در طول زمان می‌تواند متفاوت باشد (Purvanova et al., 2021). این ویژگی تحت تأثیر عواملی همچون میزان وابستگی به فناوری، پراکندگی جغرافیایی اعضا، الگوی ارتباطات، نحوه هماهنگی وظایف و توزیع زمانی فعالیت‌ها قرار دارد (Gibbs et al., 2017). در این زمینه، پراکندگی جغرافیایی یکی از ابعاد مهم ساختار تیم‌های ترکیبی است که می‌تواند تحت تأثیر ویژگی‌هایی مانند اندازه سازمان، توزیع جغرافیایی محل‌های فعالیت و ساختار ارتباطی شکل گیرد (Eisenberg et al., 2019). افزون بر عوامل ساختاری، فرهنگ سازمانی، سیاست‌های کاری و ترجیحات کارکنان نیز بر نحوه ترکیب کار حضوری و دورکاری اثرگذارند (Schein, 2016; Ekelman & Kantor, 2023). از این رو، تیم‌های ترکیبی محیطی چندبعدی ایجاد می‌کنند که در آن الگوهای تعامل، دسترسی به اطلاعات، فرصت‌های ارتباط غیررسمی و شیوه هماهنگی اعضا با تیم‌های کاملاً حضوری تفاوت می‌یابد. این ویژگی‌های ساختاری و ارتباطی، چالش‌های جدیدی را برای مدیریت و رهبری تیم‌های

ترکیبی ایجاد می‌کند. کاهش فرصت‌های تعاملات خودانگیخته، دشواری در شکل‌گیری و حفظ روابط اجتماعی، احتمال افزایش ابهام در ارتباطات، کاهش حضور اجتماعی و خطر شکل‌گیری احساس انزوا از جمله چالش‌هایی هستند که می‌توانند فرایند هماهنگی و همکاری تیمی را تحت تأثیر قرار دهند (Joshi et al., 2009; Mitchell & Brewer, 2022). در چنین شرایطی، رهبران باید بتوانند میان اعضای حاضر در سازمان و اعضای دورکار تعادل ایجاد کرده و ضمن حفظ وضوح وظایف و جریان اطلاعات، اعتماد، انسجام و احساس تعلق به تیم را نیز تقویت کنند. همچنین، تفاوت در شیوه دسترسی اعضا به رهبر و سایر همکاران، ضرورت استفاده مناسب از کانال‌های ارتباطی مختلف و توجه به تفاوت‌های فردی، فرهنگی و نسلی را افزایش می‌دهد. بنابراین، مدیریت تیم‌های ترکیبی صرفاً به هماهنگی وظایف محدود نیست، بلکه مستلزم بازنگری در شیوه‌های ارتباط، ایجاد اعتماد و مدیریت روابط اجتماعی در محیطی است که تعاملات حضوری و دیجیتال به‌طور هم‌زمان در آن جریان دارد.

در چنین بستری، اثربخشی رهبری تا حد زیادی به توانایی رهبر در سازگار کردن شیوه تعامل و هدایت تیم با ویژگی‌های محیط ترکیبی وابسته می‌شود. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که ترکیب مناسب تعاملات حضوری و دیجیتال، همراه با استفاده اثربخش از فناوری‌های ارتباطی، می‌تواند به بهبود مشارکت، انسجام و انگیزش اعضای تیم کمک کند (Braun et al., 2019; Busse & Weidner, 2020; Caputo et al., 2024). رهبران تیم‌های ترکیبی باید ضمن فراهم کردن استقلال و انعطاف‌پذیری برای کارکنان، ارتباطات منظم، بازخورد مناسب و فرصت‌های تعامل اجتماعی را نیز حفظ کنند تا فاصله جغرافیایی و کاهش تعاملات رودررو به تضعیف روابط تیمی منجر نشود. از این منظر، مفهوم «فاصله مناسب» در روابط رهبر و اعضا اهمیت می‌یابد؛ به این معنا که رهبر باید میان آزادی عمل و کنترل، و نیز میان استقلال کارکنان و حفظ ارتباط اجتماعی و عاطفی، توازن مناسبی برقرار کند. مجموعه این الزامات نشان می‌دهد که تیم‌های ترکیبی به رویکردهای رهبری نیاز دارند که بتوانند هم‌زمان ابعاد ارتباطی، انگیزشی، شناختی و عاطفی کار تیمی را در یک محیط چندمکانی و فناورانه مدیریت کنند.

رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین یکی از رویکردهای مهم در ادبیات رهبری است که بر توانایی رهبر برای ایجاد تغییر در نگرش‌ها، انگیزش‌ها و رفتارهای پیروان و هدایت آنان به فراتر رفتن از انتظارات معمول تأکید دارد (Kim & Kim, 2015). در این رویکرد، رهبر صرفاً بر انجام وظایف و تحقق اهداف جاری تمرکز نمی‌کند، بلکه با ایجاد چشم‌اندازی روشن از آینده، ایجاد معنا در کار و تقویت انگیزش و مسئولیت‌پذیری، تلاش می‌کند پیروان را در جهت اهداف مشترک سازمانی بسیج کند (Rahma et al., 2025). از این منظر، رهبری تحول آفرین بیش از آنکه صرفاً بر مبادله پاداش و عملکرد استوار باشد، بر ایجاد نگرش مشترک، برانگیختن ظرفیت‌های کارکنان و تسهیل تغییر و یادگیری تأکید دارد.

رهبری تحول آفرین در ادبیات نظری بر چهار بعد اصلی استوار است که ساختار درونی این سازه را تشکیل می‌دهند: نفوذ آرمانی^۱، انگیزش الهام‌بخش^۲، تحریک ذهنی^۳ و توجه فردی^۴ (Agag et al., 2025; Darwish et al., 2020). نفوذ آرمانی به رفتارها و ویژگی‌های رهبر اشاره دارد که وی را به الگویی قابل اعتماد و اخلاقی برای پیروان تبدیل می‌کند و از طریق آن ارزش‌ها

1 Idealized Influence
2 Motivation Inspirational
3 Intellectual Stimulation
4 Individual Consideration

و اهداف مشترک را به نمایش می‌گذارد. انگیزش الهام‌بخش بر ایجاد چشم‌انداز جذاب، تقویت معنا و برانگیختن کارکنان برای دنبال کردن اهداف مشترک تأکید دارد. تحریک ذهنی کارکنان را به بازاندیشی در شیوه‌های موجود، پذیرش دیدگاه‌های متفاوت، خلاقیت و حل مسائل تشویق می‌کند؛ درحالی‌که توجه فردی بر شناخت نیازها، تفاوت‌ها و ظرفیت‌های هر یک از اعضا و حمایت از رشد و توسعه آنان متمرکز است (Bottomley et al., 2016; Gui et al., 2020). این چهار بعد در مجموع، بنیان مفهومی سازه رهبری تحول‌آفرین را تشکیل می‌دهند و باید از عوامل زمینه‌ساز یا پیامدهای این سازه متمایز شوند.

ویژگی‌های تیم‌های ترکیبی، اهمیت این ابعاد را در مقایسه با محیط‌های کاملاً حضوری برجسته‌تر می‌سازد. در شرایطی که اعضای تیم از نظر مکانی پراکنده‌اند و بخش مهمی از تعاملات از طریق فناوری انجام می‌شود، انگیزش الهام‌بخش می‌تواند به ایجاد چشم‌انداز و معنای مشترک در میان اعضایی که تجربه‌های کاری متفاوتی دارند کمک کند. نفوذ آرمانی نیز می‌تواند از طریق رفتارهای منسجم، اخلاقی و قابل اعتماد رهبر، به تقویت اعتماد در شرایطی کمک کند که فرصت تعاملات رودررو محدودتر است. تحریک ذهنی می‌تواند زمینه را برای نوآوری، یادگیری و بازاندیشی در شیوه‌های حل مسئله در محیط‌های فناورانه فراهم کند و توجه فردی نیز به رهبر امکان می‌دهد تفاوت‌های فردی، شغلی، فرهنگی و حتی تفاوت در شرایط کاری کارکنان حضوری و دورکار را در نظر بگیرد. بنابراین، اگرچه چهار بعد مذکور ساختار درونی رهبری تحول‌آفرین را تشکیل می‌دهند، نحوه بروز و اعمال آن‌ها می‌تواند تحت تأثیر ویژگی‌های خاص تیم‌های ترکیبی قرار گیرد. بر این اساس، رهبری تحول‌آفرین را می‌توان رویکردی دانست که ظرفیت مناسبی برای پاسخ‌گویی به برخی از الزامات رهبری در تیم‌های ترکیبی دارد؛ زیرا هم‌زمان بر ایجاد چشم‌انداز مشترک، تقویت اعتماد و معنا، تحریک تفکر و نوآوری و توجه به تفاوت‌های فردی تأکید می‌کند. بااین‌حال، بروز و اثربخشی این رفتارها در تیم‌های ترکیبی می‌تواند تحت تأثیر شرایط فردی رهبر، ویژگی‌های اعضای تیم، کیفیت ارتباطات، حمایت سازمانی، زیرساخت‌های فناورانه و زمینه فرهنگی قرار گیرد. بنابراین، در این پژوهش، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان سازه‌ای مستقل با چهار بعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و توجه فردی در نظر گرفته شده و عوامل زمینه‌ساز و پیامدهای آن به‌صورت متمایز از این ابعاد بررسی می‌شوند.



پیشینه تجربی پژوهش

در ادامه خلاصه‌ای از پژوهش‌های خارجی و داخلی انجام‌شده در زمینه رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های مجازی و ترکیبی در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی

ردیف	پژوهشگر(ان)	نتیجه پژوهش
۱	Kelley & Kelloway (2012)	این پژوهش با استفاده از داده‌های ۴۰۲ نفر نشان داد که در محیط‌های دورکار، عواملی مانند ارتباطات برنامه‌ریزی‌شده، ارتباطات پیش‌بینی‌نشده، ادراک کنترل و آشنایی با رهبر با ادراک رهبری تحول‌آفرین مرتبط‌اند و رهبری تحول‌آفرین در ارتباط این عوامل با پیامدهای فردی نقش میانجی دارد. نتایج نشان داد که الگوی رهبری در محیط دورکار با محیط حضوری تفاوت دارد.

