



Identifying the Reasons and Consequences of the Freelancing Mindset among Human Resources in Governmental Organizations

Ali Shariat Nezhad¹ , Leila Yarahmadi² , Mohammad Ramezanifar³

Abstract

Background & Purpose: This research, with the aim of deeply studying the experiences of managers and employees of state organizations in Lorestan province, seeks to uncover and identify the reasons and consequences of the freelance mindset of human resources.

Methodology: This study is a mixed-method (qualitative–quantitative) research. A total of 25 university professors, managers, and public sector employees from Lorestan province were selected as the sample using purposive sampling with the snowball technique based on the principle of theoretical saturation. Data were collected through interviews and questionnaires, and through content analysis and the Fuzzy Cognitive Mapping (FCM) method, the factors and consequences of the human resources freelancing mindset were identified and prioritized..

Findings: The findings indicate that in the qualitative section of the research, ten factors related to the formation of the human resources freelancing mindset were identified, as well as ten factors related to the consequences of the human resources freelancing mindset. In the quantitative section of the research, the most important reason for the formation of the human resources freelancing mindset was identified as unmet job needs, and the most significant consequence of the formation of this mindset was recognized as time flexibility.

Conclusion: This research emphasizes the necessity of structural change so that the freelancing mindset can turn into a competitive advantage and human resources can be utilized toward greater organizational effectiveness. It also enables managers to identify the reasons behind the importance of developing this mindset and its consequences, allowing them to focus on effective actions instead of ineffective ones.

Keywords: Independence, Freelance mindset of human resources, Flexibility, Government organizations, Fuzzy mapping

Article Type:

Research-based

Corresponding Author:

Ali Shariat Nezhad

© Authors

Received:

August 12, 2025

Received in revised form:

October 20, 2025

Accepted:

November 06, 2025

Published online:

January 01, 2026

Citation: Shariat Nezhad, Ali; Yarahmadi, Leila & Ramezanifar Mohammad (2025). Identifying the Reasons and Consequences of the Freelancing Mindset among Human Resources in Governmental Organizations. *Journal of Human Resource Studies*, 15(4), 138- 169. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.541037.2466>

1. Associate Prof, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khramabad, Iran. E-mail: shariat.al@lu.ac.ir
2. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khramabad, Iran. E-mail: leilayarahmadi7071@gmail.com
3. MSc. Student, Department of Public Administration, Boroujerd Branch, Islamic Azad University, Boroujerd, Iran. E-mail: 13kyan77@gmail.com



شناسایی پیشایندها و پیامدهای ذهنیت آزادکاری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

علی شریعت‌نژاد^۱، لیلا یاراحمدی^۲، محمد رضانی‌فر^۳

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: علی شریعت‌نژاد
© نویسندگان

زمینه و هدف: این پژوهش با هدف مطالعه عمیق تجارب مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان، به دنبال کشف و شناسایی دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی است.

روش: پژوهش حاضر جزء پژوهش‌های آمیخته (کیفی - کمی) است و ۲۵ نفر از استادان، مدیران، کارکنان دولتی استان لرستان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با تکنیک گلوله برفی و بر پایه اصل اشباع نظری برای نمونه انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه و پرسش‌نامه جمع‌آوری شدند و با تحلیل محتوا و روش FC، عوامل و پیامدهای ذهنیت آزادکاری منابع انسانی شناسایی و اولویت‌بندی شد.

یافته‌ها: در بخش کیفی پژوهش، ۱۰ عامل مربوط به ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی و ۱۰ عامل مربوط به پیامدهای ذهنیت آزادکاری منابع انسانی شناسایی شدند. در بخش کمی پژوهش، مهم‌ترین دلایل ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی، عامل نیازهای برآورده نشده شغلی شناسایی شد. همچنین مهم‌ترین پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی، عامل انعطاف‌پذیری زمان معرفی شد.

نتیجه‌گیری: این پژوهش بر ضرورت تغییر ساختاری تأکید دارد تا ذهنیت آزادکاری به مزیت رقابتی بدل شود و منابع انسانی در جهت اثربخشی بیشتر سازمان به کار گرفته شوند و مدیران بتوانند دلایل اهمیت ایجاد این ذهنیت و پیامدهای آن را شناسایی و به‌جای اقدام‌های بی‌اثر، روی موضوعات مؤثر تمرکز کنند.

کلیدواژه‌ها: استقلال‌طلبی، ذهنیت آزادکاری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری، سازمان‌های دولتی، نقشه نگاشت فازی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۱
بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۲۸
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۵
انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۱۱

استناد: شریعت‌نژاد، علی؛ یاراحمدی، لیلا و رضانی‌فر، محمد (۱۴۰۴). شناسایی پیشایندها و پیامدهای ذهنیت آزادکاری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۴)، ۱۳۸-۱۶۹.
DOI: <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.541037.2466>

shariat.al@lu.ac.ir

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه:

leilayarahmadi7071@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه:

13kyan77@gmail.com

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۴، زمستان، دوره ۱۵، شماره ۴، ص. ۱۳۸-۱۶۹

شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

مقدمه

یکی از اصلی‌ترین ویژگی‌های پایدار دنیای امروز، ظهور فناوری‌های نوین در زندگی روزمره است که با سرعتی فزاینده، تغییرات و تحولات گسترده‌ای را به همراه می‌آورد و می‌تواند تهدیدهای جدی برای سازمان‌ها ایجاد کند (ملکی، فاطمی، رضائی مقدم، حیاتی، نصیری، ۱۴۰۲). در سایه فناوری‌های پیشرفته و رقابت بی‌وقفه، طول عمر سازمان‌ها کاهش یافته و محیط‌های کاری به‌طور نسبی ناامن‌تر شده‌اند (کروتووا، تورجا، کاستینن، میلین، سارکیکاسکی^۱، ۲۰۲۲). با این حال، گرایش افراد به سمت ایفای نقش به‌صورت استعدادهای آزادکار (فریلنسر) برای ارائه خدمات مبتنی بر پروژه و کوتاه‌مدت، به‌جای پذیرش تعهدهای بلندمدت سازمانی، به‌طور فزاینده‌ای افزایش یافته است. در مواجهه با این واقعیت، استراتژی‌های سازمان‌ها در قبال منابع انسانی مستعد، باید به‌گونه‌ای بازتعریف شوند که نه تنها شامل حفظ و نگهداری فعالانه سرمایه‌های انسانی با ارزش باشند، بلکه زیرساخت‌های لازم برای ارتقای ظرفیت‌ها و قابلیت‌های جذب استعدادهای برتر را نیز در مسیری مستمر و رو به رشد فراهم آورند (گلشاهی و منتظر، ۱۴۰۴). پراساد، کالواکولانو و ساتیپراساد^۲ (۲۰۲۴) در پژوهشی دریافتند که عوامل اقتصادی نیاز به رشد شخصی، فشار مالی و نارضایتی از ساختار اداری، دلایل اصلی تمایل کارکنان به شغل دوم هستند. این پژوهش نشان داد که شغل دوم، منافع فردی‌ای همچون افزایش درآمد و خلاقیت به همراه دارد؛ اما بر عملکرد سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد؛ پژوهش پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها با سیاست‌های حقوقی و فرصت‌های ارتقا، می‌توانند این گرایش را کاهش دهند. تایو، باکو و آجیبود^۳ (۲۰۲۴) در پژوهشی در مؤسسه‌های آموزش عالی نیجریه، بیان کردند که درآمد ناکافی، خستگی ناشی از بوروکراسی و کمبود ارتقای شغلی، از عوامل کلیدی اشتغال دوم در میان اعضای هیئت علمی است. این مطالعه در آفریقا انجام شده است؛ اما شرایط مشابهی با کارکنان بخش عمومی ایران دارد. نتایج پژوهش انجام‌شده در ایران با عنوان «مشاوره شغلی در فضای کار از راه دور و مشاغل آزادکاری» نیز نشان داده است که موفقیت کارکنان ایرانی در آزادکاری و دورکاری، از مسائل جدی بازار کار ایران است و بسیاری از کارمندان به این حوزه ورود پیدا کرده‌اند (کاهانی، ۱۴۰۴). این آمارها نشان می‌دهد که ذهنیت آزادکاری هم در کارکنان سازمان‌های خارجی و هم در کارکنان سازمان‌های دولتی ایران ظهور پیدا کرده است. در واقع، انگیزه‌ای که کارکنان را به آزادکاری سوق می‌دهد، دستیابی به مزایای غیرمالی از جمله استقلال مالی و آزادی عمل در تصمیم‌گیری است که ممکن است در مشاغل رسمی وجود نداشته باشد. این ذهنیت به خودی خود می‌تواند پیامدهای مثبتی برای کارکنان و سازمان‌ها دربرداشته باشد؛ اما چون موجب خستگی مزمن، اضطراب و در نهایت کاهش اثربخشی و کار تیمی می‌شود، می‌تواند پیامدهای منفی متعددی برای سازمان به همراه داشته باشد.

با افزایش فشار کاری و گردش شغلی بالا، روحیه کارکنان کاهش می‌یابد و این مسئله می‌تواند به احساس بی‌ثباتی و کاهش تعهد نسبت به سازمان منجر شود. از این منظر، سازمان‌های دولتی باید به حفظ منابع انسانی خود بیندیشند و به دنبال راه‌کارهای کاهش ترک نیروی کار و افزایش انگیزه باشند. یکی از روش‌های کلیدی در این راستا، شناسایی علل ترک شغل فعلی و گرایش به داشتن شغل دوم یا آزادکاری است؛ اما هدف از چنین گرایشی، تنها کسب درآمد اضافی نیست، بلکه گاهی

1. Krutova, Turja, Koistinen, Melin & Särkikoski
 2. Prasad, Kalavakolanu & Satyaprasad
 3. Taiwo, Bako & Ajibode

از تمایل به مواجهه با چالش‌های نو در محیط‌های متفاوت نشئت می‌گیرد؛ زیرا آن‌ها احساس می‌کنند که شغل فعلی به اندازه کافی جذاب نیست (نجف‌آبادی، فیضی و صراف‌زادگان، ۱۳۹۸).

سازمان‌های دولتی استان لرستان، مشابه سایر نهادها و اداره‌های دولتی، فرایندمحورند و تحت فرهنگ بوروکراتیک با نظارت و کنترل شدید اداره می‌شوند. در این سازمان‌ها، با وجود مازاد نیرو، مدیران اغلب برای دستیابی به اهداف سازمانی به نیازها و انتظارات نیروهای خود توجه کافی نمی‌کنند و پاداش‌ها متناسب با عملکرد و معیارهای واقعی تخصیص نمی‌یابد. این رویکرد، موجب شده است که کارکنان احساس کنند سازمان به آن‌ها بی‌توجهی می‌کند که این حس، به تدریج به کاهش تعلق خاطر و انگیزه منجر می‌شود تا جایی که کارکنان به انجام حداقل‌های وظایف خود بسنده می‌کنند. در نتیجه، این وضعیت موجب شده است که برخی از کارکنان، شغل دولتی را رها کنند و به شغل آزاد روی آورند یا هم‌زمان به شغل دیگری مشغول باشند (موسوی، عارف نژاد، فتحی چگنی و سپهوند، ۱۳۹۹).

متأسفانه با توجه به اهمیت پدیده ذهنیت آزادکاری، کاستی‌های فراوانی در فهم چگونگی شکل‌گیری این ذهنیت و پیامدهای آن وجود دارد و در پژوهش‌های پیشین بنابر شواهد موجود، بصیرت کافی درباره این موضوع حاصل نشده است. تحقیقات خارجی عمدتاً بر عوامل و فرصت‌های اقتصادی و توسعه فردی متمرکز بوده‌اند و به پیامدهای درونی مانند اثرهای برانگیزاننده، تعادل کار و زندگی و نگرش‌های کارکنان به‌طور خاص توجه نکرده‌اند. در داخل کشور نیز، تنها پژوهش کاهانی (۱۴۰۴) با این موضوعیت انجام گرفته است. بنابراین، پرداختن به این موضوع از اهمیت و ضرورت فراوانی برخوردار است. پژوهش حاضر نخستین کوششی است که به شناسایی دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌پردازد. بر پایه این شکاف تئوریک و تجربی، پژوهش حاضر ضمن توضیح مفهوم ذهنیت آزادکاری، به شناسایی دلایل و پیامدهای ایجاد آن در میان کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان با رویکرد نقشه‌نگاشت فازی می‌پردازد تا با شناسایی این دلایل و پیامدها، انگیزه و علاقه لازم را برای شغل اصلی در کارکنان تقویت کند و در واقع ذهنیت آزادکاری را با هدف توسعه مهارت‌های شغلی و بهبود اثربخشی فردی و سازمانی به کار گیرند. بر اساس آنچه بیان شد، سؤال‌های اصلی پژوهش حاضر این گونه مطرح می‌شود: دلایل ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان کدام‌اند؟ ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی استان لرستان چه پیامدهایی دارد؟ کدام‌یک از دلایل ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی اهمیت بیشتری دارد؟ کدام‌یک از پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی اهمیت بیشتری دارد؟

مبانی نظری پژوهش

تاریخچه پیدایش مفهوم آزادکاری

فریلنسر به فردی گفته می‌شود که مستقل و خوداشتغال است، بدون اینکه به‌طور دائم در یک شرکت یا سازمان استخدام شده باشد. این افراد خدمات خود را در رشته‌های خلاقانه، مدیریتی، حرفه‌ای، علمی یا فنی معمولاً بر اساس قراردادهای موقتی و پروژه‌ای به مشتریان ارائه می‌دهند. ریشه تاریخی این واژه، به دو کلمه «free» (آزاد) و «lance» (نیزه) بازمی‌گردد. در ابتدا به سربازان مزدور اطلاق می‌شد و برای توصیف جنگجویانی به کار می‌رفت که تابعیت خاصی نداشتند و برای هر فرماندهی می‌جنگیدند که حق الزحمه بیشتری پیشنهاد می‌داد. این اصطلاح اولین بار حوالی سال ۱۸۰۰ مطرح شد (فلاتوی، ۲۰۲۳).

