

واکاوی پدیده چندشغلی در پرتو توسعه مسیر شغلی و توانمندسازی کارکنان: مطالعه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف واکاوی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پدیده چندشغلی در سازمان‌های دولتی ایران، با تأکید ویژه بر نقش آن در توسعه مسیر شغلی و توانمندسازی کارکنان انجام شده است.

روش‌شناسی: این مطالعه با رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی (کیفی-کمی) اجرا شد. در بخش کیفی، داده‌های مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ خبره دانشگاهی و اجرایی که با نمونه‌گیری هدفمند و حداکثر تنوع انتخاب شدند، به روش تحلیل تماتیک براون و کلارک واکاوی و مدل اولیه عوامل مؤثر بر چندشغلی استخراج گردید. در بخش کمی، مدل با تکنیک دلفی فاز ۱ و نظرات همان پنل خبرگان، غربالگری، اعتبارسنجی و اولویت‌بندی شد.

یافته‌ها: «انگیزه‌های فشاری-مالی» با بالاترین امتیاز فازی (۰.۹۰۳)، محرک اصلی کارکنان برای روی آوردن به شغل دوم شناخته شد. «عوامل موقعیتی-ساختاری» نظیر زمان آزاد و ضعف نظارت، به‌عنوان بستر تسهیل‌گر در رتبه دوم (۰.۸۵۰) و «انگیزه‌های کششی-مالی» در رتبه سوم قرار گرفتند. با این حال، یافته‌های کیفی از «گذار تدریجی به کارکردهای توسعه‌ای» در میان متخصصان و مدیران میانی حکایت دارد که چندشغلی را نه صرفاً برای بقا، بلکه برای غنی‌سازی مسیر شغلی، کسب مهارت‌های نوین، شبکه‌سازی حرفه‌ای و خودشکوفایی انتخاب می‌کنند. این امر بیانگر ظرفیت‌های بالقوه چندشغلی برای تبدیل شدن به عاملی توانمندساز در صورت وجود بسترهای حمایتی است.

نتیجه‌گیری: اکوسیستم چندشغلی در بخش دولتی ایران همچنان ماهیتی واکنشی و بقامحور دارد و فشار اقتصادی دلیل اصلی و ساختار بوروکراتیک دولتی ابزار تسهیل‌کننده آن است. با این وجود، نشانه‌های کارکردهای توسعه‌ای در میان گروه‌های خاص کارکنان، ضرورت گذار از رویکردهای ممنوعه به سیاست‌های مدیریت هوشمندانه و توانمندساز را آشکار می‌سازد تا چندشغلی از یک تهدید به فرصتی برای توسعه سرمایه‌های انسانی تبدیل شود. این پژوهش با ارائه مدلی جامع، زمینه بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی و طراحی مسیرهای شغلی چندبعدی را فراهم می‌آورد.

کلیدواژه‌ها: پدیده چندشغلی؛ سازمان‌های دولتی ایران؛ تحلیل تماتیک؛ دلفی فازی؛ توسعه مسیر شغلی؛ توانمندسازی کارکنان؛ انگیزه‌های شغلی