۷		
۲	Eisenberg, Post & DiTomaso (2019)	با بررسی ۵۳ تیم نوآوری مشخص شد که رهبری تحول آفرین می‌تواند آثار منفی پراکندگی جغرافیایی را در تیم‌های هم‌مکان یا دارای پراکندگی محدود کاهش دهد، اما با افزایش شدید پراکندگی، اثربخشی آن در بهبود ارتباطات و عملکرد کاهش می‌یابد. بنابراین، اثربخشی رهبری تحول آفرین به میزان پراکندگی تیم وابسته است.
۳	Mysirlaki & Paraskeva (2020)	این مطالعه با مشارکت ۵۰۰ عضو تیم‌های مجازی نشان داد که هوش هیجانی ادراک‌شده رهبر با اثربخشی تیم مجازی ارتباط دارد و رهبری تحول آفرین در این رابطه نقش میانجی ایفا می‌کند. اثربخشی تیم نیز در سه بعد عملکرد تیم، قابلیت تداوم تیم و رضایت اعضا بررسی شد.
۴	Bagga, Gera & Haque (2023)	یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی با مدیریت تغییر در تیم‌های مجازی رابطه مثبت دارند و فرهنگ سازمانی بخشی از رابطه میان رهبری تحول آفرین و مدیریت تغییر را میانجی‌گری می‌کند. این مطالعه نقش عوامل سازمانی و فرهنگی را در اثربخشی رهبری تحول آفرین برجسته می‌کند.
۵	Salcedo, Gandolfi & Garza (2024)	با بررسی ۱۵۶ عضو تیم‌های ترکیبی، رابطه مثبت رهبری تحول آفرین با کیفیت روابط بین فردی و عملکرد وظیفه‌ای گزارش شد. این مطالعه از مطالعات نسبتاً مستقیم درباره رهبری تحول آفرین در تیم‌های ترکیبی است؛ با این حال، استفاده از تیم‌های دانشجویی دامنه تعمیم نتایج به تیم‌های سازمانی را محدود می‌کند.
۶	Weber, Büttgen, Bednall & Mynarek (2025)	این مطالعه چندموجی در سازمان‌های دارای الگوی کار ترکیبی نشان داد که رهبری تحول آفرین به‌ویژه از طریق «تحریک ذهنی» می‌تواند یادگیری غیررسمی کارکنان را تقویت کند. یافته‌ها نشان دادند ابعاد رهبری تحول آفرین در محیط حضوری و دور کار همچنان اثربخش‌اند و تحریک ذهنی نقش برجسته‌ای در هر دو نوع یادگیری غیررسمی دارد.
۷	Asghar, Burria, Ahmed, Usman & Mateen (2025)	این پژوهش با استفاده از داده‌های ۳۱۲ کارمند در سازمان‌های فناوری‌محور، رابطه رهبری تحول آفرین با رفتار صدای کارکنان را در محیط‌های کاری دیجیتال بررسی کرد. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری تحول آفرین هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق توانمندسازی روان‌شناختی بر صدای کارکنان اثر مثبت دارد. همچنین، کیفیت تبادل رهبر-رهبر این رابطه را تقویت می‌کند؛ به‌گونه‌ای که اثر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین بر صدای کارکنان در شرایط تبادل رهبر-رهبر قوی‌تر بود. این یافته‌ها بر اهمیت شایستگی ارتباط دیجیتال، توانمندسازی و هماهنگی میان رهبران در محیط‌های دیجیتال تأکید دارد.
۸	Schmitz & Gehringer (2025)	نتایج این مطالعه کمی در شرکت‌های کوچک و متوسط آلمان نشان داد که فرهنگ سازمانی به‌طور جزئی رابطه میان رهبری تحول آفرین و مدیریت تغییر را در تیم‌های ترکیبی میانجی‌گری می‌کند. این اثر در تیم‌های ترکیبی اندکی قوی‌تر از تیم‌های کاملاً مجازی گزارش شد و بر اهمیت فرهنگ، تعامل حضوری و حضور رهبری در محیط ترکیبی تأکید شد.
۹	Tshekedi & Jackson (2025)	این پژوهش در یک شهرداری در آفریقای جنوبی و با استفاده از طرح کمی مقطعی انجام شد. از ۳۰۰ پرسشنامه توزیع‌شده، ۱۲۹ پرسشنامه قابل استفاده دریافت شد. نتایج نشان داد که میان رهبری تحول آفرین، اعتماد به رهبر و درگیری شغلی رابطه مثبت وجود دارد و اعتماد به رهبر نقش میانجی در رابطه میان رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی ایفا می‌کند. این یافته، اهمیت اعتماد به رهبر را به‌عنوان یکی از سازوکارهای تبدیل رفتارهای تحول آفرین به پیامدهای مثبت کارکنان برجسته می‌کند.
۱۰	طاهری، محمدی و جعفری‌نیا (۱۳۹۳)	در نمونه‌ای ۱۵۸ نفره از کارکنان اداری شرکت پتروشیمی بندر امام خمینی، رابطه مثبت و معنادار رهبری تحول آفرین با توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی مشاهده شد. همچنین توانمندسازی در رابطه میان رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی داشت.
۱۱	یزدان‌شناس (۱۳۹۵)	این مطالعه بر ۱۱۹ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان قم نشان داد که رهبری تحول آفرین با توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه روان‌شناختی رابطه مثبت و با بدینی سازمانی رابطه منفی دارد. همچنین سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی در این رابطه نقش میانجی ایفا کردند.
۱۲	طهرانی، حیدری، مرادی‌پور و فرج‌زاده (۱۴۰۱)	در مطالعه‌ای بر ۲۶۱ نفر از کارکنان شرکت کارگزاری مفید، رهبری تحول آفرین بر رفتار تیمی نوآورانه اثر معنادار داشت و جو یادگیری این رابطه را تعدیل کرد؛ اما نقش میانجی تاب‌آوری تیمی در رابطه رهبری تحول آفرین و رفتار تیمی نوآورانه معنادار نبود.

در نمونه‌ای ۳۸۴ نفره از معلمان مدارس متوسطه شهر تهران، اثر رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن بر تعهد سازمانی تأیید شد و رضایت شغلی در این رابطه نقش میانجی داشت. این یافته نشان می‌دهد که بخشی از پیامدهای رهبری تحول‌آفرین از مسیر نگرش‌ها و تجربیات شغلی کارکنان شکل می‌گیرد.	کریمی، خرابی‌پول و یوسفی‌خواه (۱۴۰۱)	۱۳
---	---	----

همان‌گونه که ذکر شد در پژوهش‌های یادشده، ادبیات موجود درباره رهبری تحول‌آفرین در محیط‌های مجازی و ترکیبی از سه ویژگی برخوردار است. نخست، بخش قابل توجهی از مطالعات بر پیامدهای رهبری تحول‌آفرین، از جمله عملکرد، نوآوری، یادگیری، رضایت، تعهد و رفتارهای تیمی تمرکز کرده‌اند، درحالی‌که عوامل شکل‌دهنده و زمینه‌ای رهبری تحول‌آفرین کمتر به‌صورت منسجم بررسی شده‌اند. دوم، یافته‌های مربوط به اثربخشی این سبک رهبری در محیط‌های مجازی و پراکنده یکدست نیست؛ برای مثال، مطالعات مختلف نشان داده‌اند که ارتباطات، پراکندگی جغرافیایی، فرهنگ سازمانی و میزان مجازی‌بودن تیم می‌توانند شدت یا نحوه اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین را تغییر دهند. سوم، مطالعات جدیدی که مستقیماً به محیط‌های ترکیبی پرداخته‌اند، عموماً یک پیامد، یک سازوکار یا یک عامل زمینه‌ای خاص را بررسی کرده‌اند و کمتر به دنبال ترکیب هم‌زمان مجموعه عوامل شکل‌دهنده و پیامدهای رهبری تحول‌آفرین بوده‌اند. در مطالعات داخلی نیز تمرکز عمده بر سازمان‌ها و تیم‌های سنتی بوده و شواهد مستقیمی درباره رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی محدود است. بنابراین، اگرچه ادبیات تجربی موجود اهمیت رهبری تحول‌آفرین را در محیط‌های کاری جدید تأیید می‌کند، این ادبیات همچنان پراکنده و چندسطحی است و چارچوبی منسجم برای سازمان‌دهی پیشایندها و پیامدهای آن در تیم‌های ترکیبی ارائه نمی‌دهد. این وضعیت، ضرورت استفاده از رویکرد فراترکیب برای تلفیق شواهد موجود و استخراج یک چارچوب یکپارچه را نشان می‌دهد.



روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، مطالعه‌ای کیفی است که با استفاده از روش فراترکیب انجام شده است. در این راستا، از رویکرد هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) برای شناسایی، بررسی، ارزیابی، استخراج و ترکیب نظام‌مند یافته‌های مطالعات پیشین استفاده شد. جامعه پژوهش شامل مطالعات علمی مرتبط با رهبری تحول‌آفرین و تیم‌های ترکیبی بود که با جست‌وجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی و لاتین شناسایی و بر اساس معیارهای از پیش تعیین‌شده غربالگری و انتخاب شدند. در این فرایند، پس از بررسی و ارزیابی منابع شناسایی‌شده، مطالعات واجد شرایط برای ورود به فراترکیب انتخاب و داده‌های مرتبط با پیشایندها و پیامدهای رهبری تحول‌آفرین از آن‌ها استخراج شد. سپس، داده‌های استخراج‌شده با استفاده از تحلیل مضمون بررسی و مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌ها و مضامین مشترک ترکیب و سازمان‌دهی شدند. در نهایت، با تلفیق و تفسیر یافته‌های مطالعات منتخب، الگوی پیشایندها و پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی استخراج شد. فرایند پژوهش در هفت مرحله شامل تنظیم سؤال پژوهش، بررسی نظام‌مند، جست‌وجو و انتخاب منابع، استخراج اطلاعات، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها، کنترل کیفیت تحلیل‌ها و ارائه یافته‌های پژوهش انجام شد که مراحل آن به شرح زیر هستند:



شکل ۱. روش هفت مرحله ای سندلاوسکی و بارسو (۲۰۰۷)