واژه «فریلنسر» برای توصیف حرفه‌ای‌هایی ابداع شد که خدمات خود را به بالاترین قیمت عرضه می‌کردند (کیم، چئون و ساویر^۱، ۲۰۲۳). ظهور پلتفرم‌های کار دیجیتال، در اواخر دهه ۱۹۹۰ موجب گسترش قابل توجه فریلنسینگ شد (ایلو^۲، ۲۰۲۱). این شیوه کار با تأکید بر پروژه‌های دانش‌محور و اغلب پیچیده، تعامل مکرر با مشتریان، قراردادهای حافظه میان مدت تا بلندمدت و انعطاف‌پذیری در فضا و زمان کار مشخص می‌شود (انوش^۳، ۲۰۲۰). فریلنسینگ به‌طور فزاینده‌ای رایج است و انتظار می‌رود که در آینده قابل پیش‌بینی نیز این مسیر صعودی را حفظ کند. تخمین‌ها نشان می‌دهد که حدود ۶۰ میلیون فریلنسر در ایالات متحده و ۱۶۳ میلیون نفر در جهان در حال حاضر این کار را دنبال می‌کنند (فابین، اوتو، یوما و ویلی^۴، ۲۰۲۱). پیش‌بینی‌ها حاکی از آن است که تا سال ۲۰۲۷، حرفه‌ای‌های فریلنسینگ ۶۰ درصد از نیروی کار جهان را تشکیل خواهند داد و انتظار می‌رود که ایالات متحده تا سال ۲۰۲۸ نزدیک به ۹۰ میلیون فریلنسر داشته باشد (آشلی^۵، ۲۰۲۲).

ذهنیت آزادکاری

فریلنسر کسی است که در یک نوع قرارداد کاری خاص با کارفرما فعالیت می‌کند که کارفرما برای فعالیت‌های کاری که فریلنسر انجام می‌دهد، پرداخت می‌کند (اوبرج^۶، ۲۰۲۴). طبق گفته نی و جینکینز (۲۰۱۶)، تعداد فریلنسرها در اتحادیه اروپا، به‌طور تصاعدی افزایش یافته است که نشان می‌دهد کارگران بیشتری به سمت کار مستقل در نقش‌های حرفه‌ای جذب می‌شوند. بر این اساس، کلاپون (۲۰۱۶) توضیح داد که تعداد فریلنسرها در حال افزایش است؛ زیرا نسل‌های جدید کارگران به دنبال انعطاف‌پذیری بیشتر در کار هستند و از مشاغل شرکتی که احساس بی‌ارزشی، گرفتاری و بیش از حد کار می‌کنند، دور می‌شوند. آزادکاری در واقع انعطاف‌پذیری زیادی را ارائه می‌دهد؛ زیرا فریلنسرها می‌توانند از یک مأموریت به مأموریت دیگر منتقل شوند و با روحیه کارآفرینی و تفکر نوآورانه با چالش‌ها مقابله کنند (دوژاردین^۷، ۲۰۲۱). آزادکار فردی است که معمولاً محل کار خود را تغییر می‌دهد یا به‌عبارتی، یک جست‌وجوگر شغلی است که از پروژه‌های به‌پروژه دیگر و از یک کارفرما به کارفرمای دیگر می‌رود، بدون اینکه زمان زیادی را در یک سازمان بگذراند (اوپیت، دامین و کاپاتینا^۸، ۲۰۱۹).

رویکردهای مفهومی و نظری مرتبط با ذهنیت آزادکاری

در این بخش، مفاهیمی چون دورکاری، کارآفرینی هیبریدی، پیمانکار مستقل و خوداشتغالی با هدف تبیین ابعاد مختلف ذهنیت آزادکاری کارکنان صورت گرفته است. هر یک از این رویکردها بیانگر تحول در تلقی از اشتغال و استقلال کاری است که در مجموع، زمینه ذهنیت آزادکاری در کارکنان سازمان‌ها را شکل می‌دهد.

دورکاری

از وقتی که جان نیلز، در دهه ۱۹۷۰، مفهوم کار از راه دور را معرفی کرد، این شیوه کاری انعطاف‌پذیر، به‌عنوان جایگزینی

1. Kim, Cheon & Sawyer
2. Ilo
3. Anoush
4. Fabian, Otto, Uma & Vili
5. Ashley
6. Oberg
7. Dujardin
8. Opait, Damian & Capatina

برای روال کار سنتی، محبوبیت زیادی به دست آورد (سانتانا و کوبا^۱، ۲۰۲۰). بر اساس تعاریف سازمان بین‌الملل کار، کار از راه دور یا دورکاری به عنوان فعالیتهایی تعریف می‌شود که در مکان‌هایی خارج از دفاتر مرکزی شرکت انجام می‌شوند و در آن کارگران با استفاده از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی با همکاران خود ارتباط برقرار می‌کنند (دوالی، حق دوست، معصوم‌زاده و جوزانی، ۱۴۰۱). پژوهش‌های منتشر شده تشریح می‌کنند که هر دو گروه فریلنسرها و دورکاران، در خارج از چارچوب سنتی دفتر فعالیت می‌کنند، از فناوری‌های دیجیتال برای همکاری بهره می‌برند و استقلال نسبی دارند. تفاوت اصلی در میزان کنترل است: فریلنسرها بر مشتری و پروژه کنترل کامل دارند؛ اما دورکاران معمولاً کارمندی هستند که وظایف خود را در قالب قرارداد سازمانی انجام می‌دهند. به بیان نظری، دورکاری مسیری میان کار کارمندی و فریلنسینگ محسوب می‌شود که می‌تواند به توسعه ذهنیت خوداشتغالی منجر شود (ادیجان، عبدالرزاق و آما^۲، ۲۰۲۵). یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهند که دورکاری و ذهنیت آزادکاری (فریلنسینگ) ارتباط تنگاتنگی دارند. دورکاری با فراهم کردن استقلال، خودمدیریتی و تمرکز بر نتایج، به کارمندان کمک می‌کند تا مهارت‌ها و نگرش‌های مشابه فریلنسرها را توسعه دهند. در هر دو مدل کاری، مدیریت زمان، مهارت‌های دیجیتال و مسئولیت‌پذیری در قبال خروجی‌ها اهمیت زیادی دارند. بنابراین، دورکاری را می‌توان گامی در جهت پرورش ذهنیت آزادکاری دانست که بر استقلال فردی، عملکرد و یادگیری مستمر تأکید دارد (گوباچی، تیتو و کارشونو^۳، ۲۰۱۸).

کارآفرینی هیبریدی

کارآفرینی هیبریدی ماهیت دوگانه شغلی کارآفرینی را نشان می‌دهد، کارآفرین هیبریدی به شخصی گفته می‌شود که کسب‌وکار شخصی خود را مدیریت می‌کند، درحالی‌که هم‌زمان یک شغل رسمی هم دارد (کارائوز، لیتو و باپتیستا^۴، ۲۰۲۰). در واقع، افراد شغل اصلی خود را دارند و در کنار آن کسب‌وکار جدیدی راه‌اندازی می‌کنند (جایاتیلکا و ساچیترا^۵، ۲۰۲۰). کارآفرینی هیبریدی، داشتن هم‌زمان یک شغل تمام‌وقت و یک کسب‌وکار پاره‌وقت تعریف می‌شود. بسیاری از فریلنسرها می‌توانند به صورت تمام‌وقت کار کنند یا همانند کارآفرین هیبرید، هم‌زمان با شغل پاره‌وقت یا تمام‌وقتشان، به عنوان شغل دوم فریلنسر باشند (چاکوریزا و شامبار^۶، ۲۰۲۱).

کارآفرینی هیبریدی چالش‌های متعددی را به همراه دارد؛ به‌ویژه برای فریلنسرهایی که به ترتیبات دورکاری وابسته‌اند. انزوای اجتماعی مسئله‌ای رایج است؛ زیرا فریلنسرها معمولاً به‌طور مستقل کار می‌کنند و با همکاران یا مشتریان تعاملات منظم ندارند. این انزوا می‌تواند بر سلامت روان تأثیر منفی داشته باشد و انگیزه را کاهش دهد که در نهایت بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد (باریگارد، باسیل و کانونیکو^۷، ۲۰۲۲). ارتباط مؤثر نیز چالشی است؛ زیرا فریلنسرها باید به پلتفرم‌های دیجیتال دیجیتال برای حفظ روابط با مشتریان و هماهنگی وظایف تکیه کنند. با وجود این چالش‌ها، کارآفرینی ترکیبی فرصت‌های چشمگیری را برای فریلنسرها ارائه می‌دهد. انعطاف‌پذیری موجود در ترتیبات ترکیبی، به فریلنسرها این امکان را می‌دهد که

-
1. Santana & Cobo
 2. Adigun, Abdulazeez, Amoo
 3. Gubache, Titov & Korshunov
 4. Karaoz, Leitao & Baptista
 5. Jayathilaka & sachitra
 6. Chakuzira & Shambare
 7. Beauregard, Basile & Canonico

برنامه‌های کاری خود را با نیازهای شخصی تنظیم کنند و این امر تعادل کار و زندگی و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد (چن، چن و ما^۱، ۲۰۲۲). دسترسی به بازارهای جهانی نیز مزیت دیگری است؛ زیرا پلتفرم‌های دیجیتال به فریلنسرها این امکان را می‌دهند که با مشتریان در سرتاسر جهان ارتباط برقرار کنند و پتانسیل درآمد و رشد حرفه‌ای را افزایش دهند. علاوه بر این، استفاده از فناوری‌های پیشرفته، مانند ابزارهای همکاری و نرم‌افزارهای مدیریت پروژه، کارایی را افزایش می‌دهد و جریان‌های کاری بی‌وقفه را تسهیل می‌کند (کالبرگ و دون^۲، ۲۰۲۲). از سویی دیگر، کارافرینی هیبریدی نوآوری و سازگاری را ترویج می‌دهد و فریلنسرها را تشویق می‌کند تا مهارت‌های جدیدی توسعه دهند و فرصت‌های متنوعی را بررسی کنند (شین، لی و چوی^۳، ۲۰۲۲).

پیمانکار مستقل

فریلنسرها خود اشتغال هستند و اغلب از آن‌ها به‌عنوان پیمانکاران مستقل یاد می‌شود. پیمانکار مستقل یا آزادکار، همان کارگران پاره‌وقت یا موقت یا کارکنان فضاهای مجازی هستند که از طریق تماس با سازمان‌ها یا مشتریان خدمات ارائه می‌دهند (والاس^۴ و اسچار، ۲۰۲۰). پیمانکاران مستقل برای ارائه خدمات به خریداران سازمان‌ها با سازمان‌ها قراردادهای رسمی منعقد می‌کنند، اغلب آزادی عمل فراوانی دارند و برنامه شغلی خود را به دلخواه تنظیم می‌کنند و به اصطلاح کارفرمای خود هستند (دوکو و مامفورد^۵، ۲۰۱۵). پیمانکار مستقل نوعی توسعه‌یافته‌تر از ذهنیت آزادکاری است که علاوه بر استقلال و مسئولیت‌پذیری، جنبه‌های مدیریتی و سازمانی بیشتری را نیز شامل می‌شود. در مقایسه، آزادکاری شکل ساده‌تر و گسترده‌تر از کار مستقل است که فرصت‌های منعطف‌تری فراهم می‌کند؛ اما هر دو بر پایه اعتماد به نفس، خودکفایی و مهارت‌های حرفه‌ای مشابه استوارند. این تمایزها درک کامل‌تری از تحولات بازار کار آزاد و اقتصاد دیجیتال ارائه می‌دهند. پیمانکار مستقل علاوه بر انجام پروژه، باید مدیریت پروژه، تعامل با مشتریان و تیم‌های فرعی را به‌خوبی انجام دهد که به تعمیق ذهنیت آزادکاری و توانمندی‌های حرفه‌ای می‌افزاید (فلاتوی، ۲۰۲۳).

خوداشتغالی

خوداشتغالی به وضعیتی گفته می‌شود که شخص به‌جای اینکه کارمند یک سازمان یا فرد دیگر باشد، تصمیم می‌گیرد که کسب‌وکار خود را تأسیس کند و از مشتری به‌طور مستقیم درآمد کسب کند (صبری اسد، ۱۴۰۲). خوداشتغالی، همواره دربرگیرنده ریسک و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای راه‌اندازی کسب‌وکار با استفاده از روش‌های نوآورانه و خلاقانه برای توسعه محصولات است (آلیدروس، دیچاکفار و ابداسکیر^۶، ۲۰۱۹). آزادکاری نوعی خوداشتغالی است که در آن افراد خدمات خود را بر اساس پروژه یا مأموریت ارائه می‌دهند و معمولاً قرارداد الزام‌آور یا جایگاه دائمی ندارند (مژومدر^۷، ۲۰۲۵). خوداشتغالی در مقایسه با فریلنسری معنای بسیار وسیع‌تری دارد. به‌عنوان فرد خوداشتغال، شما می‌توانید با سایر کارمندان تجارت یا از فریلنسرها استفاده کنید. بنابراین، در حالی که فریلنسر خوداشتغال است، فرد خوداشتغال ممکن است فریلنسر

1. Chen, Chen & Ma

2. Kalleberg & Dunn

3. Shin, Lee & Choi

4. Vallas & Schor

5. Dokko & Mumford

6. Alidrusse, Djakfar & Abdussakir

7. Majumder

نباشد. بنابراین می‌توان گفت که فریلنسر فقط نوعی از کارگر خوداشتغال است (رادوویس مارکوویس، دوکانوویس، مارکوویس و دراگوچیویس^۱، ۲۰۲۱).

پیامد منفی شکل‌گیری ذهنیت آزادکاری کارکنان

فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی از معضلات اجتماعی سازمان‌های امروز است که از فشارهای شغلی نشئت گرفته است. این معضلات به دلیل خلأ ذهنی، جسمی و تنش‌های فراوان و طولانی‌مدت ایجاد می‌شوند و در صورتی که این تنش‌ها ادامه‌دار باشند، شخص انگیزه خود را برای انجام شغل در محیط کاری از دست می‌دهد. بنابراین فرسودگی شغلی در کارکنان با تغییر مکان پی‌درپی و تغییر شغل همراه است و بیشتر در مشاغلی به وجود می‌آید که افراد زمان طولانی از ساعت‌های کاری را در ارتباط نزدیک با ارباب‌رجوع و مشتریان می‌گذرانند (زرین کلک و همکاران، ۱۴۰۱). مطالعه‌ای که از سوی مؤسسه گالوپ روی ۷۵۰۰ کارمند تمام‌وقت انجام شد، نشان می‌دهد که ۲۳ درصد از آن‌ها همواره احساس فرسودگی شغلی می‌کردند و ۴۴ درصد هم گاهی این احساس را تجربه می‌کردند. نتیجه به‌دست‌آمده گویای این است که تقریباً دو سوم از کارکنان تمام‌وقت با پدیده فرسودگی شغلی مواجهند (قلی پور سوتو و کریمی، ۱۴۰۳).