مقدمه

دنیای کار معاصر، فراتر از مدل سنتی «یک شغل برای تمام عمر»، در حال تجربه یک دگرگونی پارادایمی است (۱). ظهور اقتصاد پلتفرمی و تمرکززدایی محیط‌های کاری، الگوهای کار انعطاف‌پذیر را گسترش داده است (۲، ۳). این تغییرات، کارگران را به سمت ساخت یک «سبد شغلی» سوق داده است، جایی که مشاغل مختلف مزایای مالی و غیرمالی متمایز را ارائه می‌دهند (۴). دیگر کارمندان خود را تنها به یک کارفرما متعهد نمی‌دانند، بلکه به دنبال تنوع مهارتی و کسب تجربه‌های جدید هستند (۵). این افراد برای دستیابی به استقلال عمل بیشتر و کاهش ریسک مالی، منابع درآمدی متعددی را جستجو می‌کنند تا در برابر ناامنی شغلی، یک «بیمه اشتغال» برای خود ایجاد نمایند (۶). این پدیده جهانی، ساختارهای تثبیت‌شده اشتغال را به چالش می‌کشد (۷). پدیده چندشغلی، که در ادبیات با اصطلاحاتی چون «کار دوم» یا «کار جانبی» شناخته می‌شود، به داشتن دو یا چند شغل به صورت همزمان اشاره دارد (۸). این پدیده پیچیده، با انگیزه‌هایی فراتر از ضرورت‌های اقتصادی است (۹). افراد ممکن است به دلیل نیاز مالی (نیروی هل دادن) برای تأمین هزینه‌های فزاینده زندگی به آن روی آورند (۱۰)، یا به دلیل علاقه و توسعه فردی (نیروی کشش) برای کسب مهارت‌های نوین جذب آن شوند (۱۱). چندشغلی صرفاً یک مسئله اقتصادی نیست، بلکه ابعاد روان‌شناختی مهمی مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد (۱۲، ۱۳). همچنین، پیامدهای مدیریتی شامل تعارض نقش (۱۴) و ملاحظات مربوط به تضاد منافع در قراردادهای استخدامی (۱۵) را نیز در بر می‌گیرد. پدیده چندشغلی، دو روی یک سکه برای سازمان‌ها و کارکنان است و توجه مدیران منابع انسانی را می‌طلبد (۱۶). از دیدگاه کارکنان، مشاغل متعدد فرصتی برای غنی‌سازی منابع فراهم می‌کنند که شامل کسب مهارت‌های نوین و ارتقاء حرفه‌ای می‌شود (۱۷)، این امر می‌تواند به تقویت اخلاق کاری قوی‌تر و افزایش حضور منظم‌تر در کار (احتمال غیبت کمتر) منجر شود (۱۹، ۲۰). همچنین، داشتن منابع درآمدی متنوع، نوعی «بیمه اشتغال» در برابر ناامنی شغلی ایجاد کرده و تاب‌آوری اقتصادی کارمند را افزایش می‌دهد (۶). با این حال، این پدیده تهدیدهایی جدی نیز دارد. چندشغلی می‌تواند با افزایش تعارض نقش و خستگی مفرط، منجر به فرسایش منابع فردی شود (۱۴، ۲۱). برای سازمان اصلی، این فشار مضاعف ممکن است به کاهش تمرکز و بهره‌وری در وظایف اصلی منجر گردد، به طوری که برخی مطالعات، کاهش زمان صرف‌شده در شغل اصلی یا کاهش خروجی پژوهشی را نشان داده‌اند (۲۲، ۲۳). همچنین، تعارض منافع در قراردادهای استخدامی، به‌ویژه در صورت محدودیت‌های سازمانی، یک نگرانی جدی مدیریتی است (۱۵).

با این حال، در سال‌های اخیر، نگاه به پدیده چندشغلی دستخوش تحولی بنیادین شده است. در این دیدگاه نوین، چندشغلی امکان «مسیرشغلی چندبعدی» را فراهم می‌آورد که در آن فرد به جای حرکت خطی در یک سازمان، با کسب تجارب متنوع، سرمایه‌های قابلیت‌ی خود را افزایش داده و به «قابلیت استخدام‌پذیری» بالاتری دست می‌یابد (۲۴، ۲۵). به عبارتی، چندشغلی می‌تواند به مثابه ابزاری برای