گام اول: تنظیم سؤال پژوهش

در نخستین مرحله فراترکیب، سؤال پژوهش به عنوان مبنای تعیین دامنه مطالعه و جهت‌دهی به مراحل بعدی تدوین شد. با توجه به هدف پژوهش، سؤال به گونه‌ای صورت‌بندی گردید که امکان شناسایی و ترکیب یافته‌های مرتبط با پیشایندها و پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی را فراهم آورد. برای افزایش نظام‌مندی فرایند، سؤال پژوهش بر اساس مجموعه‌ای از پارامترهای راهنما شامل «چه چیزی»، «چه کسانی»، «چه زمانی» و «چگونه» تنظیم شد. این پارامترها به ترتیب پدیده مورد مطالعه، جامعه مطالعات، محدوده زمانی و روش پژوهش را مشخص کردند. پارامترهای مورد استفاده و مؤلفه‌های مربوط به آن‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. پارامترهای فراترکیب به همراه مؤلفه های آن

مؤلفه ها	پارامترهای مورد استفاده در سؤال پژوهش
What? چه چیزی؟	پیشایندها و پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی چه هستند؟
Who? (جامعه مورد مطالعه)	در این پژوهش، به منظور ارتقای اعتبار علمی و اطمینان از کیفیت منابع مرور شده و نیز تمرکز بر تازه ترین مباحث مطرح در جامعه علمی، از استناد به مقالات کنفرانسی و گزارش‌های غیرعلمی اجتناب گردید.
When? (محدودیت زمانی)	مقاله‌های چاپ شده از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵
How? (چگونگی روش)	روشهای کیفی، کمی و ترکیبی

گام دوم: بررسی نظام مند

در این مرحله، پارچوب جست‌وجوی نظام‌مند مطالعات با هدف شناسایی پژوهش‌های مرتبط با رهبری تحول‌آفرین و تیم‌های ترکیبی تدوین شد. بدین منظور، پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی و لاتین، واژگان و مفاهیم کلیدی، بازه زمانی مطالعات و معیارهای شمول و خروج تعیین گردید. جست‌وجو با استفاده از ترکیب واژگان مرتبط با رهبری تحول‌آفرین، تیم‌های ترکیبی، تیم‌های مجازی و الگوهای کاری انعطاف‌پذیر انجام شد. فهرست پایگاه‌های اطلاعاتی مورد استفاده در پژوهش در جدول ۳ و واژگان کلیدی جست‌وجو در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۳. پایگاه‌های اطلاعاتی مورد استفاده در پژوهش

پایگاه‌های فارسی	پایگاه‌های لاتین
------------------	------------------

Emerald Insight, Routledge	پورتال جامع علوم انسانی
Springer	مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)
Elsevier	سیولیکا
Sage	نورمگز (پایگاه مجلات تخصصی نور)
Scopus	علم‌نت
Taylor & Francis Online	مگ‌ایران
ResearchGate	گنج
ScienceDirect	
Wiley Online Library	
PubMed	

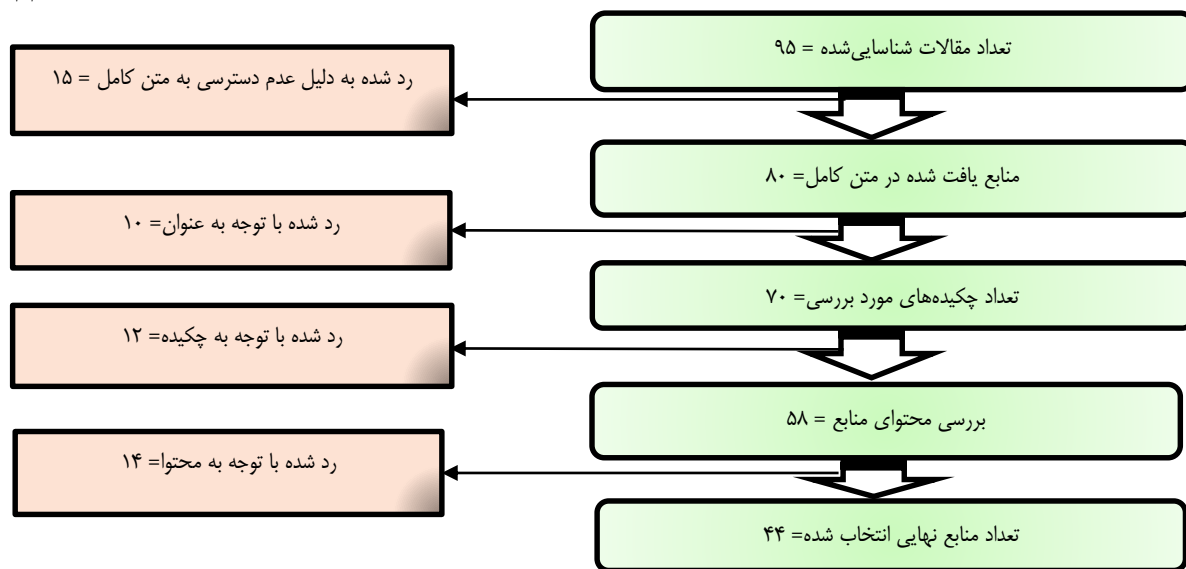
واژگان کلیدی استخراج شده و مرتبط با موضوع مطالعه، در جدول ۴ به صورت سازمان یافته ارائه شده‌اند.

جدول ۴. واژگان کلیدی مورد جستجو

واژگان انگلیسی	واژگان فارسی
Transformational Leadership	رهبری تحول آفرین
Hybrid Teams	تیم‌های ترکیبی
Flexible Work Arrangements	ترتیب‌های کاری انعطاف پذیر
New Work Models	مدل‌های کاری نوین
Virtual Teams	تیم‌های مجازی
Workplace Flexibility	انعطاف‌پذیری محیط کار
Hybrid Workforce	نیروی کار ترکیبی

گام سوم: بررسی ادبیات و جستجوی منابع

در گام سوم، جستجوی کلیدواژه‌های مشخص در پایگاه‌های داده منجر به شناسایی ۹۵ اثر پژوهشی شد. در ادامه، عناوین، چکیده‌ها و محتوای هر یک از این آثار با توجه به اهداف و پرسش‌های پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت و در نهایت، ۴۴ منبع برای استفاده در پژوهش انتخاب شد. فرایند شناسایی، ارزیابی و گزینش منابع نهایی در شکل ۲ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۲. فرآیند انتخاب منابع

گام چهارم: استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها

در گام چهارم فرایند فراترکیب، ۴۴ مطالعه منتخب به صورت عمیق و نظام‌مند بررسی شدند. در این مرحله، متن کامل هر یک از مطالعات با تمرکز بر سؤال پژوهش مورد مطالعه قرار گرفت و اطلاعات مرتبط با پیشایندها و پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی استخراج و ثبت شد. هدف از این مرحله، شناسایی مفاهیم و گزاره‌هایی بود که بتوانند به عنوان داده اولیه برای تبیین ابعاد مختلف پدیده مورد مطالعه مورد استفاده قرار گیرند. در فرایند استخراج اطلاعات، بخش‌های مرتبط مطالعات، از جمله یافته‌ها، مفاهیم کلیدی و شواهد مرتبط با شرایط شکل‌دهنده و پیامدهای رهبری تحول‌آفرین بررسی شد و مفاهیم معنادار به صورت کدهای اولیه ثبت گردیدند. کدگذاری در این مرحله با حفظ ارتباط هر کد با مطالعه منبع انجام شد تا امکان ردیابی کدهای استخراج‌شده تا منبع اولیه فراهم باشد. بدین ترتیب، هر یک از کدهای اولیه در ارتباط با مطالعه‌ای که شواهد مربوط به آن را ارائه کرده بود ثبت شد و از ادغام زودهنگام مفاهیم پیش از انجام مرحله ترکیب و طبقه‌بندی جلوگیری شد. در ادامه، کدهای اولیه از نظر تشابه مفهومی، ارتباط با سؤال پژوهش و میزان ارتباط آن‌ها با پیشایندها یا پیامدها مورد بررسی قرار گرفتند. کدهایی که دارای مفهوم مشابه بودند بدون حذف تفاوت‌های معنایی اولیه، برای استفاده در مرحله بعدی تحلیل و ترکیب یافته‌ها آماده شدند. این فرایند به پژوهشگران امکان داد تا ضمن حفظ محتوای مطالعات اصلی، مجموعه‌ای از داده‌های مفهومی منظم و قابل مقایسه برای مرحله تحلیل و سنتز فراهم کنند.

به منظور افزایش شفافیت فرایند استخراج و نشان دادن ارتباط میان مطالعات منتخب و کدهای تولیدشده، نمونه‌ای از کدهای اولیه مستخرج از مطالعات در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. بخشی از کدهای اولیه‌ی مستخرج از منابع نهایی

ردیف	منبع	پیشایندها	کدهای اولیه‌ی استخراج شده
۱	Asghar et al (2025)	شایستگی ارتباط دیجیتال	پیامدها
۲	Garzaro et al (2021)	درک احساسات اعضا و تعدیل واکنش‌ها	...
...	...	...	...
...	...	...	...
۴۳	Tshekedi & Jackson (2025)	کاهش استرس ناشی از دورکاری	تسهیل تبدیل دانش ضمنی به دانش اشتراکی
۴۴	Caputo et al (2024)	...	...

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

هدف از این مرحله، تحلیل و ترکیب نظام‌مند کدهای استخراج‌شده و دستیابی به مفاهیم، مؤلفه‌ها و ابعاد مشترک میان مطالعات منتخب بود. در این مرحله، کدهای اولیه مرتبط با پیشایندها و پیامدهای رهبری تحول‌آفرین به‌صورت تطبیقی مورد بررسی قرار گرفتند و کدهای تکراری یا دارای هم‌پوشانی مفهومی شناسایی و ادغام شدند. همچنین، در مواردی که تفاوت معنایی میان کدهای مشابه وجود داشت، این تفاوت‌ها حفظ و از ادغام مفاهیمی که از نظر محتوایی متمایز بودند جلوگیری شد. در ادامه، کدهای دارای اشتراک مفهومی و معنایی در قالب مقوله‌های اولیه سازمان‌دهی شدند. سپس، مقوله‌هایی که از نظر معنا و کارکرد به یکدیگر نزدیک بودند، در قالب مؤلفه‌های متمایز ترکیب شدند و برای هر مؤلفه، عنوانی متناسب با محتوای کدهای تشکیل‌دهنده آن تعیین گردید. در این فرایند، تلاش شد ارتباط میان هر مؤلفه و کدهای اولیه مربوط به آن حفظ شود تا امکان ردیابی مسیر شکل‌گیری مفاهیم نهایی فراهم باشد.