پیامدهای مثبت شکل‌گیری ذهنیت آزادکاری کارکنان

کسب درآمد مازاد و مزایای غیر پولی

افراد ممکن است برای کسب درآمد اضافی، کار آزاد را با کار ثابت هم‌زمان انجام دهند. این منطق نشان می‌دهد که ممکن است افراد، به دلیل مشکلات اقتصادی و درآمد پایین شغل دائم، به فریلنسر شدن روی آورند (شریعت نژاد و همکاران، ۱۴۰۱). منطق دیگر برای حرکت به سمت فریلنسر شدن، مزایای غیر پولی است که ممکن است در شغل اصلی افراد وجود نداشته باشد. مزایای غیر پولی که کارکنان می‌توانند در کسب‌وکار جدید به آن دست پیدا کنند، آزادی عمل، استقلال، شغل با معنا و ارضای نیازهای درونی و سطح بالای خود همانند خودکوفایی است (لوک، چیریتا، دلواکس و کیپنو^۲، ۲۰۱۸).

تکنولوژی‌های به‌روز

فریلنسر شدن به‌خصوص در تکنولوژی‌های پیشرفته و بخش تحقیق و توسعه گسترش فراوانی دارد. در پروژه‌های آزادکاری ممکن است بازار ظرفیت رشد بهتری در مقایسه با کار ثابت ارائه دهد. این برتری نشان می‌دهد که با توجه به جذابیت و فرصت‌های فراوانی که در تکنولوژی‌های به‌روز وجود دارد، کارکنان تصمیم می‌گیرند به این حوزه‌ها ورود کنند (لوک و همکاران، ۲۰۱۸). کوند و همکاران (۲۰۰۲) بینش‌هایی درباره انگیزه‌های کارکنان یا «پاداش‌های مورد انتظار»، برای تبدیل شدن به فریلنسرها ارائه کردند. به‌طور چشمگیری، مهم‌ترین عاملی که ذکر شد، پول بود که ۴۴ درصد از پاسخ‌دهندگان این عامل را مطرح کردند. دومین عاملی که بیشتر ذکر شد، چشم‌انداز توسعه مهارت‌های جدید قابل فروش بود که ۱۵ درصد از پاسخ‌دهندگان به آن اشاره کردند. این دو عامل انگیزشی نشان می‌دهد که فریلنسرها، حداقل در مشاغل فنی، انگیزه‌ای خارجی برای فریلنسنینگ دارند. همچنین با این واقعیت هم‌خوانی دارد که بسیاری از کارمندان، پس از تحریک شدن به

1. Radovic Markovic, Dukanovic, Markovic & Dragojevic
2. Luc, Chirita, Delvaux & Kepnou

انجام فریلنسینگ، به دلیل رویدادها یا وضعیت‌های منفی فراتر از کنترل فوری خود، به فریلنسینگ می‌پردازند (فلاتوی، ۲۰۲۳).

پیامدهای مثبت شکل‌گیری ذهنیت آزادکاری کارکنان برای سازمان

تعدادی از مزیت‌ها برای توضیح اینکه چرا سازمان‌ها فریلنسرها را استخدام می‌کنند، مطرح شده است. آتکینسون (۱۹۸۴) یک دیدگاه نظری بنیادی‌ای را توسعه داد که در آن شرکت‌ها اغلب ترجیح می‌دهند از فریلنسرها استفاده کنند؛ زیرا این کار انعطاف‌پذیری بیشتری برای استخدام دائمی فراهم می‌آورد. آتکینسون (۱۹۸۴) سه نوع انعطاف‌پذیری را به بحث گذاشت. نوع اول انعطاف‌پذیری عملکردی به معنای توسعه مجدد کارکنان بین فعالیت‌ها و وظایف است. نوع دوم انعطاف‌پذیری عددی، یعنی تغییر در تعداد کارکنانی است که در اختیار شرکت‌ها هستند. نوع سوم انعطاف‌پذیری مالی، به معنای کنترل بر دستمزد و سایر هزینه‌های استخدام است. با توجه به کار آتکینسون (۱۹۸۴)، فریلنسرها می‌توانند انعطاف‌پذیری عملکردی، عددی و مالی شرکت‌ها را افزایش دهند. فراتر از افزایش انعطاف‌پذیری، ماتوسیک و هیل (۱۹۹۸) بحث کردند که چگونه استفاده از فریلنسرها و سایر انواع کارکنان غیرمعمول، می‌تواند به ایجاد دانش و در نتیجه افزایش مزیت رقابتی شرکت‌ها منجر شود (فلاتوی، ۲۰۲۳). برک و کولینگ (۲۰۱۵) چندین مزیت ادراک‌شده و تجربه‌شده را شناسایی کردند که مدیران می‌توانند از طریق استفاده از فریلنسرها به دست آورند: فریلنسرها منشأ و مجرای برای نوآوری فراهم می‌کنند، به کسب‌وکارها اجازه می‌دهند که ریسک کارآفرینانه را مدیریت کنند، شرکت‌ها را از محدودیت‌های منابع داخلی‌شان رها می‌سازند، موانع ورود به بازار را کاهش می‌دهند و امکان حداکترسازی عملکرد را ایجاد می‌کنند (اوپاولو^۱، ۲۰۲۱).

پیشینه تجربی پژوهش

این پژوهش با بررسی تحقیقات گوناگون و نظرهای خبرگان، به دنبال شناسایی دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان است تا کاستی‌های تحقیقات پیشین را به گونه‌ای پوشش دهد. از آنجا که هر پژوهشی بایستی با توجه به پژوهش‌های پیشین طراحی و اجرا شود و این امر اهمیت فراوانی در شناسایی زمینه‌ها و خلاهای پژوهش دارد، برای دستیابی به هدف پژوهش، مطالعه مفصلی از تحقیقات پیشین انجام گرفت، در ادامه خلاصه‌ای از مطالعات پیشین در زمینه موضوع پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مختصری از پیشینه تجربی پژوهش

| نویسنده و سال | عنوان مقاله | یافته‌ها |
|---------------|---|--|
| فلاتوی (۲۰۲۴) | عنوان آزاد برای نابرابری؟ تعادل کار و زندگی فریلنسرها و نقش میانجی سه بُعد کلیدی شغلی | کارکنان فریلنسر تعادل کار و زندگی کمتری نسبت به کارکنان استخدامی دارند. دوم، نتایج ما از نظریه «استرس موقعیت بالاتر» حمایت می‌کند و نشان می‌دهد این نظریه برای کارکنان ماهر مرتبط است. سوم، تنها حمایت همکارانه است که به طور معناداری (و به صورت مثبت) تعادل کار و زندگی فریلنسرها را تعدیل می‌کند. |

| نویسنده و سال | عنوان مقاله | یافته‌ها |
|--|---|--|
| فبریاتو و ویجونو ^۱ (۲۰۲۳) | تأثیر دل‌بستگی به کار بر عملکرد کارکنان فریلنسر | دل‌بستگی کاری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان فریلنسر دارد؛ بنابراین، هر چه دل‌بستگی کاری کارکنان بیشتر شود، عملکرد کارکنان فریلنسر نیز افزایش می‌یابد. |
| دوژاردین ^۲ (۲۰۲۱) | چالش‌ها و فرصت‌های گنجاندن فریلنسرها در سیستم‌های مدیریت استعداد با توجه به محیط کسب‌وکار در حال تغییر چیست؟ | فریلنسرها چابکی و انعطاف موردنیاز سازمان‌ها را برای رسیدگی به محیط در حال تغییر ارائه می‌دهند و به سهم خود، سازمان‌ها می‌توانند تا حدی ثابت را برای فریلنسرها فراهم کنند و در نتیجه موقعیت برد - بردی را برای هر دو طرف ایجاد کنند. |
| کاپاتینا ^۳ (۲۰۲۱) | فرصت‌هایی برای تبدیل تخصص فریلنسرها به ابتکارهای کارآفرینی در سطح جهانی با طراحی یک برنامه استراتژیک برای افزایش علاقه فریلنسرها به کارآفرینی | سازمان‌ها برای افزایش دیده شدن تخصص فریلنسرها باید به سراغ انواع کانال‌های ارتباطی بروند تا آن‌ها را مستقیماً در معرض فرصت‌های تأمین مالی کسب‌وکار قرار دهند و بتوانند استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مدیریتی را برای پیاده‌سازی مدل‌های کسب‌وکار خود آزمایش کنند. |
| اوپیت و همکاران (۲۰۱۹) | فریلنسر به‌عنوان یک کارآفرین؛ یک انتخاب به‌عنوان توسعه مسیر شغلی است | حمایت سازمان‌ها از فریلنسرها منجر به به‌کارگیری ایده‌های آن‌ها، توسعه مهارت‌های فردی و افزایش اثربخشی سازمان می‌شود و انگیزه لازم را برای خلاقیت کارآفرینانه در فریلنسرها فراهم می‌کند. |
| لوپرستی، پلاویانو، بریسکو ^۴ (۲۰۱۸) | آیا فریلنسرها کارکنان مجزایی هستند؟ بررسی نقش مسیر شغلی پروتئینی و بدون مرز در قابلیت اشتغال و موفقیت شغلی | اهمیت مشاغل پروتئینی و بدون مرز در میان گروه‌های شغلی غیرستتی با هدف پرورش چنین نگرش‌هایی می‌تواند از فریلنسرها در جهت بهبود دستیابی به پیشرفت حرفه‌ای و درک موفقیت شغلی آن‌ها حمایت کند. |

طبق بررسی‌های به‌عمل‌آمده مشخص شد که پژوهش‌های پیشین بیشتر بر فریلنسرها به‌عنوان یک گروه شغلی مجزا تمرکز کردند، مانند تأثیر بر تعادل کار و زندگی (فلاتوی، ۲۰۲۴)، عملکرد (فبریاتو و ویجونو، ۲۰۲۳)، چابکی و کارآفرینی (دوژاردین، ۲۰۲۱) و پژوهش حاضر به‌شکلی نوآورانه، ذهنیت آزادکاری را به‌عنوان نگرشی بررسی می‌کند که می‌تواند حتی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی وجود داشته باشد؛ یعنی این پژوهش در حال بررسی پیامدهای مثبت و منفی این ذهنیت روی افرادی است که به‌طور رسمی فریلنسر نیستند؛ اما ممکن است تمایل به شغل دوم یا دل‌بستگی کمتری به سازمان داشته باشند و ممکن است به سازمان آسیب‌های فراوانی وارد کنند. هدف این پژوهش ارائه راه‌کارهایی برای فراهم کردن بستری است که کارکنان فارغ از وضعیت استخدامی رسمی‌شان، به ایده‌پردازی، بروز خلاقیت و ارائه نوآوری تشویق شوند. این امر نه تنها به ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان کمک می‌کند، بلکه با ایجاد یک محیط کاری پویا و حمایتی، به حفظ و نگاه‌داشت استعدادها در بلندمدت نیز یاری می‌رساند. به‌طور خاص، در باب دلایل و پیامدهای ذهنیت آزادکاری منابع انسانی، پژوهشی درخور انجام نشده است. به‌عبارتی، دلایل و پیامدهای ذهنیت آزادکاری منابع انسانی هم در مقام تبیین و هم از منظر ریشه‌یابی در متون علمی خارجی و داخلی مغفول مانده است و در ایران، تاکنون این موضوع در هیچ پژوهشی بررسی

1. Febriyanto & Wijono

2. Dujardin

3. Capatina

4. Lo Presti, Pluviano & Briscoe

نشده است و آن چنان که مشاهده می‌شود، در این خصوص شکاف تحقیقاتی وجود دارد. با توجه به اهمیت موضوع و محدودیت مطالعات انجام شده، پژوهش حاضر، مفهوم ذهنیت آزادکاری منابع انسانی را در بُعد گسترده‌تری بررسی کرده و به شناسایی دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان با رویکرد نقشه نگاشت فازی پرداخته است.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر روش، آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) و از نظر هدف کاربردی است. در مرحله اول تحقیق با به‌کارگیری رویکرد کیفی، دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، از طریق بررسی‌های کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان (به‌صورت حضوری و در بازه ۳۰ تا ۴۰ دقیقه‌ای) و با استفاده از روش تحلیل محتوا و فرایند کدگذاری شناسایی شدند. در مرحله دوم تحقیق به‌کمک رویکرد کمی، پرسش‌نامه‌های محقق‌ساخته مقایسه‌های زوجی، بر مبنای کلیه عوامل به‌دست‌آمده از مرحله کیفی طراحی و از آن‌ها برای گردآوری نظر خبرگان براساس مقیاس لیکرت فازی (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) استفاده شد. برای تحلیل این بخش از نرم‌افزار اکسل و نقشه نگاشت فازی بهره گرفته شد. جامعه آماری پژوهش حاضر، استادان دانشگاهی، مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی بودند که تجربه آزادکاری داشتند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با تکنیک گلوله برفی و بر پایه اصل اشباع نظری، ۲۵ نفر از آنان به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شد. با توجه به اینکه موضوع پژوهش، شناسایی دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی بود، بایستی افرادی انتخاب می‌شد که ضمن آشنایی با این ذهنیت، تجربه لازم برای پاسخ به سؤال‌های مصاحبه و پرسش‌نامه را داشته باشند. از این رو، معیار انتخاب استادان دانشگاهی، مدرک دکتری تخصصی در حوزه مدیریت منابع انسانی با رتبه استادیار، دانشیار، استاد تمام و سابقه حداقل ۵ سال در زمینه آموزش و تألیفات علمی در قالب مقاله و طرح پژوهشی بود. همچنین، معیار انتخاب مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی، افرادی بودند که علاوه بر شغل اصلی، شغل دوم یا کسب‌وکار جدید راه‌اندازی کرده باشند. در جریان انجام مصاحبه‌ها، به‌دلیل اینکه در مصاحبه‌های ۲۳ و ۲۴ و ۲۵ اطلاعات جدیدی یافت نشد که بتوان به اطلاعات قبلی افزود، انجام مصاحبه پس از ۲۵ نفر، به‌دلیل دستیابی به اشباع نظری داده‌ها، متوقف شد.