پس از تشکیل مؤلفه‌ها، کدها و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده بر اساس نقش آن‌ها در پدیده مورد مطالعه در دو دسته پیشایندها و پیامدها تفکیک شدند. عواملی که در مطالعات به‌عنوان شرایط، ویژگی‌ها یا سازوکارهای زمینه‌ساز شکل‌گیری یا تقویت رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی مطرح شده بودند، در طبقه پیشایندها قرار گرفتند؛ در مقابل، نتایج و آثار منتسب به رهبری تحول‌آفرین در سطوح فردی، تیمی، سازمانی و محیطی در طبقه پیامدها جای گرفتند. در مرحله بعد، مؤلفه‌های مرتبط بر اساس اشتراک مفهومی در سطحی بالاتر ترکیب و در قالب مضامین اصلی یا ابعاد پژوهش سازمان‌دهی شدند. این فرایند به‌صورت رفت‌وبرگشتی انجام شد و تناسب مفاهیم در هر سطح با محتوای مطالعات اصلی مورد بازبینی قرار گرفت تا از هم‌پوشانی مفهومی، تداخل میان مؤلفه‌ها و از دست رفتن معنای اولیه داده‌ها جلوگیری شود.

بخشی از فرایند دسته‌بندی کدها و تشکیل مؤلفه‌ها برای پیشایندها و پیامدها در جداول ۶ و ۷ ارائه شده است.

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

مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی	مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی
اعتماد و انسجام تیمی	سطح اعتماد موجود در بستر مجازی	ویژگی‌های شخصیتی و هیجانی	خودآگاهی و خودکنترلی هیجانی
	سطح حس تعلق اعضای دورکار به تیم		همدلی با اعضای تیم
	سطح همبستگی و انسجام تیمی		توانایی مدیریت تعارضات عاطفی
			تاب‌آوری در مواجهه با ابهام و فشارهای کاری

جدول ۷. نمونه‌ای از دسته‌بندی کدهای مربوط به پیامدهای کار ترکیبی

مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی	مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی
پایداری سازمانی و مسئولیت اجتماعی	تقویت رفتارهای اخلاقی و انسانی	رضایت شغلی و رشد فردی	افزایش رضایت از رهبری و تعاملات انسانی
	کاهش فرسودگی شغلی		توسعه مهارت‌های خودرهبری و دیجیتال
	تقویت سرمایه انسانی پایدار		افزایش خودکارآمدی کارکنان

گام ششم: کنترل کیفیت تحلیل‌ها

در این بخش، به‌منظور اطمینان از کیفیت تحلیل‌ها، از روش «توافق درون موضوعی» بهره گرفته شده است. در این راستا، یکی از فارغ‌التحصیلان مقطع دکتری در رشته مدیریت منابع انسانی که با موضوع پژوهش آشنایی داشت، به‌عنوان فرد خبره و بدون اطلاع از فرایند کدگذاری و ادغام مفاهیم توسط پژوهشگران، اقدام به دسته‌بندی مفاهیم استخراج‌شده نمود. سپس، دسته‌بندی‌های ارائه‌شده توسط فرد خبره با گروه‌بندی مفاهیم توسط پژوهشگران مورد مقایسه قرار گرفت. پس از اتمام فرایند کدگذاری، تعداد کل کدهای تولیدشده (۱۳۷ کد) شامل کدهای پژوهشگران (۷۰ کد) و کدهای فرد همکار (۶۷ کد) با کدهای مشترک (۶۲ کد) مقایسه شده و میزان توافق درون موضوعی با استفاده از فرمول مربوطه (رابطه ۱) معادل ۹۱ درصد محاسبه گردید.

$$\text{رابطه (1)} \quad 100 \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

$$91 \approx 0.905 = (70 + 67) \div (62 \times 2) \times 100$$

با توجه به اینکه براساس معیارهای پیشنهادی اُکانر و جُف (۲۰۲۰)، میزان توافق بالاتر از ۶۰ درصد نشان‌دهنده اعتبار قابل قبول در این روش است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که، میزان بالای توافق میان کدگذاری پژوهشگران و کدگذار مستقل (۹۱ درصد)، مؤید قابلیت اعتماد و ثبات مناسب فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی مفاهیم در پژوهش حاضر است.

در مرحله نهایی، پس از تحلیل و ترکیب کدهای اولیه و دسته‌بندی آن‌ها در قالب مقوله‌ها و مؤلفه‌های متمایز، مؤلفه‌های به‌دست‌آمده بر اساس اشتراک مفهومی در قالب ابعاد اصلی سازمان‌دهی شدند. در این مرحله، ساختار نهایی پیشایندها و پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی استخراج و ارتباط میان ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده آن‌ها مشخص گردید.

یافته‌های پژوهش نشان داد که پیشایندهای رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی در قالب ۴ بُعد، ۱۱ مؤلفه و ۳۱ شاخص قابل طبقه‌بندی است. همچنین، پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در قالب ۳ بُعد، ۱۱ مؤلفه و ۳۱ شاخص شناسایی و سازمان‌دهی شد. در ارائه یافته‌ها، هر یک از ابعاد بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط تشریح شده و ارتباط هر شاخص با مطالعات مبنا نیز حفظ شده است. جزئیات پیشایندها و پیامدهای شناسایی شده به‌ترتیب در جداول ۷ و ۸ ارائه شده و در نهایت، الگوی نهایی پژوهش در شکل ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۷. پیشایندهای رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی

منبع	شاخص	مؤلفه	بُعد
Alon et al. (2023)	خودآگاهی و خودکنترلی هیجانی	ویژگی‌های شخصیتی و هیجانی	عوامل فردی و شایستگی‌های رهبر
Vartiainen & Vanharanta (2024)	همدلی با اعضای تیم		
Purvanova et al. (2021)	توانایی مدیریت تعارضات عاطفی		
Reyes & Viveros (2020)	تاب‌آوری در مواجهه با ابهام و فشارهای کاری		
Garzaro et al. (2021)	درک احساسات اعضا و تعدیل واکنش‌ها		
Williams & Shaw (2025)	توانایی بهره‌گیری از هیجان‌ها در برانگیختن انگیزش و تعهد	هوش هیجانی	
Choudhury et al. (2023); Wang et al. (2021)	توانایی ایجاد فضای روانی امن برای ابراز نظر	هوش فرهنگی	
George et al. (2022)	درک تفاوت‌های فرهنگی، زبانی و نسلی در تیم‌های ترکیبی		
Cardoso (2023); Hopkins & Bardoel (2023)	تطبیق سبک ارتباطی با تنوع فرهنگی		
Golden & Gajendran (2023)	احترام به تفاوت‌های ارزشی	خودکارآمدی و اعتمادبه‌نفس رهبری	
Purvanova et al. (2021); Busari et al. (2019)	باور به توانایی هدایت تیم در محیط‌های ترکیبی		
Wiatr (2025)	آمادگی برای پذیرش فناوری‌های دیجیتال		
Sampat et al. (2022)	توانایی ابتکار در حل مسائل جدید		
Antonopoulou et al. (2021)	توانایی انتقال معنا از طریق ابزارهای مجازی	شایستگی ارتباط دیجیتال	
Mitchell & Brewer (2022)	وضوح پیام در محیط‌های آنلاین		
Asghar et al. (2025)	توانایی مدیریت ارتباطات چندکاناله در محیط ترکیبی		
George et al. (2022)	توانایی شناسایی تفاوت‌های فرهنگی، سنی و نسلی در تیم‌های ترکیبی	مدیریت تنوع و تفاوت‌ها	

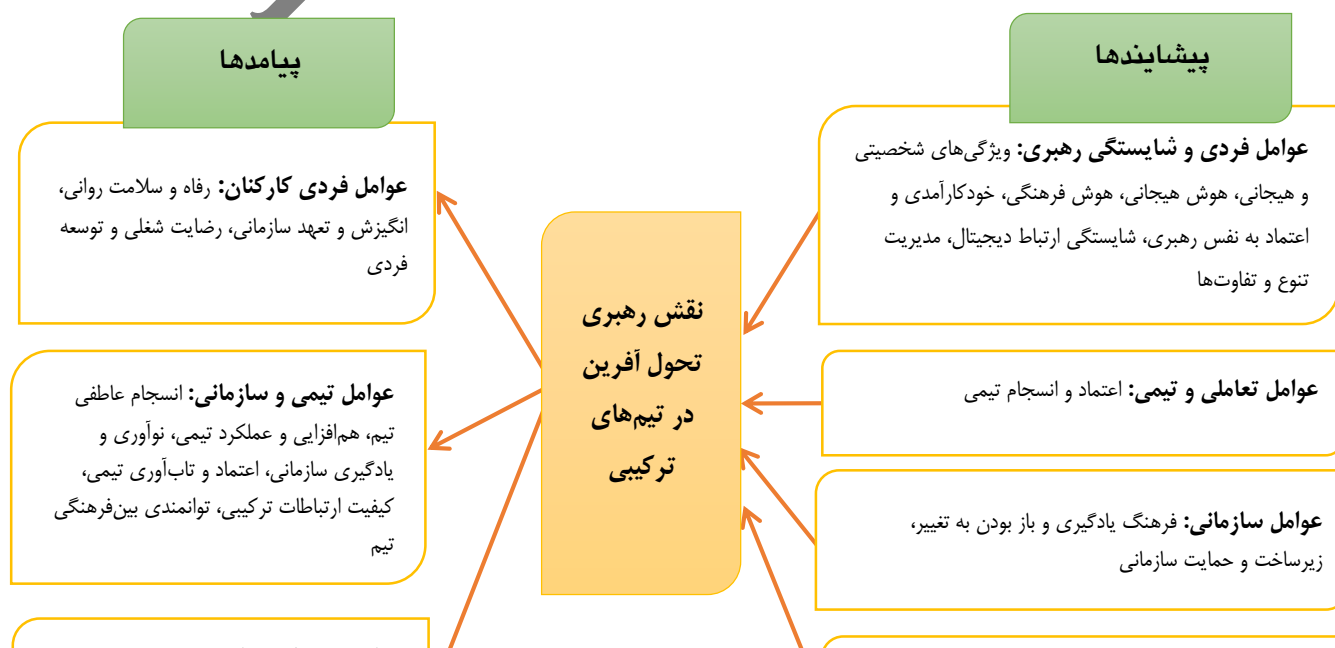
بُعد	مؤلفه	شاخص	منبع
عوامل تعاملی و تیمی	اعتماد و انسجام تیمی	توانایی به کارگیری راهبردهای ارتباطی متناسب با گروه‌های مختلف	Hincapie & Costa (2024); Antonopoulou et al. (2021)
		سطح اعتماد موجود در بستر مجازی	Gajendran & Joshi (2012)
		سطح حس تعلق اعضای دورکار به تیم	Bagga et al. (2023)
		سطح همبستگی و انسجام تیمی	Braun et al. (2019); Darwish et al. (2020)
		وجود فرهنگ اشتراک دانش	Darwish et al. (2020)
عوامل سازمانی	فرهنگ یادگیری و بازبودن به تغییر	پذیرش خطا به عنوان فرصت یادگیری	Bagga et al. (2023); Wang et al. (2021)
		وجود جو روانی ایمن برای تجربه و یادگیری	Ekelman & Kantor (2023); Mitchell & Brewer (2022)
	زیرساخت و حمایت سازمانی	حمایت سازمان از توسعه مهارت‌های تحول‌آفرین رهبران	Ekelman & Kantor (2023); Mitchell & Brewer (2022)
		دسترسی به ابزارهای دیجیتال کارآمد	Spreitzer et al. (2021)
		انعطاف‌پذیری سیاست‌های ارزیابی عملکرد	Aguinis & Burgi-Tian (2021)
عوامل محیطی و زمینه‌ای	تحولات فناورانه و دیجیتالی	دسترسی و استفاده مؤثر از پلتفرم‌های همکاری مجازی	Antonopoulou et al. (2021)
		دسترسی به فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و واقعیت افزوده	Schein (2016); George et al. (2022)
	زمینه فرهنگی و اجتماعی سازمان	تناسب فرهنگ ملی و سازمانی با شیوه‌های رهبری در تیم‌های ترکیبی	Bagga et al. (2023)
		سازگاری شیوه‌های رهبری با بافت فرهنگی تیم‌های ترکیبی	Messenger (2019)