در خصوص محاسبه روایی و پایایی بخش کیفی، باید گفت که روایی با استفاده از روایی محتوا و پایایی با استفاده از روش کد گذار سنجیده شد. در روایی محتوایی، ملاک نظر خبرگان و استادان آشنا با موضوع است که توسط سه نفر از آن‌ها روایی مصاحبه پژوهش بررسی و در نهایت تأیید شد. همچنین، برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها، از یک نفر از مصاحبه‌شوندگان آشنا به روش تحقیق کیفی درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش مشارکت داشته باشد. همکار به متن‌های مصاحبه یادداشت‌شده دسترسی داشت و بدون توجه به کدهای قبلی، تعداد ۲ مصاحبه را کدگذاری کرد. میزان پایایی بین کدگذاران در این پژوهش ۷۴ درصد برآورد شد و با توجه به اینکه میزان توافق درون موضوعی پژوهش بیشتر از ۶۰ درصد بود، پایایی مصاحبه پژوهش به‌روش دو کد گذار تأیید شد.

همچنین در بخش کمی، روایی و پایایی پرسش‌نامه از طریق روایی محتوایی و پایایی بازآزمون سنجیده شد؛ بدین صورت که روایی پرسش‌نامه توسط سه نفر از استادان آشنا با موضوع بررسی و تأیید شد، به‌علاوه برای آزمون پایایی از سه

نفر از خبرگان درخواست شد که بار دیگر به پرسش‌نامه‌ها پاسخ دهند و پس از جمع‌آوری داده‌های این مرحله، پاسخ‌ها از طریق آزمون هم‌بستگی تحلیل شد که نتایج هم‌بستگی ۸۹ درصدی پاسخ‌ها در دو مرحله را نشان داد که به معنای تأیید پایایی به‌روشنی بازآزمون است.

در ادامه به توضیح روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی و کمی پرداخته می‌شود.

بخش کیفی، تحلیل محتوا

در تحلیل محتوای کیفی، لازم است پژوهشگر با به‌کارگیری هر دو رویکرد استقرایی و قیاسی، به توسعه ساختار طبقه‌بندی خود بپردازد؛ زیرا اساس اصلی در تحلیل محتوای کیفی، شکل‌گیری و تدوین مقوله‌ها و دسته‌بندی‌ها است. در مرحله نخست، برای شناسایی دلایل و پیامدهای ذهنیت آزادکاری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان، در تحلیل داده‌های پژوهش از تحلیل کیفی محتوا استفاده شد. مراحل شش‌گانه تحلیل محتوا در ادامه توضیح داده شده است. تحلیل محتوا فرایندی بازگشتی است که در آن، حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد. به‌علاوه تحلیل محتوا فرایندی است که در طول زمان انجام می‌شود (حسین‌پور، ۱۴۰۰). مراحل تحلیل محتوا در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲. مراحل تحلیل محتوا

| مراحل | عملیات |
|---------------------------------------|---|
| مرحله اول: آشنایی با داده‌ها | در این مرحله، به شناسایی دلایل و پیامدهای ذهنیت آزادکاری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان از متون مصاحبه مبادرت می‌شود. |
| مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه | در این مطالعه برای کدگذاری از نرم‌افزار اطلس تی آی استفاده شده و در این مرحله، شاخص‌های مرتبط با دلایل و پیامدهای ذهنیت آزادکاری منابع انسانی استان لرستان، استخراج می‌شود. |
| مرحله سوم: جست‌وجوی محتواها | در این مرحله با غربالگری، حذف کدهای تکراری و یکپارچه‌کردن کدهای هم‌معنا، شاخص‌های استخراج شده از متون مصاحبه‌ها مقوله‌بندی می‌شوند. |
| مرحله چهارم: بازبینی محتواها | شاخص‌های استخراج شده از متون مصاحبه‌های مربوط براساس چند گام، پس از مقوله‌بندی اولیه، مجدداً غربال شده و شاخص‌های اضافی یا فاقد ارزش لغوی در راستای ارائه الگوی پژوهش، حذف می‌شوند. |
| مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری محتواها | در این مرحله نام‌گذاری مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش شکل می‌گیرد و برای هر دسته از کدهای استخراج شده از متون مصاحبه، مقوله‌ای مشخص در نظر گرفته می‌شود. |
| مرحله ششم: تهیه گزارش | مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از محتواهای کاملاً آبدیده در اختیار دارد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. در این مرحله، مقوله‌های اصلی و فرعی نهایی و خروجی کار از طریق نرم‌افزار اطلس تی آی گرفته می‌شود. |

بخش کمی، نقشه نگاشت فازی

نقشه‌های شناختی فازی با تشریح سیستم به‌وسیله الگو کردن نشانه‌هایی از علیت که بیانگر رابطه مثبت یا منفی و برگرفته از ارزش‌های فازی و سلسله مراتب روابط علی و معلولی است، می‌تواند راهبر ارزیابان و تصمیم‌گیران در درک آسان، دقیق و کامل سیستم‌های مبهم باشد. این روش بر اساس مراحل کمی که در زیر آورده شده، انجام پذیرفته است.

مرحله نخست: شناسایی و استخراج عوامل عوامل ایجادکننده کارکنان دشوار، در گام اول این عوامل از طریق مصاحبه شناسایی شدند.

مرحله دوم: پرسش‌نامه‌ای برای ماتریس مقایسه‌های زوجی عوامل ایجادکننده کارکنان دشوار طراحی شد. پاسخ‌دهندگان بر اساس مقیاس ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) به پرسش‌نامه پاسخ دادند.

مرحله سوم: در مرحله سوم، عبارت کلامی استخراج شده به اعداد فازی تبدیل و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. به علت اینکه اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه عبارت کلامی بودند، برای فهم راحت‌تر و دریافت نتایج بهتر، عبارت کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی مقیاس پنج‌تایی لیکرت (جدول ۳) به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی مقیاس ۵ تایی لیکرت

| متغیر کلامی | خیلی زیاد | زیاد | متوسط | کم | خیلی کم |
|----------------|--------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|
| عدد فازی مثلثی | (۰/۷۵، ۱، ۱) | (۰/۵، ۰/۷۵، ۱) | (۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵) | (۰، ۰/۲۵، ۰/۵) | (۰، ۰، ۰/۲۵) |

مرحله چهارم: مرحله چهارم، انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دی‌فازی بود. با استفاده از روش میانگین فازی و رابطه‌های ۱ و ۲، عملیات دی‌فازی انجام گرفت و ماتریس تصمیم دی‌فازی تشکیل شد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_i^l \cdot a_m^l \cdot a_u^l)}{n} \quad \text{رابطه ۱}$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad \text{رابطه ۲}$$

مرحله پنجم: در این مرحله، توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر یک از مؤلفه‌ها مشخص می‌شود. بر اساس رابطه‌های ۳ تا ۵ ظرفیت تأثیرگذاری (Out degree) و ظرفیت تأثیرپذیری (In degree) و در نهایت شاخص محوری (Centrality) محاسبه شدند.

$$Out(c_i) = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad \text{رابطه ۳}$$

$$In(c_i) = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad \text{رابطه ۴}$$

$$Cen(c_i) = In(c_i) + Out(c_i) \quad \text{رابطه ۵}$$

مرحله ششم: در مرحله ششم، تحلیل داده‌ها انجام گرفت، شاخص برتر مشخص شد و در نهایت با انتقال داده‌های به‌دست‌آمده از نرم‌افزار گفی، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت‌شناختی

نتایج متغیرهای جمعیت‌شناختی در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. نتایج متغیرهای جمعیت شناختی خبرگان

| سمت سازمانی | مقطع تحصیلی | سابقه کار | ردیف | سمت سازمانی | مقطع تحصیلی | سابقه کار |
|-------------------|--------------------------------|-----------|------|------------------------|--------------------------------|-----------|
| استاد | دکتری مدیریت منابع انسانی | ۲۰ سال | ۱۴ | کارشناس امور اداری | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی | ۵ سال |
| استاد | دکتری مدیریت منابع انسانی | ۲۰ سال | ۱۵ | کارشناس برنامه و بودجه | کارشناسی ارشد مدیریت مالی | ۵ سال |
| استاد | دکتری مدیریت منابع انسانی | ۲۷ سال | ۱۶ | حسابدار | کارشناسی ارشد حسابداری | ۱۰ سال |
| دانشیار | دکتری مدیریت منابع انسانی | ۱۶ سال | ۱۷ | متصدی امور دفتری | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی | ۱۵ سال |
| دانشیار | دکتری مدیریت منابع انسانی | ۱۵ سال | ۱۸ | معاونت امور اداری | دکتری مدیریت منابع انسانی | ۶ سال |
| دانشیار | دکتری مدیریت منابع انسانی | ۱۲ سال | ۱۹ | کارشناس آموزش | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی | ۱۵ سال |
| استادیار | دکتری مدیریت منابع انسانی | ۱۰ سال | ۲۰ | کارشناس منابع انسانی | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی | ۸ سال |
| استادیار | دکتری مدیریت منابع انسانی | ۸ سال | ۲۱ | مدیر مالی | دکتری حسابداری | ۱۰ سال |
| استادیار | دکتری مدیریت منابع انسانی | ۹ سال | ۲۲ | کارگزینی | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی | ۱۳ سال |
| استادیار | دکتری مدیریت منابع انسانی | ۸ سال | ۲۳ | کارشناس روابط عمومی | کارشناسی ارشد حسابداری | ۱۱ سال |
| استادیار | دکتری مدیریت منابع انسانی | ۸ سال | ۲۴ | کارشناس برنامه‌ریزی | کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک | ۱۰ سال |
| مدیر منابع انسانی | دکتری مدیریت منابع انسانی | ۷ سال | ۲۵ | کاردان امور اداری | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی | ۱۰ سال |
| مدیر تولید | کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی | ۶ سال | | | | |

در مرحله نخست، براساس پروتکل مصاحبه (جدول ۵) به جمع‌آوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با مشارکت کنندگان پژوهش پرداخته شد. در فرایند تحلیل کدهای مختلفی به دست آمد که طی فرایند رفت‌وبرگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به کدهای جامع‌تری تقلیل یافت. داده‌های کیفی به دست آمده از فرایند مزبور در قالب جدول‌های ۵ و ۶ ارائه شده‌اند. در خصوص چگونگی شیوه استخراج این عوامل، باید گفت که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها انجام پذیرفت. در این راستا، مصاحبه‌ای مشتمل بر ۴ سؤال، همراه با توضیحاتی برای اعضای نمونه انجام گرفت؛ سپس متن مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری تجزیه و تحلیل شدند. شایان ذکر است که نحوه تحلیل به این صورت بود که

ابتدا کدهای اولیه در رابطه با پدیده ذهنیت آزادکاری منابع انسانی شناسایی و پس از تلفیق کدهای اولیه، مقوله‌های فرعی مربوط به پدیده ذهنیت آزادکاری منابع انسانی نیز مشخص شدند. در نهایت، از تجمع کدهای اولیه و مقوله‌های فرعی، مقوله‌های اصلی دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی پدیدار شد.

جدول ۵. نمونه‌ای از مصاحبه انجام شده

| سؤال‌های مصاحبه | کدهای اولیه |
|---|---|
| <p>به نظر شما چه دلایلی موجب ایجاد ذهنیت آزادکاری در کارکنان سازمان‌های دولتی می‌شود؟</p> <p>به نظر من برخی کارکنان ممکنه از شرایط شغلی خود راضی نباشن و به دنبال انعطاف‌پذیری بیشتری در انتخاب پروژه‌ها و زمان کار باشن یا در شرایط اقتصادی نامناسب و با وجود ناپایداری‌های مالی، کارکنان ممکنه به فکر کار آزادکاری به‌عنوان یک راهبرد برای افزایش درآمد خود بیفتن. آزادکاری امکان یادگیری و کسب تجربه‌های جدید را به کارکنان می‌ده که به تقویت مهارت‌ها و بهبود شغل اصلی آن‌ها کمک می‌کنه. همچنین با گذشت زمان، فرهنگ کار به سمت پذیرش کارهای مستقل و پروژه‌ای تغییر کرده و این امر می‌تونه بر ذهنیت کارکنان تأثیر بذاره.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - نارضایتی شغلی - تأثیرهای اقتصادی - توسعه مهارت‌ها - تغییر در فرهنگ کار |
| <p>چه عواملی باعث تشدید پدیده ذهنیت فریانسری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌شود؟</p> <p>به نظر بنده ساختارهای سنتی و بوروکراتیک در سازمان‌های دولتی که مانع پذیرش تغییر و نوآوری می‌شود. فقدان سیستم‌های پاداش و ارتقای شفاف و عادلانه که به انگیزه کارمندان آسیب می‌رساند. محدودیت‌های قانونی و مقررات دست‌وپاگیر که انعطاف‌پذیری لازم را از مدیران سلب می‌کند. نبود ارتباطات مؤثر و جریان اطلاعات شفاف بین مدیران و کارکنان.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - ساختار سنتی و بوروکراتیک - فقدان سیستم پاداش عادلانه - محدودیت قوانین و مقررات - فقدان ارتباطات مؤثر |
| <p>به نظر شما ذهنیت آزادکاری منابع انسانی چه پیامد فردی به دنبال خواهد داشت؟</p> <p>ذهنیت آزادکاری برای کارکنان منابع انسانی می‌تونه پیامدهای مثبتی چون افزایش استقلال و کنترل بر زمان‌بندی، توسعه سریع مهارت‌ها از طریق کار با صنایع و تیم‌های مختلف، بهبود مهارت‌های ارتباطی را به همراه داشته باشه. این رویکرد معمولاً انگیزه و رضایت شغلی را از طریق احساس مالکیت بر کار و فرصت‌های یادگیری مداوم تقویت می‌کنه.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - افزایش استقلال - مدیریت زمان - بهبود مهارت‌ها - افزایش انگیزه و رضایت شغلی - یادگیری مداوم |
| <p>به نظر شما ذهنیت آزادکاری منابع انسانی چه پیامد سازمانی به دنبال خواهد داشت؟</p> <p>با توجه به نرخ بالای ترک خدمت و جابه‌جایی کارکنان، سازمان‌ها مجبور می‌شن هزینه‌های زیادی را برای استخدام و آموزش نیروهای جدید متحمل بشن. کاهش انگیزه و تعهد کارکنان به‌طور طبیعی منجر به افت کیفیت خدمات و محصولات سازمان می‌شن. در نهایت، مجموعه این پیامدها باعث کاهش وجهه و اعتبار سازمان در سطح جامعه و بین سایر نهادها می‌شن.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - افزایش هزینه‌های استخدام و جذب نیروی کار - افت کیفیت خدمات و تولیدات - کاهش وجهه و اعتبار سازمان |