جدول ۸. پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی

بُعد	مؤلفه	شاخص	منبع
عوامل فردی کارکنان	رفاه و سلامت روانی	افزایش حس معنا و ارزشمندی شغلی	Amor et al. (2020)
		کاهش استرس ناشی از دورکاری	Tshekedi & Jackson (2025)
		پهبود تعادل کار-زندگی	Grobelny (2023)
	انگیزش و تعهد سازمانی	افزایش انگیزش درونی و تعلق خاطر	Caputo et al. (2024)
		تقویت وفاداری و قصد ماندگاری	Busari et al. (2019)
عوامل تیمی و سازمانی	رضایت شغلی و رشد فردی	افزایش هم‌راستایی کارکنان با چشم‌انداز سازمان	Leonardi & Contractor (2024)
		افزایش رضایت از رهبری و تعاملات انسانی	Wiatr & Skowron-Mielnik (2023)
		توسعه مهارت‌های خودرهبری و دیجیتال	Witthöft et al. (2025)
	انسجام عاطفی تیم	افزایش خودکارآمدی کارکنان	Althammer et al. (2025)
		افزایش همدلی میان اعضای تیم	Bagga et al. (2023); Braun et al. (2019)
		تقویت پیوندهای عاطفی از طریق ارتباطات رهبر	Shafi et al. (2020)

بُعد	مؤلفه	شاخص	منبع
هم‌افزایی و عملکرد تیمی		کاهش تعارضات عاطفی میان اعضا	Antonopoulou et al. (2021)
		افزایش کیفیت همکاری میان اعضای تیم	Hincapie & Costa (2024)
		بهبود هماهنگی وظایف	Choudhury et al. (2023)
		بهبود تصمیم‌گیری جمعی	Gajendran & Joshi (2012)
نوآوری و یادگیری سازمانی		افزایش ایده‌پردازی و خلاقیت	Darwish et al. (2020)
		تقویت یادگیری میان‌فردی در محیط‌های ترکیبی	Rahma et al. (2025)
		تسهیل تبدیل دانش ضمنی به دانش اشتراکی	Caputo et al. (2024)
اعتماد و تاب‌آوری تیمی		افزایش توان واکنش مؤثر تیم به بحران‌ها	Tshekedi & Jackson (2025); Bagga et al. (2023)
		تقویت اعتماد در شرایط دورکاری	Uru et al. (2022)
		ارتقای پایداری عملکرد تیم	Kohont (2025)
کیفیت ارتباطات ترکیبی		افزایش شفافیت در تبادل اطلاعات	Braun et al. (2019)
		بهبود کیفیت بازخوردها	Aguinis & Burgi-Tian (2021)
		کاهش سوءتفاهم‌های ناشی از ارتباطات مجازی	Cardoso (2023)
توانمندی بین‌فرهنگی تیم		ارتقای ظرفیت تعامل میان کارکنان با فرهنگ‌های متفاوت	George et al. (2022); Joshi et al. (2009)
		تقویت احترام متقابل و همزیستی سازمانی	Agag et al. (2025)
مزیت رقابتی و برند کارفرمایی		ارتقای تصویر سازمان به‌عنوان محیط کاری الهام‌بخش و منعطف	Assegid et al. (2026)
		افزایش توان سازمان در جذب استعدادها	Choudhury et al. (2023)
		تقویت رفتارهای اخلاقی و انسانی	Bottomley et al. (2016)
عوامل محیطی و راهبردی		کاهش فرسودگی شغلی	Rahma et al. (2025)
		تقویت سرمایه انسانی پایدار	McKinsey & Company (2024)

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



شکل ۳. مدل پیشایندها و پسایندهای رهبری تحول آفرین در تیم های ترکیبی

بحث و نتیجه

گسترش تیم های ترکیبی و تغییر الگوهای سنتی انجام کار، مسئله رهبری را از چارچوب های متعارف تعاملات حضوری فراتر برده است؛ زیرا در این تیم ها، رهبری در بستری اعمال می شود که در آن تعاملات حضوری، مجازی و گاه غیرهم زمان در کنار یکدیگر قرار دارند. یافته های فراترکیب حاضر نشان داد که رهبری تحول آفرین در تیم های ترکیبی را نمی توان مستقل از شرایط فردی رهبر، روابط و ویژگی های تیمی، بستر سازمانی و شرایط محیطی و زمینه ای در نظر گرفت. بر اساس تحلیل مطالعات، پیشایندهای رهبری تحول آفرین در چهار بعد شامل عوامل فردی و شایستگی های رهبر، عوامل تعاملی و تیمی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی و زمینه ای و پیامدهای آن در سه بعد شامل عوامل فردی کارکنان، عوامل تیمی و سازمانی و عوامل محیطی و راهبردی طبقه بندی شدند. این الگو نشان می دهد که رهبری تحول آفرین در تیم های ترکیبی نه یک رفتار منفک از زمینه، بلکه پدیده ای چندسطحی است که شکل گیری و پیامدهای آن در تعامل میان ویژگی های رهبر، تیم، سازمان و محیط تحقق می یابد.

عوامل فردی و شایستگی های رهبر نخستین بعد پیشایندهای شناسایی شده بوده و شامل شش مؤلفه ویژگی های شخصیتی و هیجانی، هوش هیجانی، هوش فرهنگی، خودکارآمدی و اعتماد به نفس رهبری، شایستگی ارتباط دیجیتال و مدیریت تنوع و تفاوت هاست. یافته ها نشان دادند که در تیم های ترکیبی، ویژگی هایی مانند خودآگاهی و خودکنترلی هیجانی، همدلی، توانایی مدیریت تعارضات عاطفی و تاب آوری می توانند با آمادگی رهبر برای مواجهه با ابهام، فشارهای کاری و پیچیدگی تعاملات همراه باشند (Alon et al., 2023; Purvanova et al., 2021; Reyes & Viveros, 2020). اهمیت این ویژگی ها را می توان در ماهیت ناپایدار و چندلایه تعاملات در تیم های ترکیبی دانست؛ زیرا رهبر باید بتواند واکنش های هیجانی خود و اعضا را در شرایطی مدیریت کند که بخشی از نشانه های غیرکلامی و بازخوردهای فوری در ارتباطات مجازی کاهش می یابد. هوش هیجانی نیز در مطالعات بررسی شده با توانایی درک احساسات اعضا، تنظیم واکنش ها، استفاده از هیجان برای برانگیختن انگیزش و ایجاد فضای روانی امن برای ابراز نظر مرتبط بوده است (Garzaro et al., 2021; Williams & Shaw, 2025). این یافته را می توان از این منظر تفسیر کرد که در تیم های ترکیبی، رهبر برای حفظ ارتباط عاطفی و روانی با اعضای که الزاماً در یک فضای فیزیکی مشترک حضور ندارند، نیازمند حساسیت بیشتری نسبت به نشانه های هیجانی و واکنش های اعضاست. همچنین، هوش فرهنگی از طریق درک تفاوت های فرهنگی، زبانی و نسلی، تطبیق سبک ارتباطی و احترام به تفاوت های ارزشی، امکان سازگار کردن رفتار رهبری با تنوع موجود در تیم را فراهم می کند (George et al., 2022; Cardoso, 2023; Hopkins & Bardoel, 2023, Golden & Gajendran, 2023). در این معنا، تنوع در تیم های ترکیبی تنها یک ویژگی جمعیت شناختی نیست، بلکه عاملی است که می تواند

نحوه دریافت، تفسیر و پاسخ‌گویی به پیام‌های رهبری را تحت تأثیر قرار دهد. خودکارآمدی و اعتماد به نفس رهبری نیز در مطالعات با باور به توانایی هدایت تیم در شرایط متغیر، آمادگی برای مواجهه با موقعیت‌های جدید و پذیرش فناوری‌های دیجیتال مرتبط بوده است (Busari et al., 2019; Purvanova et al., 2021; Wiatr, 2025). این یافته نشان می‌دهد که رهبر در تیم ترکیبی تنها به مهارت‌های سنتی رهبری نیاز ندارد، بلکه باید از توانایی لازم برای عمل در شرایطی برخوردار باشد که ابزار، مکان و شیوه تعامل دائماً تغییر می‌کنند. در کنار آن، شایستگی ارتباط دیجیتال شامل وضوح پیام، انتقال معنا از طریق ابزارهای مجازی و مدیریت ارتباطات چندکاناله است (Antonopoulou et al., 2021; Mitchell & Brewer, 2022; Asghar et al., 2025). اهمیت این مؤلفه را می‌توان در این نکته دید که در تیم‌های ترکیبی، بخشی از نفوذ و اثرگذاری رهبر از طریق محیط دیجیتال صورت می‌گیرد؛ بنابراین کیفیت ارتباط دیجیتال می‌تواند در نحوه شکل‌گیری ادراک اعضا از پیام، چشم‌انداز و انتظارات رهبر نقش داشته باشد. سرانجام، مدیریت تنوع و تفاوت‌ها نشان می‌دهد که رهبر باید بتواند تفاوت‌های فرهنگی، سنی و نسلی را تشخیص داده و راهبردهای ارتباطی متناسب با گروه‌های مختلف به کار گیرد (George et al., 2022; Hincapie & Costa, 2024; Antonopoulou et al., 2021). بنابراین، مجموعه عوامل فردی را می‌توان به‌عنوان بنیان قابلیت رهبر برای انطباق رفتار تحول‌آفرین با پیچیدگی انسانی و فناورانه تیم ترکیبی تفسیر کرد. **عوامل تعاملی و تیمی** دومین بعد پیشنهادها بود که در قالب مؤلفه اعتماد و انسجام تیمی شناسایی شد. اعتماد موجود در بستر مجازی، احساس تعلق اعضای دورکار و میزان همبستگی و انسجام تیمی در مطالعات مختلف مورد توجه قرار گرفته‌اند (Gajendran & Joshi, 2012; Bagga et al., 2023; Braun et al., 2019; Darwish et al., 2020). این یافته را می‌توان با ماهیت خاص تیم‌های ترکیبی مرتبط دانست؛ زیرا کاهش تعاملات رودررو ممکن است فرصت‌های شکل‌گیری روابط غیررسمی و اعتماد را محدود کند. از این‌رو، وجود اعتماد و انسجام می‌تواند بستر اجتماعی لازم برای انتقال و پذیرش پیام‌های رهبری، مشارکت اعضا و همکاری میان اعضای را فراهم سازد که در زمان‌ها و مکان‌های متفاوت فعالیت می‌کنند. در این سطح، رهبری تحول‌آفرین نه‌فقط متأثر از ویژگی‌های رهبر، بلکه متأثر از کیفیت روابط اجتماعی موجود در تیم نیز ظاهر می‌شود. **عوامل سازمانی** سومین بعد پیشنهادها را تشکیل دادند و شامل دو مؤلفه فرهنگ یادگیری و بازبودن به تغییر و زیرساخت و حمایت سازمانی بودند. یافته‌ها نشان دادند که اشتراک دانش، پذیرش خطا به‌عنوان فرصت یادگیری و وجود جو روانی ایمن برای تجربه و یادگیری، از جمله شرایط سازمانی مرتبط با این بعد هستند (Darwish et al., 2020; Bagga et al., 2023; Wang et al., 2021; Ekelman & Kantor, 2023; Mitchell & Brewer, 2022). در محیط ترکیبی، این عوامل اهمیت مضاعفی دارند؛ زیرا بخشی از یادگیری، تجربه و انتقال دانش از طریق تعاملات دیجیتال و غیرهم‌زمان صورت می‌گیرد و فرصت‌های یادگیری غیررسمی حضوری ممکن است محدودتر باشد. بنابراین، فرهنگی که یادگیری، اشتراک دانش و پذیرش تجربه را تقویت می‌کند، می‌تواند فضای مناسب‌تری برای بروز رفتارهای تحول‌آفرین فراهم کند. در کنار فرهنگ، زیرساخت و حمایت سازمانی شامل حمایت از توسعه مهارت‌های تحول‌آفرین رهبران، دسترسی به ابزارهای دیجیتال کارآمد و انعطاف‌پذیری سیاست‌های ارزیابی عملکرد نیز در مطالعات بررسی‌شده مطرح بوده است (Ekelman & Kantor, 2023; Mitchell & Brewer, 2022; Spreitzer et al., 2021; Aguinis & Burgi-Tian, 2021). این یافته بیانگر آن است که انتظار از رهبران برای اعمال رفتارهای تحول‌آفرین، بدون فراهم‌کردن منابع، فناوری و سیاست‌های متناسب، نمی‌تواند صرفاً بر قابلیت‌های فردی آنان متکی باشد. به بیان دیگر، سازمان بخشی از شرایط امکان‌پذیر شدن رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی را از طریق فراهم‌سازی زیرساخت و حمایت لازم ایجاد می‌کند. **عوامل محیطی و زمینه‌ای** چهارمین بعد پیشنهادها بود که در

نسخه حاضر باید به طور مستقل مورد تأکید قرار گیرد و شامل دو مؤلفه تحولات فناورانه و دیجیتالی و زمینه فرهنگی و اجتماعی سازمان است. دسترسی و استفاده مؤثر از پلتفرم‌های همکاری مجازی و نیز دسترسی به فناوری‌های نوین، از جمله فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی و واقعیت افزوده، در مطالعات بررسی شده به عنوان بخشی از بستر شکل‌گیری رهبری در محیط‌های ترکیبی مطرح شده‌اند (Antonopoulou et al., 2021; George et al., 2022). این یافته نشان می‌دهد که فناوری در تیم ترکیبی صرفاً یک ابزار پشتیبان نیست، بلکه بخشی از بستر اعمال رهبری است و نوع و کیفیت فناوری می‌تواند دامنه و شیوه تعامل رهبر با اعضای تیم را تغییر دهد. از سوی دیگر، تناسب فرهنگ ملی و سازمانی با شیوه‌های رهبری و سازگاری رفتار رهبری با زمینه فرهنگی تیم نیز مورد توجه قرار گرفته است (Bagga et al., 2023; Messenger, 2019). بنابراین، رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی در خلأ فرهنگی و فناورانه شکل نمی‌گیرد، بلکه تحت تأثیر شرایط گسترده‌تری قرار دارد که حدود و امکان بروز رفتارهای رهبری را تعیین می‌کنند.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی را می‌توان در سه سطح فردی کارکنان، تیمی و سازمانی و محیطی و راهبردی طبقه‌بندی کرد. این الگو نشان می‌دهد که آثار مرتبط با رهبری تحول‌آفرین به عملکرد تیم محدود نمی‌شود، بلکه از تجربه و نگرش کارکنان آغاز شده و تا فرایندهای تیمی، نتایج سازمانی و برخی پیامدهای راهبردی امتداد می‌یابد. در سطح **عوامل فردی کارکنان**، سه مؤلفه اصلی شامل رفاه و سلامت روانی، انگیزش و تعهد سازمانی و رضایت شغلی و رشد فردی شناسایی شد. در حوزه رفاه و سلامت روانی، مطالعاتی مانند امور و همکاران^۱ (۲۰۲۰)، گروبلنی^۲ (۲۰۲۳) و تسکه‌دی و جکسون^۳ (۲۰۲۵) بر احساس معنا و ارزشمندی شغلی، کاهش برخی فشارهای ناشی از دورکاری و بهبود تعادل میان کار و زندگی تأکید دارند. اهمیت این مؤلفه‌ها در تیم‌های ترکیبی را می‌توان در تغییر الگوی تجربه کاری کارکنان جست‌وجو کرد؛ زیرا کاهش تعاملات حضوری و افزایش استقلال کاری ممکن است مرز میان زندگی شغلی و شخصی و نیز کیفیت ارتباطات اجتماعی را تحت تأثیر قرار دهد. در چنین شرایطی، رهبری تحول‌آفرین از طریق ایجاد معنا و جهت‌گیری مشترک می‌تواند با تجربه مثبت‌تر کارکنان از کار همراه شود. در مؤلفه انگیزش و تعهد سازمانی نیز افزایش انگیزش درونی و تعلق خاطر، تقویت وفاداری و قصد ماندگاری و افزایش هم‌راستایی کارکنان با چشم‌انداز سازمان مورد توجه قرار گرفته است (Caputo et al., 2024; Busari et al., 2019; Leonardi & Contractor, 2024). این مجموعه نتایج را می‌توان بیانگر اهمیت نقش رهبر در تقویت پیوند روان‌شناختی کارکنان با اهداف و جهت‌گیری سازمان دانست. در مؤلفه رضایت شغلی و رشد فردی، افزایش رضایت از رهبری و تعاملات انسانی، توسعه مهارت‌های خودرهبری و دیجیتال و افزایش خودکارآمدی کارکنان از جمله نتایج مطرح‌شده در ادبیات است (Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023; Witthöft et al., 2025; Althammer et al., 2025). این مجموعه نشان می‌دهد که پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی تنها به احساس رضایت از شغل محدود نمی‌شود، بلکه رشد قابلیت‌های فردی برای خودتنظیمی، یادگیری و فعالیت مؤثر در محیط‌های دیجیتال را نیز دربرمی‌گیرد.

در سطح **عوامل تیمی و سازمانی**، شش مؤلفه شامل انسجام عاطفی تیم، هم‌افزایی و عملکرد تیمی، نوآوری و یادگیری سازمانی، اعتماد و تاب‌آوری تیمی، کیفیت ارتباطات ترکیبی و توانمندی بین‌فرهنگی تیم به دست آمد. در حوزه انسجام عاطفی