با توجه به ماهیت سؤال‌ها و نحوه پاسخ استادان و مدیران، متخصصان، به‌طور دقیق همان واژه‌ها و عبارتهای بیان‌شده ایشان که در خصوص به‌صورت مؤلفه‌های مرتبط با دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی بود، استخراج و در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. فرایند کدگذاری دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی

| مضمین پایه | مضمین سازمان دهنده | مضمین فراگیر |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - توجه ناکافی به نیازهای کارمندان - فرهنگ سازمانی نامناسب و غیرحمایتی - عدم فرصت‌های توسعه و پیشرفت حرفه‌ای - عدم انعطاف‌پذیری در ساعات و شرایط کار | نبود فرهنگ حمایتی | ناکارآمدی سیاست‌های جبران خدمت - D1 |
| | عدم شفافیت در نظام حقوق و دستمزد | عدم شفافیت در نظام پرداخت |
| <ul style="list-style-type: none"> - ساختارهای فرایندی پیچیده و غیرانعطاف‌پذیر - محدودیت‌های قانونی و سیاست‌گذاری‌های سخت‌گیرانه - سازوکارهای کنترل و نظارت متمرکز - جست‌وجوی استقلال و کنترل بیشتر بر زندگی کاری | محدودیت‌های ساختاری و بوروکراسی سازمانی | استقلال طلبی منابع انسانی - D2 |
| | فقدان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها | فرهنگ سازمانی متمرکز و فاقد مشارکت |
| <ul style="list-style-type: none"> - میزان کنترل فرد بر روش‌های کاری - اجازه برای ابتکار عمل - میزان آزادی در تصمیم‌گیری‌های کاری | آزادی عمل | ذهنیت کارآفرینی هیبریدی D3 - |
| | کسب تجربه و مهارت‌های جدید | نوآوری و ریسک‌پذیری در فعالیت‌ها |
| <ul style="list-style-type: none"> - عدم تطابق یا ناتوانی در تأمین نیازهای مالی فرد - نبود برنامه‌های آموزش و پیشرفت حرفه‌ای - عدم توسعه مهارت‌های فردی و تخصصی - عدم انعطاف‌پذیری در زمان و مکان فعالیت‌های کاری | نارضایتی و توسعه مالی - مهارتی | نیازهای برآورده نشده شغلی D4 - |
| | قرارنگرفتن فرد در شغل مناسب | طراحی نامناسب شغل |
| <ul style="list-style-type: none"> - تنوع مهارت‌ها - فرصت دورکاری - ساعات کاری متغیر - ایجاد شبکه ارتباطی | توسعه مهارت مدیریتی و کارآفرینی | وجود فرصت‌های شغلی در بخش خصوصی و آزاد- D5 |
| | پتانسیل درآمد بالاتر و نامحدود | جذابیت اقتصادی و درآمدی |

| مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - قوانین و مقررات دست و پاگیر - سلسله مراتب طولانی - افزایش هزینه‌های اداری و عملیاتی - کاهش بهره‌وری - عدم تفویض اختیار | <p>تشريفات زائد اداری</p> | <p>حاکم بودن بوروکراسی بیش از حد - D6</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - عدم آموزش و توانمندسازی - فرهنگ سازمانی مبتنی بر قدرت‌گرایی - فقدان پاسخ‌گویی | <p>چالش‌های فرهنگی حاکم بر سازمان</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - نبود برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های کارکنان - روندهای طولانی و پیچیده در فرایندهای جذب، انتصاب و ارتقای شغلی - نبود ارتباطات مؤثر میان مدیران و کارکنان در خصوص فرصت‌های توسعه - فقدان برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در سازمان - نبود خزانه استعداد افراد - نبود سازوکارهای شناسایی و مدیریت استعدادها | <p>کمبود نظام‌مند بودن فرایندهای توسعه و مدیریت استعدادها</p> | <p>نبود فرصت جانشین‌پروری و عدم شایسته‌سالاری - D7</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - سلیقه‌ای بودن انتخاب افراد - باندبازی در سازمان - بی‌توجهی به کشش و شناسایی افراد مستعد جانشینی - عدم متناسب‌سازی شغل و شاغل - عدم تناسب پاداش با شایستگی افراد | <p>نبود فرهنگ شایسته‌گزینی</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - ناهم‌سویی سیستم ارتقا با اهداف استراتژیک و نیازهای آتی سازمان - نبود بانک اطلاعاتی از افراد شایسته ارتقا - نواقص جمع‌آوری دقیق اطلاعات عملکرد و قابلیت‌های کارکنان - عدم یکپارچه‌سازی داده‌ها و اطلاعات مربوط به کارکنان در سیستم‌های مختلف سازمان | <p>ضعف در سیستم اطلاعات و داده‌ها</p> | <p>طراحی نامناسب سیستم برای ارتقای کارکنان - D8</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - غلبه احساسات بر منطق در ارتقا - نبود ارزیابی دقیق و همه‌جانبه از توانمندی‌ها و عملکرد کارکنان - ابهام در فرایندها و تصمیم‌های مربوط به ارتقا و انتصابات - تمرکز بر معیارهای نامرتبط با شایستگی‌های شغلی در فرایند ارتقا | <p>ضعف در فرایندهای ارزیابی و تصمیم‌گیری در ارتقا</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - رفتارهای سوء مدیریتی - فرهنگ سازمانی ناسالم - نبود ارزش‌های مشترک و همکاری تیمی در سازمان - فرهنگ تفرقه‌اندازی - فقدان ارتباطات مؤثر و مثبت بین اعضا | <p>عوامل فرهنگی و رفتاری ناسالم در سازمان</p> | <p>محیط کار سمی - D9</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - رهبری ناکارآمد - عدم تناسب بین حجم کار و میزان حقوق دریافتی - نبود احترام بین همکاران - اهداف مبهم | <p>سیاست‌ها و فرایندهای سازمانی</p> | |

| مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|---|--------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - قلداری و آزار و اذیت - رفتارهای انحرافی - توقع‌های غیرمنطقی - کاهش رضایت شغلی - نبود تعادل بین زندگی و کار | عوامل روانی و انگیزشی | |
| <ul style="list-style-type: none"> - افزایش نرخ خروج و ترک شغل - گردش یا جابه‌جایی‌های شغلی فراوان - کاهش انگیزه کاری - افزایش فشار کاری و استرس - فرسودگی شغلی | شرایط کاری استرس‌زا | عدم وجود امنیت شغلی - D10 |
| <ul style="list-style-type: none"> - عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی - نابرابری‌های شغلی - ضعف در مدیریت منابع انسانی - بی‌توجهی به نیاز شغلی کارکنان | بی‌اعتمادی سازمانی | |
| <ul style="list-style-type: none"> - فراهم کردن فضا و تجهیزات مناسب و راحت برای کار - ارائه مزایا و امکانات رفاهی مناسب برای کارکنان - کاهش تعارض‌های فرهنگی - حمایت از رفاه روزمره کارکنان - پاسخ‌گویی اجتماعی | حمایت سازمانی | افزایش بهداشت روانی ناشی از محیط کار و تعاملات اجتماعی روزمره-P1 |
| <ul style="list-style-type: none"> - توجه به نیازهای فیزیکی و روانی کارکنان در محیط کار - وضوح نقش و اهداف شغلی - پاسخ‌گویی مدیران در قبال نگرانی‌های کارکنان، - کنترل خشم - رضایت شغلی - کاهش تعارض‌های بین فردی | مدیریت استرس | |
| <ul style="list-style-type: none"> - ارائه دوره‌های آموزشی تخصصی و مهارتی برای کارکنان - فرصت‌های یادگیری مستمر و خودتوسعه‌ای - ایجاد فرصت‌های آموزش و توسعه مهارت‌های شغلی - فرصت‌های ابراز نظر و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها - شناسایی و حمایت از افراد با پتانسیل بالا - طراحی مشاغل چالش‌برانگیز و غنی‌سازی شغل - طراحی مسیرهای شغلی روشن و فرصت‌های ارتقا | توانمندسازی و رشد فردی کارکنان | توسعه مهارت شغلی و بهبود اثربخشی فردی -P2 |
| <ul style="list-style-type: none"> - ارائه بازخورد سازنده و مشاوره‌های راهبردی - تشویق، تقدیر و قدرشناسی از عملکرد مثبت کارکنان - بازخورد هدفمند برای بهبود مهارت‌ها - بازخورد جهت تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف | بازخورد برای اثرگذاری کارآمد | |
| <ul style="list-style-type: none"> - ترویج ارزش‌های مبتنی بر تعادل و رفاه کارکنان - درک نیازها و مسائل زندگی خصوصی کارکنان - کاهش دغدغه‌های فکری و ذهنی - طراحی فضاهای آرامش‌بخش در محیط کار - تعارض‌های شغلی کم - برنامه‌ی حمایت سازمان از خانواده کارکنان | زیرساخت‌های رفاه سازمانی | توازن میان کار و زندگی -P3 |

| مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - سطح پایین استرس شغلی - حجم پایین کارهای سخت و دشوار - تعریف واقع بینانه و مدیریت بهینه وظایف و پروژه‌ها | <p>مدیریت کارآمد وظایف با توجه به زندگی شخصی</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - ارائه برنامه‌های کار از راه دور - ارائه برنامه‌های انعطاف پذیر در ساعات کاری و محل کار - برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیریت مؤثر زمان - آموزش نحوه پایش و مدیریت کارکنان از راه دور - زیرساخت‌های فنی برای دسترسی کارکنان از هر مکان - ساعات کاری شناور - عدم تداخل وظایف | <p>مدیریت زمان</p> | <p>انعطاف پذیری زمان -P4</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - انعطاف در همکاری و تقسیم وظایف بر اساس زمان در دسترس هر عضو - تمرکز بر خروجی‌های تیم در زمان مقرر، نه زمان حضور یکسان - همکاری میان کارکنان در مکان‌ها و زمان‌های متغیر، اما با هدف مشترک - پاسخ‌گویی در تیم‌های دور کار و منعطف | <p>مشارکت منعطف</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - وجود مهارت‌ها و صلاحیت‌های ضروری - وجود فضای امن برای اشتباه و یادگیری - شفافیت مسیرهای ارتقا - انگیزه و اعتماد به نفس حرفه‌ای - درک واضح از نقش‌ها و انتظارات | <p>توسعه حرفه‌ای</p> | <p>خودمختاری -P5</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - خودکنترلی و ثبات هیجانی - ریسک‌پذیری - مسئولیت‌پذیری بالا - تعادل مناسب بین حمایت سازمانی و آزادی فردی - استقلال تصمیم‌گیری در وظایف و پروژه | <p>آزادی عمل</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - هزینه‌های بازسازی دانش و مهارت‌های خاص سازمان - هزینه‌های جایگزینی و استخدام کارکنان جدید - هزینه‌های مرتبط با ریسک‌های امنیتی و حقوق - هزینه‌های مربیگری، نظارت و انتقال دانش - از دست دادن دانش نهفته و مهارت‌های تخصصی - اختلال در شبکه‌های ارتباطی و اجتماعی درون سازمانی - طولانی شدن روند کار - نیاز به آموزش پرهزینه برای کارکنان جدید | <p>کاهش سرمایه انسانی و دانش سازمانی</p> | <p>افزایش هزینه‌های سازمانی ناشی از ترک خدمت -P6</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - کاهش روحیه و تعهد کارکنان باقی مانده - افزایش بارکاری و فرسودگی شغلی - افزایش خطاهای انسانی - آسیب به برند سازمان و دشواری در جذب استعداد - از دست رفتن یکپارچگی فرهنگی و ارزش‌های سازمانی | <p>تضعیف روانی و فرهنگی سازمان</p> | |

| مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--|---|------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - فقدان داده‌های کافی و دقیق - ازدست دادن فرصت‌ها - ناتوانی در شناسایی ریشه‌های مشکلات - کندی و عدم چابکی در فرایند تصمیم‌گیری - ترس از ریسک - تصمیم‌های ناهم‌سو و عدم انسجام استراتژیک | تحلیل‌پذیری و تصمیم‌گیری ناکافی | ضعف سازمانی -P7 |
| | <ul style="list-style-type: none"> - کاهش انگیزه کارکنان - غیبت بیشتر - فقدان نوآوری و مقاومت در برابر تغییر - ضعف در توانمندسازی کارکنان - کاهش اعتماد - عدم بهره‌گیری از پتانسیل کامل کارکنان | |
| <ul style="list-style-type: none"> - محدودیت در تأمین سرمایه و منابع مالی مورد نیاز - ناکارآمدی سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی - نبود زیرساخت‌های فناورانه و دیجیتال مناسب - عدم انطباق مهارت‌های کارکنان با نیازهای آینده - کمبود افراد متخصص و با تجربه در سازمان - اولویت‌بخشی به منافع فردی بر منافع سازمانی - عدم مشارکت فعال در برنامه‌های آموزشی - تمایل کمتر به صرف وقت و انرژی اضافی برای موفقیت کلی سازمان | تضعیف تعهد و وفاداری سازمانی | کاهش پایداری سازمانی -P8 |
| | <ul style="list-style-type: none"> - کاهش انتقال دانش و تجربه درون سازمان - ارتباطات سازمانی ناکارآمد - نبود کانال‌های ارتباطی مؤثر - کاهش انسجام و هم‌بستگی تیمی | |
| <ul style="list-style-type: none"> - نداشتن راه‌کارهای خلاقانه در فرایند ارائه خدمات - نادیده گرفتن الزامات عملیاتی - کاهش پایبندی به رویه‌ها و استانداردهای کیفی | بی‌توجهی به جزئیات و استانداردهای کیفی | افت کیفیت و تجربه سازمان -P9 |
| | <ul style="list-style-type: none"> - عدم تمایل به پذیرش ریسک - کندی در واکنش به فناوری‌های نوظهور - تأخیر در بازنگری استراتژی‌ها - تمرکز بر وظایف کوتاه‌مدت به جای اهداف بلندمدت سازمانی | |
| <ul style="list-style-type: none"> - ناتوانی در اجرای مؤثر استراتژی‌های سازمانی - اهمال کاری در انجام وظایف محوله - اتلاف منابع مالی، انسانی و زمانی | کاهش کارایی و بهره‌وری عملیاتی سازمان | ناکامی سازمانی -P10 |
| | <ul style="list-style-type: none"> - کاهش همکاری و اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان - ایجاد حس بی‌تفاوتی به اهداف و موفقیت کلی سازمان - افزایش تعارض‌های بین فردی به دلیل اولویت‌های متفاوت | |

در شکل ۱، مضامین فراگیر که نشان دهنده دلایل و پیامد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی هستند، ارائه شده است.



شکل ۱. دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی

یافته‌های بخش کمی

هدف اصلی اجرای بخش کمی پژوهش (پس از بخش کیفی)، اعتبارسنجی و اولویت‌بندی مفاهیم شناسایی‌شده در بخش کیفی است. به بیان دقیق‌تر، بخش کمی در پی پاسخ به دو سؤال مشخص و حیاتی زیر از پژوهش حاضر است:

- کدامیک از دلایل ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی اهمیت بیشتری دارد؟
- کدامیک از پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی از اهمیت بیشتری دارد؟

در این بخش، پرسش‌نامه‌های مقایسه‌های زوجی بر پایه نتایج کیفی طراحی شدند و در اختیار خبرگان (۲۵ نفر اعضای نمونه) قرار گرفتند. از آنجا که پژوهش حاضر از نوع اکتشافی متوالی است، ابتدا با انجام مصاحبه با خبرگان و تحلیل آن‌ها دلایل و پیامد شکل‌گیری ذهنیت آزادکاری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند؛ سپس این عوامل در قالب پرسش‌نامه خبره که برای رویکرد نقشه نگاشت فازی استفاده می‌شود، در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت و خبرگان با پاسخ به پرسش‌نامه، تأثیر عوامل بر یکدیگر را مشخص کردند. در این بخش، پرسش‌نامه تحقیق بر پایه نتایج کیفی طراحی و بین اعضای نمونه توزیع شد. بعد از جمع‌آوری داده‌ها، عبارات کلامی با استفاده از اعداد مثلثی فازی با مقیاس ۵ تایی لیکرت، به اعداد کلامی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی ایجاد شد؛ سپس به دلیل تحلیل‌ناپذیر بودن اعداد فازی، می‌بایست این اعداد به اعداد قطعی تبدیل شوند. با استفاده از روش میانگین فازی و به کمک نرم‌افزار اکسل، فازی‌زدایی ماتریس [۱۰×۱۰]

که همان ماتریس روابط است، برای دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی تشکیل شد. سطرها و ستون‌های این ماتریس، دربرگیرنده دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی هستند. ماتریس روابط فازی به شرح جدول‌های ۷ و ۸ تحلیل شد.

جدول ۷. ماتریس روابط فازی دلایل ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی

| D10 | D9 | D8 | D7 | D6 | D5 | D4 | D3 | D2 | D1 | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| ۰/۷۸ | ۰/۷۳ | ۰/۳۵ | ۰/۸۰ | ۰/۲۹ | ۰/۵ | ۰/۶۶ | ۰/۴۲ | ۰/۷۸ | ۰ | ناکارآمدی سیاست‌های جبران خدمت |
| ۰/۴۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۸ | ۰/۵ | ۰/۵۲ | ۰/۶۷ | ۰/۵۶ | ۰/۶۵ | ۰ | ۰/۳۲ | استقلال‌طلبی منابع انسانی |
| ۰/۲۵ | ۰/۵۳ | ۰/۷۳ | ۰/۴۴ | ۰/۲۵ | ۰/۸۴ | ۰/۱۱ | ۰ | ۰/۳۱ | ۰/۳۴ | ذهنیت کارآفرینی هیبریدی |
| ۰/۸۳ | ۰/۲۵ | ۰/۸۱ | ۰/۲۳ | ۰/۸۶ | ۰/۲۷ | ۰ | ۰/۸۳ | ۰/۷۷ | ۰/۸ | نیازهای برآورده نشده شغلی |
| ۰/۳۷ | ۰/۸۵ | ۰/۸۲ | ۰/۲۳ | ۰/۴۵ | ۰ | ۰/۸۴ | ۰/۷۷ | ۰/۷۸ | ۰/۴۵ | وجود فرصت‌های شغلی در بخش خصوصی و آزاد |
| ۰/۲۸ | ۰/۲۷ | ۰/۳۸ | ۰/۲۳ | ۰ | ۰/۴۱ | ۰/۴۰ | ۰/۳۲ | ۰/۳۶ | ۰/۳۹ | حاکم بودن بوروکراسی بیش از حد |
| ۰/۳۶ | ۰/۲۵ | ۰/۴۶ | ۰ | ۰/۴۹ | ۰/۴۷ | ۰/۵۶ | ۰/۴۲ | ۰/۲ | ۰/۴۷ | نبود فرصت جانشین‌پروری و عدم شایسته‌سالاری |
| ۰/۵۶ | ۰/۵۲ | ۰ | ۰/۵ | ۰/۵۶ | ۰/۲۴ | ۰/۴۳ | ۰/۴۷ | ۰/۵ | ۰/۳ | طراحی نامناسب سیستم برای ارتقای کارکنان |
| ۰/۴۲ | ۰ | ۰/۴۵ | ۰/۵۳ | ۰/۴۵ | ۰/۴۸ | ۰/۵۳ | ۰/۲۷ | ۰/۳۳ | ۰/۴۳ | محیط کار سمی |
| ۰ | ۰/۴۹ | ۰/۴۸ | ۰/۴۷ | ۰/۵۴ | ۰/۵۷ | ۰/۵ | ۰/۴۱ | ۰/۳۷ | ۰/۱۵ | عدم وجود امنیت شغلی |

جدول ۸. ماتریس روابط فازی پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی

| P10 | P9 | P8 | P7 | YP | P5 | P4 | P3 | P2 | P1 | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|
| ۰/۸۴ | ۰/۶۷ | ۰/۲۱ | ۰/۲۹ | ۰/۷۳ | ۰/۴ | ۰/۸۴ | ۰/۶۲ | ۰/۴۷ | ۰ | افزایش بهداشت روانی ناشی از محیط کار و تعاملات اجتماعی روزمره |
| ۰/۵۸ | ۰/۸۲ | ۰/۷۰ | ۰/۴۵ | ۰/۴۳ | ۰/۷۵ | ۰/۸۵ | ۰/۴۶ | ۰ | ۰/۸۶ | توسعه مهارت شغلی و بهبود اثربخشی فردی |
| ۰/۶ | ۰/۵۱ | ۰/۵۴ | ۰/۶ | ۰/۱۷ | ۰/۶ | ۰/۷۶ | ۰ | ۰/۳۷ | ۰/۲۵ | توازن میان کار و زندگی |
| ۰/۸۶ | ۰/۸۱ | ۰/۸۷ | ۰/۲۵ | ۰/۸۴ | ۰/۸۶ | ۰ | ۰/۴۳ | ۰/۶۲ | ۰/۵۷ | انعطاف‌پذیری زمان |
| ۰/۳۵ | ۰/۸۵ | ۰/۵۷ | ۰/۵۷ | ۰/۴۱ | ۰ | ۰/۸۱ | ۰/۸۵ | ۰/۸۷ | ۰/۴۱ | خودمختاری |
| ۰/۲۸ | ۰/۲۷ | ۰/۳۹ | ۰/۲۳ | ۰ | ۰/۴۱ | ۰/۴ | ۰/۳۲ | ۰/۳۶ | ۰/۴ | افزایش هزینه‌های سازمانی ناشی از ترک خدمت |
| ۰/۳۶ | ۰/۲۵ | ۰/۴۶ | ۰ | ۰/۴۹ | ۰/۴۷ | ۰/۵۶ | ۰/۴۳ | ۰/۲۰ | ۰/۴۷ | ضعف سازمانی |
| ۰/۵۲ | ۰/۵۲ | ۰ | ۰/۵۰ | ۰/۵۶ | ۰/۲۴ | ۰/۴۳ | ۰/۴۵ | ۰/۵ | ۰/۳ | کاهش پایداری سازمانی |
| ۰/۴۲ | ۰ | ۰/۴۵ | ۰/۵۳ | ۰/۴۵ | ۰/۴۸ | ۰/۵۳ | ۰/۲۷ | ۰/۳۳ | ۰/۴۳ | افت کیفیت و تجربه سازمان |
| ۰ | ۰/۴۹ | ۰/۴۷ | ۰/۴۷ | ۰/۵۴ | ۰/۵۷ | ۰/۵ | ۰/۴۱ | ۰/۳۷ | ۰/۱۵ | ناکامی سازمانی |

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ظرفیت تأثیرپذیری: نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است (مجموع درایه‌های ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط) که در اینجا از میان دلایل ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی، طراحی نامناسب سیستم برای ارتقای کارکنان و از میان پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری زمان، بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را دارند.

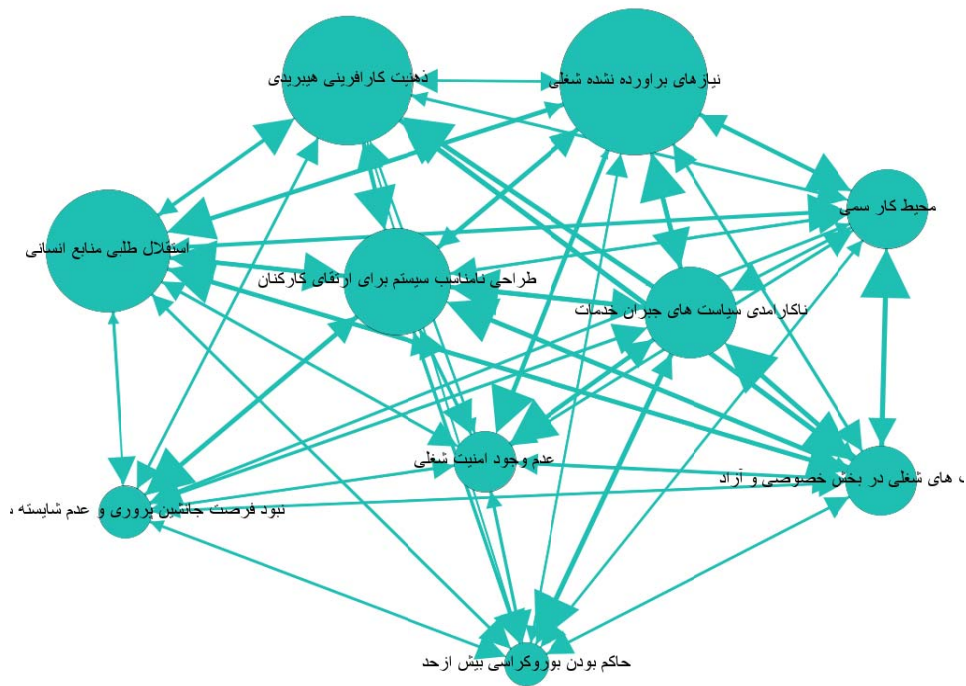
توان تأثیرگذاری: میزان تأثیرگذاری توسط یک عامل را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر نشان‌دهندهٔ مجموع یال‌های خروجی از هر گره است (مجموع درایه‌های افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط) که در اینجا از میان دلایل ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی، نیازهای برآورده نشده شغلی و از میان پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری زمان، بیشترین ظرفیت تأثیرگذاری را دارند.

شاخص مرکزی: مجموع دو عامل قبلی (In و Out) است که به‌عنوان شاخص برتری شناسایی می‌شود. هر مؤلفه‌ای که درجهٔ مرکزیت بیشتری (In بیشتر یا Out بیشتر) داشته باشد، مؤلفهٔ مهمی محسوب می‌شود و باید آن را موردتوجه ویژه قرار داد. همان‌طور که در جدول ۹ نیز مشخص است، از بین دلایل ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی، نیازهای برآورده نشده شغلی، به‌دلیل بالاتر بودن درجه شاخص محوری، به‌عنوان مهم‌ترین دلیل از دلایل ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی و انعطاف‌پذیری زمان به‌دلیل بالاتر بودن درجه شاخص محوری، به‌عنوان مهم‌ترین پیامد از بین پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی شناسایی شده است.