1 Amor et al

2 Grobelny

3 Tshakedi & Jackson

تیم، افزایش همدلی میان اعضا، تقویت پیوندهای عاطفی و کاهش تعارضات عاطفی میان آنان از جمله نتایج مطرح شده در مطالعات است (Bagga et al., 2023; Braun et al., 2019; Shafi et al., 2020; Antonopoulou et al., 2021). این موضوع در تیم‌های ترکیبی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، زیرا پراکندگی اعضا می‌تواند فرصت‌های تعامل غیررسمی و شکل‌گیری پیوندهای اجتماعی را کاهش دهد. بنابراین، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند با ایجاد ارتباطات معنادار و تقویت احساس تعلق، بخشی از فاصله اجتماعی میان اعضای تیم را کاهش دهد. در مؤلفه هم‌افزایی و عملکرد تیمی، افزایش کیفیت همکاری، بهبود هماهنگی وظایف و ارتقای تصمیم‌گیری جمعی مورد توجه قرار گرفته است (Hincapie & Costa, 2024; Choudhury et al., 2023; Gajendran & Joshi, 2012). این نتایج نشان می‌دهد که نقش رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی صرفاً به نگرش و احساس کارکنان محدود نیست و می‌تواند با کیفیت فرایندهای هماهنگی و انجام فعالیت‌های وابسته به یکدیگر نیز ارتباط داشته باشد. هنگامی که اعضای تیم در مکان‌ها و زمان‌های متفاوت فعالیت می‌کنند، وجود جهت‌گیری مشترک و سازوکارهای ارتباطی منسجم برای هماهنگی فعالیت‌ها اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. در مؤلفه نوآوری و یادگیری سازمانی، افزایش ایده‌پردازی و خلاقیت، تقویت یادگیری میان‌فردی و تسهیل تبدیل دانش ضمنی به دانش اشتراکی مورد تأکید قرار گرفته است (Darwish et al., 2020; Rahma et al., 2025; Caputo et al., 2024). این موضوع با ماهیت رهبری تحول‌آفرین، به‌ویژه تأکید آن بر تحریک ذهنی و تشویق به تفکر متفاوت، همخوان است. در تیم‌های ترکیبی نیز اهمیت این مؤلفه بیشتر می‌شود؛ زیرا بخش قابل توجهی از تبادل دانش و شکل‌گیری ایده‌ها باید از طریق فناوری و در برخی موارد به‌صورت غیرهم‌زمان صورت گیرد. در مؤلفه اعتماد و تاب‌آوری تیمی، توان واکنش مؤثر به بحران‌ها، تقویت اعتماد در شرایط دورکاری و حفظ پایداری عملکرد تیم از جمله نتایجی است که در ادبیات مورد توجه قرار گرفته است (Tshekedi & Jackson, 2025; Bagga et al., 2023; Uru et al., 2022; Kohont, 2025). این مجموعه بیانگر آن است که در شرایط متغیر و بحرانی، وجود اعتماد و جهت‌گیری مشترک می‌تواند به حفظ هماهنگی و تداوم فعالیت تیم کمک کند. از این منظر، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند با تقویت اعتماد و ایجاد احساس هدف مشترک، ظرفیت تیم برای مواجهه با تغییر و اختلال را افزایش دهد. کیفیت ارتباطات ترکیبی مؤلفه دیگری است که در آن شفافیت تبادل اطلاعات، کیفیت بازخوردها و کاهش سوءتفاهم‌های ناشی از ارتباطات مجازی مورد توجه قرار گرفته است (Braun et al., 2019; Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Cardoso, 2023). از آنجا که ارتباط، بستر اصلی بسیاری از فرایندهای رهبری در تیم‌های ترکیبی است، کیفیت آن می‌تواند در نحوه انتقال انتظارات، اهداف و بازخوردها اهمیت تعیین‌کننده‌ای داشته باشد. در نتیجه، شفافیت و انسجام ارتباطی می‌تواند بخشی از محدودیت‌های ناشی از فاصله مکانی و کاهش تعاملات چهره‌به‌چهره را جبران کند. در مؤلفه توانمندی بین‌فرهنگی تیم، ارتقای ظرفیت تعامل میان کارکنان با فرهنگ‌های متفاوت و تقویت احترام متقابل و همزیستی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (George et al., 2022; Joshi et al., 2009; Agag et al., 2025). این موضوع بیانگر آن است که پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی می‌تواند به کیفیت روابط میان اعضای با پیشینه‌های فرهنگی متفاوت نیز تسری یابد. از این منظر، توجه به تفاوت‌های فرهنگی در سطح رهبری، می‌تواند در سطح تیم به افزایش ظرفیت تعامل، درک متقابل و همکاری میان گروه‌های متنوع منجر شود.

در نهایت در **سطح عوامل محیطی و راهبردی**، دو مؤلفه مزیت رقابتی و برند کارفرمایی و پایداری سازمانی و مسئولیت اجتماعی شناسایی شد. در مؤلفه نخست، ارتقای تصویر سازمان به‌عنوان محیط کاری الهام‌بخش و منعطف و افزایش توان جذب استعدادهای بین‌المللی مطرح شده است (Assegid et al., 2026; Choudhury et al., 2023). این موضوع نشان می‌دهد که

پیامدهای رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از سطح کارکنان و تیم فراتر رود و با نحوه ادراک سازمان در بازار کار و ظرفیت آن برای جذب نیروی انسانی نیز ارتباط پیدا کند. در مؤلفه پایداری سازمانی و مسئولیت اجتماعی نیز توجه به رفتارهای اخلاقی و انسانی، کاهش فرسودگی شغلی و تقویت سرمایه انسانی پایدار مورد تأکید قرار گرفته است (Bottomley et al., 2016; Rahma et al., 2025; McKinsey & Company, 2024). قرار گرفتن این مؤلفه در سطح محیطی و راهبردی نشان می‌دهد که دامنه پیامدهای مرتبط با رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی می‌تواند به موضوعاتی فراتر از عملکرد و تجربه روزمره کارکنان گسترش یابد و با پایداری سرمایه انسانی و مسئولیت‌پذیری سازمان نیز پیوند پیدا کند.



یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اثربخشی رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ترکیبی صرفاً به ویژگی‌های فردی رهبر محدود نیست و با شرایط تیمی، سازمانی و محیطی نیز ارتباط دارد. بر این اساس، پیشنهادهای کاربردی پژوهش در چند سطح قابل ارائه است. در سطح رهبران و مدیران، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های توسعه رهبری بر تقویت خودآگاهی و خودتنظیمی هیجانی، هوش هیجانی و فرهنگی، خودکارآمدی رهبری و شایستگی ارتباط دیجیتال متمرکز شوند. همچنین، مدیران تیم‌های ترکیبی لازم است مهارت مدیریت ارتباطات چندکاناله، انتقال شفاف پیام، دریافت و ارائه بازخورد در محیط مجازی و مدیریت تفاوت‌های فرهنگی، نسلی و مکانی اعضای تیم را توسعه دهند. توجه به این قابلیت‌ها می‌تواند زمینه مناسب‌تری برای بروز رفتارهای تحول‌آفرین در محیط‌های ترکیبی فراهم سازد. در سطح تیم، توصیه می‌شود سازوکارهایی برای تقویت اعتماد، تعلق و انسجام اعضای حضوری و دورکار طراحی شود. برگزاری تعاملات منظم، ایجاد فرصت برای گفت‌وگوهای غیررسمی، مشارکت دادن کارکنان دورکار در فرایندهای تصمیم‌گیری و استفاده متوازن از تعاملات حضوری و مجازی می‌تواند به حفظ پیوندهای تیمی کمک کند. همچنین، مدیران می‌توانند با ایجاد فضای مناسب برای بیان دیدگاه‌ها، تجربه و یادگیری، شرایط لازم برای همکاری و نوآوری تیمی را تقویت کنند. در سطح سازمان، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها توسعه رهبری تحول‌آفرین را در سیاست‌های منابع انسانی خود وارد کنند و آن را به برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران، ارزیابی شایستگی‌های رهبری و نظام‌های جانشین‌پروری پیوند دهند. هم‌زمان، فراهم کردن زیرساخت‌های ارتباطی و همکاری دیجیتال، تدوین سیاست‌های منعطف متناسب با الگوی کار ترکیبی و ایجاد حمایت سازمانی از رهبران و اعضای تیم از اهمیت برخوردار است. همچنین، فرهنگ یادگیری، اشتراک دانش و پذیرش خطا به عنوان فرصتی برای یادگیری می‌تواند به عنوان بخشی از سیاست‌های مدیریت تیم‌های ترکیبی مورد توجه قرار گیرد. در سطح فناوری و محیط سازمانی، سازمان‌ها باید صرفاً به تأمین ابزارهای دیجیتال اکتفا نکنند، بلکه تناسب فناوری با نیازهای ارتباطی و همکاری تیم را نیز مورد توجه قرار دهند. انتخاب پلتفرم‌های مناسب برای ارتباط و همکاری، تعیین قواعد روشن برای ارتباطات چندکاناله و توجه به تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی اعضای تیم می‌تواند به ایجاد محیطی سازگارتر با رهبری و کار ترکیبی کمک کند. در نهایت، با توجه به پیامدهای شناسایی‌شده در سطح کارکنان و تیم، ارزیابی موفقیت برنامه‌های کار ترکیبی بهتر است صرفاً بر

شاخص‌های عملکردی متمرکز نباشد و ابعادی مانند رضایت، تعهد، رفاه، کیفیت ارتباطات، انسجام تیمی، یادگیری و نوآوری نیز در ارزیابی‌ها لحاظ شوند. این رویکرد می‌تواند تصویر جامع‌تری از پیامدهای رهبری و مدیریت تیم‌های ترکیبی ارائه کند.

پژوهش حاضر، با تمام دستاوردهای ارزشمندش، دارای محدودیت‌هایی است که در تفسیر یافته‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. نخست، یافته‌های پژوهش به مطالعات موجود در ادبیات علمی وابسته است و بنابراین کیفیت و دامنه الگوی استخراج‌شده متأثر از کیفیت، روش‌شناسی و پوشش مطالعات اولیه است. دوم، مطالعات منتخب از نظر کشور، صنعت، ویژگی‌های تیم، زمینه فرهنگی و روش پژوهش ناهمگون بودند؛ از این رو، تعمیم مستقیم یافته‌ها به همه انواع تیم‌های ترکیبی نیازمند احتیاط است. سوم، پژوهش مطالعات منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ را بررسی کرده است و مطالعات خارج از این محدوده زمانی وارد فرایند فراترکیب نشده‌اند. چهارم، با وجود استفاده از مجموعه‌ای از پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی و لاتین، احتمال باقی ماندن برخی مطالعات مرتبط که در پایگاه‌های مورد استفاده نمایه نشده‌اند وجود دارد. همچنین، تعدادی از مطالعات به دلیل عدم دسترسی به متن کامل از فرایند نهایی کنار گذاشته شدند که می‌تواند بر دامنه شواهد موجود در سنتز نهایی اثر گذاشته باشد. پنجم، اگرچه برای افزایش قابلیت اعتماد تحلیل از توافق بین کدگذاران استفاده شد و میزان توافق ۹۱ درصد به دست آمد، فرایند استخراج، تفسیر و ترکیب مفاهیم همچنان دارای ماهیت تفسیری است و احتمال تفاوت در برخی تصمیم‌های کدگذاری وجود دارد. در نهایت، با توجه به ماهیت فراترکیب، یافته‌های پژوهش برای آزمون مستقیم روابط علی طراحی نشده‌اند؛ بنابراین، روابط میان پیشایندها و پیامدها باید به عنوان الگوهای ارتباطی گزارش‌شده در مطالعات منتخب تفسیر شوند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از مطالعات کمی طولی، مطالعات چندسطحی و روش‌های تجربی، روابط میان پیشایندها، ابعاد رهبری تحول‌آفرین و پیامدهای شناسایی‌شده را به صورت مستقیم آزمون کنند. همچنین، بررسی این روابط در صنایع مختلف، کشورهای گوناگون و سطوح متفاوت مجازی بودن تیم‌ها می‌تواند به شناسایی شرایط مرزی و عوامل زمینه‌ای مؤثر بر این الگو کمک کند. در کنار آن، طراحی و آزمون ابزار سنجشی برای ارزیابی مجموعه پیشایندها و پیامدهای استخراج‌شده از فراترکیب حاضر می‌تواند مسیر مناسبی برای تبدیل مدل مفهومی پژوهش به یک چارچوب قابل سنجش فراهم سازد.