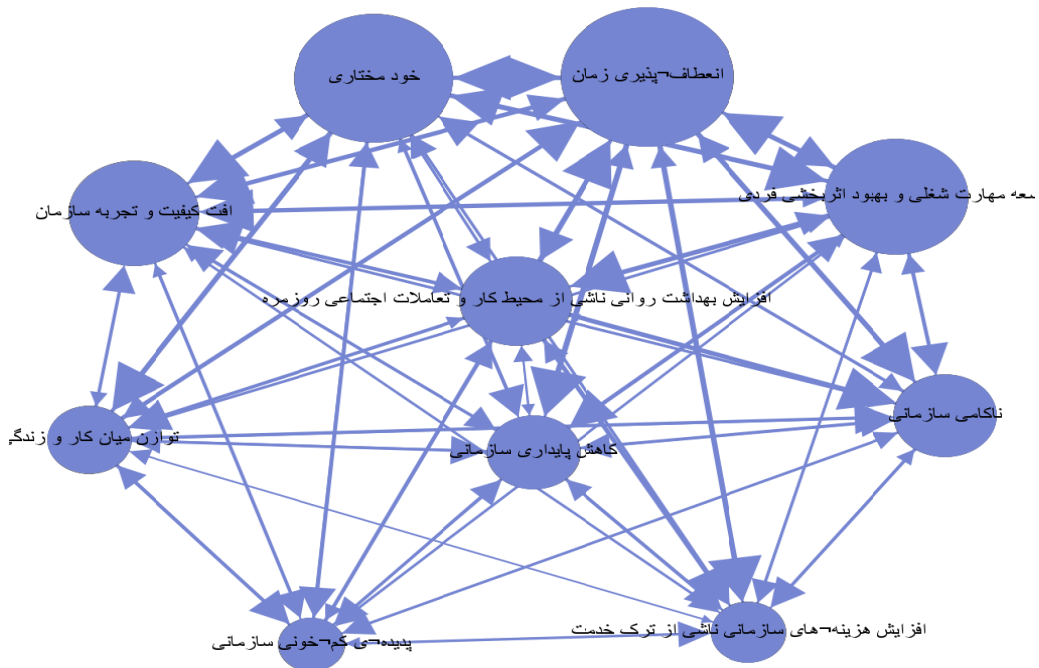
جدول ۹. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

| شاخص مرکزی | توان تأثیرگذاری | ظرفیت تأثیرپذیری | مؤلفه‌ها | |
|------------|-----------------|------------------|---|---|
| ۸/۹۹ | ۵/۳۳ | ۳/۶۶ | ناکارآمدی سیاست‌های جبران خدمت | دلایل ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی |
| ۹/۴۸ | ۵/۰۷ | ۴/۴۱ | استقلال طلبی منابع انسانی | |
| ۸/۳۷ | ۳/۸۱ | ۴/۵۶ | ذهنیت کارآفرینی هیبریدی | |
| ۱۰/۲۵ | ۵/۶۵ | ۴/۶ | نیازهای برآورده نشده شغلی | |
| ۱۰/۰۲ | ۵/۵۶ | ۴/۴۶ | وجود فرصت‌های شغلی در بخش خصوصی و آزاد | |
| ۷/۴۸ | ۳/۰۶ | ۴/۴۳ | حاکم بودن بوروکراسی بیش از حد | |
| ۷/۶۴ | ۳/۷ | ۳/۹۴ | نبود فرصت جانشین‌پروری و عدم شایسته‌سالاری | |
| ۹/۱۷ | ۴/۰۲ | ۵/۱۵ | طراحی نامناسب سیستم برای ارتقای کارکنان | |
| ۸/۴۸ | ۳/۹ | ۴/۵۸ | محیط کار سمی | |
| ۸/۲۵ | ۳/۹۷ | ۴/۲۸ | عدم وجود امنیت شغلی | پیامد ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی |
| ۸/۹ | ۵/۰۷ | ۳/۸۳ | افزایش بهداشت روانی ناشی از محیط کار و تعاملات اجتماعی روزمره | |
| ۱۰ | ۵/۹ | ۴/۱ | توسعه مهارت شغلی و بهبود اثربخشی فردی | |
| ۸/۵۳ | ۴/۳ | ۴/۲۳ | توازن میان کار و زندگی | |
| ۱۱/۸۲ | ۶/۱۲ | ۵/۷ | انعطاف‌پذیری زمان | |
| ۱۰/۴۹ | ۵/۷۱ | ۴/۷۸ | خودمختاری | |
| ۷/۶ | ۳/۰۶ | ۴/۵۴ | افزایش هزینه‌های سازمانی ناشی از ترک خدمت | |
| ۷/۵۹ | ۳/۷ | ۳/۸۹ | ضعف سازمانی | |
| ۸/۶۷ | ۴/۰۲ | ۴/۶۵ | کاهش پایداری سازمانی | |
| ۹/۱۲ | ۳/۹ | ۵/۲۲ | افت کیفیت و تجربه سازمان | |
| ۸/۷۷ | ۳/۹۷ | ۴/۸ | ناکامی سازمانی | |

پس از وارد کردن داده‌ها به نرم‌افزار گفی، مدل روابط علی برای هریک از دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی رسم شد.



شکل ۲. دلایل ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی



شکل ۳. پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی

همان‌طور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی، مشتمل بر مهم‌ترین دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی است. بر اساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت بیشتر دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری است؛ از این رو هرچه قدر از اهمیت دلایل و پیامدها کاسته شود، دایره‌ها نیز کوچک‌تر می‌شوند. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که دلایل و پیامدهای ذهنیت آزادکاری، بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده‌اند. به این صورت که دلایل و پیامدهای مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و دلایل و پیامدهای بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نشان داده شده‌اند. همان‌طور که در نمودار فوق نشان داده شده است، نیازهای برآورده نشده شغلی و بعد از آن، به‌ترتیب ذهنیت کارآفرینی هیبریدی، استقلال‌طلبی منابع انسانی، طراحی مناسب سیستم برای ارتقای کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین دلایل ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی شناسایی شدند و انعطاف‌پذیری زمان، خودمختاری، توسعه مهارت شغلی و بهبود اثربخشی فردی، افت کیفیت و تجربه سازمان، به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در عصر تحول‌های فناورانه و نوآوری‌های سریع، شیوه‌ها و الگوهای کار نیز در حال دگرگونی‌های اساسی است. در این فضای نوین، سیاست‌های عملکردی و ارتقای سازمانی برای کارکنان در مشاغل کلیدی، به‌عنوان موتور محرکه تعامل، انگیزه و تعهد سازمانی نقش برجسته‌ای ایفا می‌کند. اما وقتی این سیاست‌ها به‌درستی طراحی و اجرا نشوند یا به‌طور مداوم تغییر کنند، امکان پیگیری مسیرهای روشن رشد و پاداش برای کارکنان فراهم نباشد، افزایش رشد جمعیت، درآمد کم و نبود زیرساخت و شرایط نامساعد، باعث می‌شود که افراد ماهر و خلاق، بر پایه ضرورت فریلنسر یا آزادکار شوند و به فکر ترک یا کاهش تعهد بلندمدت بیفتند تا از فرصت‌های بهتر بهره ببرند. کارکنان دائماً می‌خواهند علاوه بر درآمدهای اصلی خود، درآمدی دیگر نیز داشته باشند یا شغل رسمی را رها و شغل آزاد ایجاد کنند. این گرایش نه تنها بر رضایت و امنیت اقتصادی کارکنان تأثیر می‌گذارد، بلکه می‌تواند به بی‌ثباتی سازمانی، کاهش کیفیت خدمات و کاهش پایداری و رقابت‌پذیری دستگاه‌های دولتی منجر شود. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی دلایل و پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان انجام شد تا سازمان‌ها با تمایل و انگیزه‌های آزادکاری کارکنان آشنا شوند و از پیامدهای منفی که این ذهنیت بر سازمان وارد می‌کند، جلوگیری کنند و راه‌کارهایی به سازمان‌های دولتی جهت حفظ و نگهداری کارکنان ارائه دهند.

پاسخ به سؤال‌های پژوهش

در پاسخ به سؤال نخست، یعنی دلایل ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان، ۱۰ عامل شناسایی شد. این عوامل عبارت‌اند از: نیازهای شغلی برآورده نشده، استقلال‌طلبی منابع انسانی، ذهنیت کارآفرینی هیبریدی، ناکارآمدی سیاست‌های جبران خدمت، وجود فرصت‌های شغلی در بخش خصوصی و آزاد، حاکم بودن بوروکراسی بیش از حد، نبود فرصت جانشین‌پروری و عدم شایسته‌سالاری، طراحی نامناسب سیستم برای ارتقای کارکنان، محیط کار سمی، عدم وجود امنیت شغلی.

در پاسخ به سؤال، یعنی پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان نیز، ۱۰ عامل شناسایی شد. این عوامل عبارت‌اند از: افزایش بهداشت روانی ناشی از محیط کار و تعاملات اجتماعی روزمره، توسعه

مهارت‌شغلی و بهبود اثربخشی فردی، توازن میان کار و زندگی، انعطاف‌پذیری زمان، خودمختاری، افزایش هزینه‌های سازمانی ناشی از ترک خدمت، ضعف سازمانی، کاهش پایداری سازمانی، افت کیفیت و تجربه سازمان، ناکامی سازمانی. در پاسخ به سؤال بااهمیت‌ترین دلایل ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان، نیازهای برآورده نشده شغلی و بعد از آن، به ترتیب ذهنیت کارآفرینی هیبریدی، استقلال‌طلبی منابع انسانی، طراحی مناسب سیستم برای ارتقای کارکنان، شناسایی شدند.

در پاسخ به سؤال بااهمیت‌ترین پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان، انعطاف‌پذیری زمان، خودمختاری، توسعه مهارت شغلی و بهبود اثربخشی فردی، افت کیفیت و تجربه سازمان شناسایی شدند.

مساعدهای نظری و کاربردی

این پژوهش با رویکردی نوآورانه، آزادی ذهنیت یا ذهنیت آزادکاری را نه تنها به‌عنوان ویژگی آزادکاران مستقل، بلکه به‌عنوان نگرشی در کارکنان سازمان‌های دولتی بررسی کرده است. هدف آن، شناخت پیامدهای مثبت و منفی این ذهنیت در میان کارکنانی است که گرایش به انجام شغل دوم یا وابستگی کمتر به سازمان دارند.

نتایج نشان می‌دهد که اگر این ذهنیت در چارچوبی حمایت‌آمیز و محیط کاری پویا پرورش یابد، می‌تواند باعث افزایش ایده‌پردازی، خلاقیت و نوآوری شود؛ در عین حال به حفظ و نگهداشت استعدادها کمک می‌کند. کاربرد فردی این ذهنیت به‌صورت رشد خودکارآمدی و تمایل به کارآفرینی در اثر یادگیری تجربی است و کاربرد سازمانی آن در ایجاد بستری است که خلاقیت و ریسک‌پذیری کارکنان تشویق شود. با وجود پتانسیل‌های مثبت (مانند حفظ مهارت‌های به‌روز، تمرکز بر کارایی و افزایش انعطاف‌پذیری)، در سازمان‌های دولتی سنتی و بوروکراتیک، این ذهنیت اغلب سرکوب می‌شود و به کاهش تعهد و انگیزه می‌انجامد. در نتیجه، پژوهش تأکید دارد که با تغییر ساختار و فرهنگ سازمانی، می‌توان ذهنیت آزادکاری را از یک تهدید به مزیت رقابتی تبدیل کرد.

در خصوص مقایسه نتایج پژوهش با دیگر پژوهش‌های انجام‌شده باید گفت که یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش اوپیت و همکاران (۲۰۱۹) در خصوص عامل ذهنیت کارآفرینی هیبریدی، به‌عنوان یکی از دلایل ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی هم‌سوست. همچنین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش لورستی (۲۰۱۸) در خصوص عامل توسعه مهارت‌های شغلی و بهبود اثربخشی، به‌عنوان یکی از پیامدهای ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی مطابقت دارد. افزون‌براین، نتایج پژوهش حاضر با پژوهش برک و کالینگ (۲۰۱۵) مبنی بر اینکه فریلنسرها در اصل، نیروهای کار متخصص و ماهری هستند که به کسب‌وکارها این امکان را می‌دهند تا موانع ورود، ریسک و الزامات مالی را کاهش و در عین حال چابکی، انعطاف‌پذیری و کارایی را افزایش دهند و با عامل انعطاف‌پذیری زمان یکی از پیامدهای فردی ایجاد ذهنیت آزادکاری منابع انسانی مطابقت دارد.

پیشنادهای کاربردی

- در راستای ناکارآمدی نظام ارزیابی و کنترل سنتی: استفاده از سامانه‌های ثبت وظایف و ارزیابی عملکرد بر اساس خروجی و کیفیت کار، نه فقط حضور فیزیکی.

- در راستای تمرکز بیش از حد تصمیم‌گیری: تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر برای امور غیرضروری با نظارت محدود و گزارش‌دهی ساده.
- در راستای ضعف مسیر رشد شغلی: برگزاری آموزش‌های کوتاه‌مدت، مربیگری داخلی و ایجاد مسیرهای ارتقای شفاف.
- در راستای فرسودگی و کاهش رضایت شغلی: اجرای برنامه‌های سلامت روان، جلسه‌های بازخورد منظم و تعدیل ساعت کاری.
- در راستای بی‌توجهی به خلاقیت و نوآوری: ارائه پاداش‌های ملموس و بازخورد حرفه‌ای برای هر ایده به همراه توضیح دلایل پذیرش یا رد آن.
- در راستای ساختارهای سلسله‌مراتبی سخت‌گیر: تشکیل تیم‌های پروژه‌ای میان‌واحدی برای حل مسائل سازمانی.
- در راستای عدم احساس پیشرفت و رقابت با بخش خصوصی: طراحی دوره‌های تخصصی و برنامه‌های رشد مهارت برای حفظ انگیزه و کاهش تمایل به ترک سازمان.
- در راستای نبود امنیت شغلی و اعتماد سازمانی: واگذاری پروژه‌ها با آزادی عمل مناسب برای تقویت اعتماد و کیفیت کار.
- در راستای نبود خودمختاری و استقلال کاری: ایجاد فضایی برای طرح ایده‌ها، یادگیری از خطاها و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلیدی.
- در راستای نارضایتی و تمایل به ترک شغل: اصلاح شرایط کاری، مزایا و استانداردها برای افزایش ثبات و رضایت شغلی.
- در راستای نبود شایسته‌سالاری و فرصت جانشین‌پروری: جذب و ارتقا براساس شایستگی و اجرای برنامه‌های پرورش استعدادها داخلی.
- در راستای سیاست‌های ناکارآمد جبران خدمات: بازنگری در نظام حقوق و مزایا و تطبیق با بخش خصوصی برای افزایش عدالت و رقابت‌پذیری.
- در راستای گرایش به استقلال‌طلبی: فراهم‌سازی زمینه دورکاری یا انتخاب روش انجام کار، تشویق پروژه‌های ابتکاری و تمرکز بر نتایج به جای ساعات حضور.

محدودیت‌های پژوهش

- تحقیق حاضر از روش پژوهش مناسبی استفاده کرده است؛ اما به محدودیت‌های آن نیز باید اشاره کرد، از جمله:
- می‌توان به محرمانه‌بودن بعضی از اطلاعات در سازمان‌های دولتی و محافظه‌کاری پاسخ‌دهندگان به دلیل پیش‌فرض‌های منفی اشاره کرد.
 - نبود پشتوانه علمی کافی و دانش بومی شده در خصوص شناسایی دلایل و پیامدهای شکل‌گیری ذهنیت آزادکاری در سازمان‌های دولتی ایران، محدودیت‌هایی ایجاد کرده است.
 - یکی دیگر از محدودیت‌های اصلی پژوهش حاضر، کمبود آمار و ارقام دقیق و فقدان تجربه عملیاتی مستند در زمینه شکل‌گیری و گسترش پدیده ذهنیت آزادکاری در سازمان‌های کشور است.