منابع

- پورکریمی، جواد؛ عزیزی، مهسا و موسوی، سیدحسین (۱۴۰۴). الگوی شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران (یک مطالعه فراترکیب). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۳(۷۷)، ۲۸۳-۳۰۱.
- طاهری، یاسین؛ محمدی، جیران و جعفری‌نیا، سعید (۱۳۹۳). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی، با توجه به نقش مداخله‌گر توانمندسازی کارکنان. *مدیریت دولتی*، ۶(۴)، ۷۸۹-۷۶۹.
- طهرانی، مریم؛ حیدری، الهام؛ مرادپور، فرزاد و فرج‌زاده، کامران (۱۴۰۱). تأثیر تاب‌آوری فردی و رهبری تحول‌آفرین بر رفتار تیمی نوآورانه: تبیین نقش میانجی تاب‌آوری تیمی و تعدیل‌گر جو یادگیری. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۳(۴)، ۳۴-۱۵.
- کریمی، مارال؛ خزایی‌پول، سمیه و یوسفی‌خواه، عاطفه (۱۴۰۱). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه شهر تهران. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۴(۱)، ۱۵۸-۱۷۰.
- یزدان‌شناس، مهدی (۱۳۹۵). نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و بدبینی کارکنان. *پژوهش‌نامه روان‌شناسی مثبت*، ۲(۱)، ۱-۱۸.

- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 29.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Horizons*, 64(5), 705-713.
- Alon, I., Lankut, E., Gunkel, M., Munim, Z. H., Taras, V., & Richter, N. F. (2023). Predicting leadership emergence in global virtual teams. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(3), 7-23.
- Althammer, S. E., Wöhrmann, A. M., & Michel, A. (2025). The effectiveness of a team intervention to enhance team regulation in hybrid teams: a randomized controlled trial. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-19.
- Amor, A. M., J. P. A. Vazquez, and J. A. Faina. (2020). Transformational Leadership and Work Engagement: Exploring the Mediating Role of Structural Empowerment. *European Management Journal* 38 (1): 169-178.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: During the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 1-15.
- Assegid, H., Jio, W., Kant, S., & Alemu, Z. K. (2026). Influence of Transformational Leadership in Social Creativity on OCB: Mediating Role of Organization Culture Integrated Healthcare in Ethiopia. In *Driving Transformational Innovation with Social Creativity* (pp. 75-102). IGI Global Scientific Publishing.
- Asghar, M. Z., Burria, K. U., Ahmed, F., Usman, M., & Mateen, A. (2025). Transformational Leadership and Employee Voice in the Digital Workplace: Examining the Mediating Role of Psychological Empowerment and the Moderating Effect of Leader-Leader Exchange. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 3(4), 506-522.
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131.
- Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S., & Van Dick, R. (2019). Emails from the boss – Curse or blessing? Relations between communication channels, leader evaluation, and employees’ attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 50-81.
- 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*.
- Bottomley, P., A. M. S. Mostafa, J. S. Gould-Williams, and F. Leon-Cazares. (2016). “The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: The Contingent Role of Public Service Motivation.” *British Journal of Management* 27 (2): 390-405.
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2019). Transformational leadership style, followership, and factors of employees’ reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2): 181-209.
- Busse, R., & Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organizational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 535-550.
- Caputo, A., Toscano, F., Dolce, V., & De Angelis, M. (2024). Leadership in face-to-face and virtual teams: A systematic literature review on hybrid teams’ management. *Informing Science*, 27, 1-25.
- Cardoso, G. M. D. J. V. (2023). Challenges and opportunities of post-COVID hybrid work model. *Global Journal of Business and Integral Security*.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2023). Geographic flexibility and performance outcomes in hybrid work settings. *Strategic Management Journal*, 44(5), 765-789.
- Cousins, K. C., Robey, D., & Zigurs, I. (2007). Managing strategic contradictions in hybrid teams. *European Journal of Information Systems*, 16(4), 460-478.
- Darwish, T. K., J. Zeng, M. Rezaei Zadeh, and W. Haak-Saheem. (2020). Organizational Learning of Absorptive Capacity and Innovation: does Leadership Matter?. *European Management Review* 17 (1): 83-100.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569-574.
- Eisenberg, J., Post, C., & DiTomaso, N. (2019). Team dispersion and performance: The role of team communication and transformational leadership. *Small Group Research*, 50(3), 348-380.
- Ekelman, F., & Kantor, J. (2023). Thrive with a hybrid workplace: Step-by-step guidance from the experts. Rowman & Littlefield.
- Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1252-1261.

- Garzaro, G., Gatti, P., Caputo, A., Musso, F., Clari, M., Dimonte, V., Cortese, C. G., & Pira, E. (2021). Job demands and perceived distance in leader-follower relationships: A study on emotional exhaustion among nurses. *Applied Nursing Research*, 61, 151455.
- George, C., Gibson, C. B., & Barbour, J. (2022). Shared leadership across cultures: Do traditionalism and virtuality matter? *Journal of International Management*, 28(1), 100905.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2023). The future of remote work: Emerging trends and implications. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100834.
- Gibbs, J. L., Sivunen, A., & Boyraz, M. (2017). Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*, 27(4), 590–603.
- Grobelny, J. (2023). Factors driving the workplace well-being of individuals from Co-located, hybrid, and virtual teams: The role of team type as an environmental factor in the job demand–resources model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3685.
- Gui, C., A. Luo, P. Zhang, and A. Deng. (2020). A Meta-Analysis of Transformational Leadership in Hospitality Research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32 (6): 2137–2154.
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: How organizations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086.
- Hincapie, M. X., & Costa, P. (2024). Fostering hybrid team performance through inclusive leadership strategies. *Organizational Dynamics*, 53(3), 101072.
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 20(1), 240–252.
- Karimi, M., Khazaei-Pool, S., & Yousefikhah, A. (2022). The effect of transformational leadership on organizational commitment, considering the mediating role of job satisfaction among secondary school teachers in Tehran. *Sociology of Education*, 4(1), 158–170. (in Persian)
- Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). Context matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 383–393.
- Kohont, A. (2025). Organisational support of sustainable hybrid work: Between homely workspace and the need for live cooperation. *Sustainability*, 17(6), 2494.
- Klonek, F. E., Kanse, L., Wee, S., Runneboom, C., & Parker, S. K. (2021). Did the COVID-19 lock-down make us better at working in virtual teams? *Small Group Research*, 1–22.
- O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Inter-coder reliability in qualitative research: Debates and practical guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1–13.
- 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. (2006). Handbook for synthesizing qualitative research. *springer publishing company*
- Schmitz, L., & Gehringer, A. (2025). Leading hybrid teams: How Organisational culture serves as an intermediary between transformational leadership and change management. *Journal of Enterprising Culture*, 33(3), 211–244.
- Salcedo, J., Gandolfi, F., & Garza, A. (2024). Leadership in hybrid work teams: Impact of transformational and authentic leadership on relationships and task performance in student teams. *Bangladesh Journal of Multidisciplinary Scientific Research*, 9(5), 1–9.
- 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.
- McKinsey & Company. (2024). Hybrid can be healthy for your organization—when done right.
- Messenger, J. C. (2019). Telework in the 21st century: An evolutionary perspective. *Edward Elgar Publishing*.
- Mitchell, A., & Brewer, P. E. (2022). Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100866.
- Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 551–566.
- Pourkarimi, J., Azizi, M. & Mousavi, H. (2025). Self-Development Competencies Model of Managers (A Meta synthesis Study). *Organizational Culture Management*, 23 (3), 283–301. (in Persian)
- Taheri, Y., Mohammadi, J., & Jafarinia, S. (2014). Investigating the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior, considering the mediating role of employee empowerment. *Public Administration*, 6(4), 769–789. (in Persian)
- Tehrani, M., Heidari, E., Moradpour, F., & Farajzadeh, K. (2022). The effect of individual resilience and transformational leadership on innovative team behavior: Explaining the mediating role of team resilience and the moderating role of learning climate. *Public Administration Management Perspectives*, 13(4), 15–34. (in Persian)

- Tshekedi, M. S. T., & Jackson, L. T. B. (2025). The relationship between transformational leadership and work engagement in a selected municipality: The role of trust.
- Purvanova, R. K., Charlier, S. D., Reeves, C. J., & Greco, L. M. (2021). Who emerges into virtual team leadership roles? The role of achievement and ascription antecedents for leadership emergence across the virtuality spectrum. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 713-733.
- Rahma, W., Utha, M. A., Mihalay, A., Kurniawati, K., & Hermawan, A. (2025). Innovation As a Mediator in The Influence of Transformational Leadership and Digital Technology on Sustainability Performance. *Journal of Economics and Business UBS*, 14(5), 1236-1249.
- Reyes, J. A., & Viveros, F. (2020). Cybersecurity challenges in remote work: Lessons from the pandemic. *IEEE Access*.
- Schein, E. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166e176.
- 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.
- 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.
- Weber, E., Büttgen, M., Bednall, T. C., & Mynarek, F. (2025). How transformational leadership facilitates employees' informal learning in hybrid work environments. *Academy of Management Proceedings*, 2025(1), 20989.
- Wiatr, A. (2025). Mastering the hybrid: Influence of managerial presence in team support. *Review of Managerial Science*.
- Wiatr, A., & Skowron-Mielnik, B. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100936, 1–10.
- Witthöft, J., Adams, D., Aydin, B., Muniandy, V., & Pietsch, M. (2025). Microfoundations of open innovation in schools: overcoming teachers' not-invented-here syndrome with transformational leadership and leader-member-exchange. *School Leadership & Management*, 1-25.
- 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.
- Yazdanshenas, M. (2016). The role of positive organizational behavior in the relationship between transformational leadership and employee cynicism. *Positive Psychology Research*, 2(1), 1–18. (in Persian)