پیشنادهایی در راستای محدودیت‌های پژوهش

- برای جلب اعتماد و افزایش مشارکت در پژوهش، محققان باید با طراحی پروتکل‌های استاندارد برای حفظ محرمانگی و امنیت داده‌ها، به پاسخ‌دهندگان اطمینان دهند که اطلاعات آن‌ها به صورت کلی استفاده شده و هیچ‌گونه اطلاعات فردی که به شناسایی آن‌ها منجر شود، در گزارش نهایی درج نخواهد شد. این موضوع می‌تواند به کاهش محافظه‌کاری و افزایش مشارکت کمک کند.
- پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی، محققان به شناسایی و تأثیر ابعاد مثبت و سازنده شکل‌گیری ذهنیت آزادکاری کارکنان بر سازمان و طراحی مدل با رویکرد ساختاری تفسیری بپردازند.
- انجام مطالعات تطبیقی بین سازمان‌های دولتی و خصوصی استان لرستان یا سایر استان‌ها برای درک تفاوت‌ها در مواجهه با پدیده ذهنیت آزادکاری.

منابع

- حسین‌پور، معصومه (۱۴۰۰). *ارائه مدل شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد با تأکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی آموزش و پرورش گیلان*، رساله دکتری مدیریت آموزشی. واحد اردبیل گروه مدیریت.
- دوالی، محمد مهدی؛ حق‌دوست، سمیه و معصوم‌زاده جوزدانی، رسول (۱۴۰۱). تأثیر دورکاری بر رضایت شغلی کارکنان با میانجیگری استقلال شغلی و تعارض کار و خانواده در طول همه‌گیری کرونا. *پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*، ۱۲(۱)، ۵۷-۸۲.
- زرین کلک، حمیدرضا؛ داوری، رحیم و هاشمی، نظام (۱۴۰۱). مدل‌سازی فرسودگی شغلی بر اساس تاب‌آوری و حمایت‌های اجتماعی با میانجیگری خودکارآمدی شغلی در کارکنان صنایع نظامی، *مطالعات ناتوانی*، ۱۲، ۱-۹.
- شریعت‌نژاد، علی؛ موسوی، سید نجم‌الدین؛ موسوی، سیده نسیم؛ منیشدادی، الهه (۱۴۰۱). شناسایی و تبیین عوامل پیشابندی و پسابندی کارآفرینی دوگانه‌گرای کار و موقعیت شغلی. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۱۴ (۳۰)، ۲۶۳-۲۹۰.
- صبری اسد، حیدر (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر آموزش کارآفرینی برای دانشجویان عراقی در جهت خوداشتغالی، *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۲ (۳)، ۳۵-۵۴.
- قلی‌پور سوته، رحمت‌اله و کریمی، میثم (۱۴۰۳). توسعه مدل مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان با استفاده از رویکرد فراترکیب، *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴ (۱)، ۸۵-۱۱۵.
- کاهانی، منصوره (۱۴۰۴). *مشاوره شغلی در فضای کار از راه دور و مشاغل فریلنسری*.
- گلشاهی، بهنام و منتظر، غلامعلی (۱۴۰۴). سناریوپردازی پیشران‌های جذب استعداد در سازمان‌های نظامی به کمک ترکیب تحلیل مضمون و نگاشت شناختی فازی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵ (۲)، ۱۱۷-۱۴۶.
- ملکی، مزده؛ فاطمی، مهسا؛ رضائی مقدم، کورش؛ حیاتی، داریوش؛ نصیری، سید مهدی (۱۴۰۲). واکاوی مؤلفه‌های پذیرش کارآفرینی هیبریدی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی، مورد مطالعه: استان فارس، *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۲ (۴)، ۹۵-۱۲۳.
- موسوی، سید نجم‌الدین؛ عارف‌نژاد، محسن؛ فتحی چگنی، فریبرز؛ سپهوند، مسعود (۱۳۹۹). تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی شدن کارکنان با نقش میانجی رهبری منفعلانه (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۸ (۲)، ۲۷۳-۲۹۶.

نجف‌آبادی روح‌افزا، حمیدرضا؛ فیضی، آوات؛ صراف زادگان، نیدال (۱۳۹۸). رابطه نوبت‌کاری و شغل دوم با کیفیت زندگی: مطالعه مقطعی نمونه‌های بزرگی از کارگران کارخانه ذوب آهن اصفهان، نشریه کومش، ۲۲(۱)، (سری ۷۷).

References

- Adigun, U. O., Abdulazeez, A.O., Amoo, J. I. (2025). *Relationship between Work Flexibility, Work-from-Home Practices, and Job Satisfaction among Freelancers in Lagos State, Nigeria*, Published by the College of Social and Management Sciences (SMS), Afe Babalola University, Ado-Ekiti (ABUAD), Nigeria.
- Al Idrus, S., Djakfar, M. & Abdussakir, A. (2019). Contribution of entrepreneurship learning on self-employment intention among students: A case study at state higher education of Islamic religion in East Java. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25 (1), 1-11.
- Anoush, M. (2019) Workplace learning in crowdwork: Comparing microworkers' and online freelancers' practices. *Journal of Workplace Learning* 31, 4: 250–273.
- Ashle, S. (2022). Say Goodbye To The 9 To 5: How To Master The Gig Economy. *Forbes Magazine*. Retrieved March 4, from <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2022/09/02/say-goodbye-to-the-9-to-5-how-to-master-the-gig-economy/>
- Beauregard, T. A., Basile, K. A. & Canonico, E. (2022). Telework: Challenges and opportunities for worker well-being. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(1), 56–72. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-02-2021-0018>
- Capatina, P. A. (2021). *Opportunities for turning freelancers' expertise into entrepreneurial initiatives at the global level* (Doctoral dissertation, Universitatea, Ovidius).
- Chakuzira, W. & Shambare, R. (2021). Entrememployees As A Type of Hybrid Entrepreneur: A Theoretical Explanation of How the Environment Shapes Entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 26 (3), 1-16.
- Chen, T., Chen, W. & Ma, C. (2022). Platform ecosystems: A study of Fiverr's impact on freelancer productivity. *Management Research Review*, 45(6), 890–906. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2022-0147>
- Davali, M. M., Haghdoost, S. & Masoumzadeh Jouzdani, R. (2022). The effect of telework on employee job satisfaction with the role of mediators of job independence and work-family conflict. *Research in Cognitive and Behavioral Sciences*, 12(1), 57-82. doi: 10.22108/cbs.2022.133711.1650. (in Persian)
- Dokko, J. & Mumford, M. (2015). Workers and the Online Gig Economy. *The Hamilton Project*.
- Dujardin, P. (2021). What are the Challenges and Opportunities of Including Freelancers in Talent Management Systems, *Given a Changing Business Environment?*
- Fabian, S., Otto, K., Uma, R. & Vili, L. (2021). Online Labour Index 2020: New ways to measure the world's remote freelancing market. *Big Data & Society* 8, 2: 20539517211043240
- Febriyanto, M. T. & Wijono, S. (2023). The Effect of Work Attachment on the Performance of Freelance Daily Employees at PT X Semarang. *Journal of Social Research*, 2(5), 1774-1780.

- Flatøy, Ch.A. (2023). New insights into freelancers' and independent contractors, *Department of Strategy and Management*, 2-47.
- Flatøy, Ch.A. (2024). Free to have imbalance? Freelancers' work–life balance and the moderating role of three key work facets, *Personnel Review*, 54(4), 1066-1080. DOI 10.1108/PR-02-2023-0104
- Gholipoor Sooteh, R. & Karimi, M. (2024). Development of Employee Burnout Management Model Using a Meta Synthesis Approach. *Journal of Human Resource Management*, 14(1), 85-115. doi: 10.22034/jhrs.2024.195964 (in Persian)
- Golshahi, B. & Montazer, G. (2025). Scenario Planning for Drivers of Talent Acquisition in Military Organizations Based on Combined Methodology of Thematic Analysis and Fuzzy Cognitive Mapping. *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 117-146. doi: 10.22034/jhrs.2025.491052.2330. (in Persian)
- Gubachev, N., Titov, V. & Korshunov, A. (2018). Remote Occupation and Freelance as Modern Trend of Employee. *Proceedings of the 12th International Management Conference "Management Perspectives in the Digital Era"* November 1st-2nd, Bucharest, Romania
- Hoseinpoor, M. (2021). *Developing a Competency Model for Senior Managers with an Emphasis on Human Resource Value Creation in Gilan's Education and Training Organization*. PhD Dissertation in Educational Management. Ardabil Branch.
- Ilo (2021). The diffusion of digital labour Platforms in the economy: How and why are businesses using them? *World employment and social outlook*, 1, 103–132.
- Jayathilaka, S.V. (2020). Examine the Drivers to Engage in Hybrid Entrepreneurship in Sri Lanka, *Sri Lankan Journal of Entrepreneurship*, 2(1), 102-131.
- Kahani, M. (2025). *Career Counseling in Remote Work and Freelance Jobs*. (in Persian)
- Kalleberg, A. L. & Dunn, M. (2022). Freelancers in the gig economy: Trends, challenges, and implications. *Sociological Perspectives*, 65(4), 547-563. <https://doi.org/10.1177/07311214211062496>
- Karaoz, M., Leitao, J.C. & Baptista, R. (2020). Determinants of Hybrid Entrepreneurs' Transitions into Full-Time Entrepreneurship, *Süleyman Demirel Üniversitesi Ekonometri*.
- Kim, P., Cheon, E. & Sawyer, S. (2023). Online Freelancing on Digital Labor Platforms: A Scoping Review, *Proceedings of the ACM on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing (CSCW '23 Companion)*. <https://doi.org/10.1145/3584931.3607011>
- Krutova, O., Turja, T., Koistinen, P., Melin, H. & Särkikoski, T. (2022). Job insecurity and technology acceptance: An asymmetric dependence, *Journal of Information, Communication & Ethics in Society*, 1-36.
- Lo Presti, A., Pluviano, S. & Briscoe, J.P. (2018). Are freelancers abreed apart? The role of protean and Boundaryless career attitudes in employability and career success. *Human Resource Management Journal*, Doi: 10.1111/1748-8583.12188.
- Luc, S., Chirita, G. M., Delvaux, E. & Kepnou, A. K. (2018). Hybrid Entrepreneurship: Employees Climbing the Entrepreneurial Ladder, *International Review of Entrepreneurship*, 16(1), 89-114.

- Majumder, S. (2025). Freelancing and the Gig Economy in India: A Review of Emerging Trends, Challenges, and Policy Perspectives, *International Journal for Multidisciplinary Research*, 1-10.
- Maleki, M., Fatemi, M., Rezaei-Moghaddam, K., Hayati, D., & Nassiri, S. M. (2024). An Exploration of the Components of Hybrid Entrepreneurship Acceptance among Public Sector Employees: A Case Study of Fars Province. *Education and Management of Entrepreneurship*, 2(4), 124-95. doi: 10.22126/eme.2024.10054.1078. (in Persian)
- Markovic, M., Dukanovic, B., Markovic, D., Dragojevic, A. (2021). *Entrepreneurship and Work in the Gig Economy - The Case of the Western Balkans*, Routledge, London, United Kingdom..
- Mousavi, S. N. , Aref Negad, M., Fathi Chegeni, F. & Sepahvand, M. (2020). An Analysis of the Effect of Bureaucratic Culture on the Invisibility of Employees with the Mediating Role of Passive Leadership: A Case Study of Lorestan Province Governmental Organizations. *Organizational Culture Management*, 18(2), 273-296. doi: 10.22059/jomc.2019.278243.1007755. (in Persian)
- Najafabadi Roohafza, H.R., Feizi, A. & Sarafraz Zadegan, N. (2019). The Relationship Between Shift Work and Second Jobs with Quality of Life: A Cross-Sectional Study of Large Samples of Workers at the Isfahan Iron and Steel Company, *Komeshi Journal*, 22(1), (Series 77). (in Persian)
- Oberg, C. (2024). Does the freelance economy promote creative freedom? *Journal of Management & Organization*, 31, 1540–1556 doi:10.1017/jmo.2024.9
- Ochavillo, G. (2022). The Rise of Freelance Work Among Millennials and its Implication on the Business Workforce Management. *International Business Management*, 4-18.
- Opait, G., Damian, D. & Capatina, A. (2019). Freelancer as an Entrepreneur: a Choice as Career Development. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 327-340. <http://doi.org/10.21272/mmi>
- Prasad, K. D. V., Kalavakolanu, S., De, T., & Satyaprasad, V. K. (2024). The effect of job satisfaction and moonlighting intentions with mediating and moderating effects of commitment and HR practices an empirical study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-14
- Sabri Asad, H. (2023). Identifying and Prioritizing Effective Factors on Entrepreneurship Training for Iraqi Students in the Direction of Self-Employment. *Education and Management of Entrepreneurship*, 2(3), 54-35. doi: 10.22126/eme.2023.9815.1060. (in Persian)
- Santana, M. & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38, 846-862.
- Shariat Nejad, A., Mousavi, S. N. & Manshdavi, E. (2023). Identifying and explaining the antecedents and antecedents of hybrid entrepreneurship by fuzzy ymatel method. *Journal of Business Administration Researches*, 14(30), 263-290. doi: 10.22034/jbar.2023.18025.4133 (in Persian)

- Shin, Y., Lee, H. & Choi, J. (2021). Adapting to hybrid work environments: Opportunities for freelancer innovation. *Journal of Business Venturing*, 36(5), 106085. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106085>
- Taiwo, A.A., Bako, Y.A. & Ajibode, I. A. (2024). Moonlighting and Employee's Performance: A Study of Academic Staff of Federal Polytechnics in South-West Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(9).
- Vallas, S., Schor, J. B. (2020). What 1.1 Do Platforms Do? Understanding the Gig 4 Economy. *Annual Review of English Sociology*, 46(1). doi: 10.1146/annurev-soc-12191 054857. ISSN 0360-0572
- Zarrin Kolak, H. R., Davari, R. & Hashemi, N. (2022). Modeling Job Burnout Based on Resilience and Social Support Mediated by Occupational Self-Efficacy in Employees of Military Industries. *Disability Studies*, 12, 1-9. (in Persian)