مدیریت فعالانه سرمایه انسانی عمل کند که طی آن، کارمند با انتخاب آگاهانه شغل دوم، شکاف‌های مهارتی خود را پر کرده، شبکه حرفه‌ای خود را وسعت می‌بخشد و به خودکارآمدی بالاتری در عرصه حرفه‌ای دست می‌یابد (۲۴، ۲۵). از این منظر، سازمان‌ها می‌توانند با پذیرش رویکردی توسعه‌گرایانه، از انگیزه‌های چندشغلی کارکنان برای غنی‌سازی شغلی و بهبود عملکرد کلی بهره‌مند شوند (۱۸، ۲۶). در بستر ایران، پدیده چندشغلی دینامیک متفاوتی دارد که تحت تأثیر شدید عوامل اقتصادی قرار گرفته است. عواملی مانند تورم مزمن و عدم تناسب دستمزدها با هزینه‌های فزاینده معیشت، «نیروی هل دهنده» اصلی برای بقا و تأمین حداقل‌های اقتصادی تلقی می‌شوند (۱۰). این فشار شدید، که به ویژه در شرایط رکود و کندی رشد اقتصادی تشدید می‌شود، افراد را وادار می‌کند تا برای حفظ سطح درآمد خود به چندشغلی روی آورند (۲۷، ۲۸). با این حال، انگیزه‌های دیگری فراتر از ضرورت مالی نیز وجود دارند؛ از جمله تمایل به کسب اعتبار اجتماعی (۱۳) و همچنین روحیه کارآفرینی در میان افراد تحصیل کرده که به دنبال توسعه مهارت یا اکتشاف مسیر شغلی جایگزین هستند. بنابراین، چندشغلی در این بستر بیشتر به عنوان «استراتژی بقا» (محرك فشاری قوی) و کمتر به عنوان یک «انتخاب استراتژیک» صرف (محرك کششی) نمود پیدا می‌کند. پدیده چندشغلی در سازمان‌های دولتی ایران، به دلیل ویژگی‌های ساختاری منحصربه‌فرد این بخش، پیامدهای سازمانی و اجتماعی عمیق‌تری به همراه دارد که مستلزم تحلیلی دقیق است. امنیت شغلی بالا و ساختار حقوق ثابت در این سازمان‌ها، کارکنان حقوق‌بگیر را که امکان افزایش درآمد در شغل اصلی خود را ندارند، بر اساس «فرضیه محدودیت درآمد» به سمت شغل دوم سوق می‌دهد (۲۹). این گرایش از یک سو با فرسایش منابع فردی نظیر زمان و انرژی، به کاهش کارایی و کیفیت خدمات عمومی منجر می‌شود (۳۰) و از سوی دیگر، ریسک بروز «تعارض منافع» را، که در بخش دولتی تهدیدی مستقیم برای شفافیت و اعتماد عمومی است، به شدت افزایش می‌دهد. با وجود شیوع این پدیده، نگاه سازمان‌های دولتی عمدتاً تقابلی و مبتنی بر «ممنوعیت‌های قانونی و مقرراتی» بوده است (۱۵) و در نتیجه، درک جامعی از عوامل پیچیده زمینه‌ای و انگیزشی (فشاری و کششی) که محرك این پدیده هستند، مغفول مانده است.

آنچه در این میان کمتر مورد توجه قرار گرفته، نقش بالقوه چندشغلی در توانمندسازی کارکنان دولتی و تأثیر آن بر توسعه هدفمند مسیر شغلی آنان است. در سازمان‌های دولتی ایران که اغلب با ساختارهای سلسله‌مراتبی و فرصت‌های محدود ارتقاء روبرو هستند، چندشغلی می‌تواند به عنوان یک «شغل مکمل رشدی» عمل کند که به کارکنان امکان می‌دهد تا شایستگی‌های مغفول‌مانده خود را شکوفا سازند و احساس معناداری و خودشکوفایی را تجربه کنند (۳۱، ۳۲). این پدیده، با فراهم آوردن بستری برای کسب مهارت‌های مدیریتی، ارتباطی و تخصصی جدید، می‌تواند به ارتقای سطح توانمندی‌های روان‌شناختی (احساس شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری) در کارکنان بینجامد که این خود به نوبه خود، به افزایش تعهد عاطفی و عملکرد نوآورانه در شغل اصلی منجر می‌شود (۳۱). به عبارتی،

اگر سیاست‌های سازمانی به‌جای برخورد صرفاً ممنوعه، به‌سوی هدایت و کانالیزه کردن انگیزه‌های چندشغلی در راستای اهداف استراتژیک سازمان حرکت کنند، می‌توان از این پدیده به‌عنوان اهرمی برای توانمندسازی و به‌سازی سرمایه‌های انسانی بهره گرفت و هم‌زمان از پیامدهای منفی آن مانند تعارض نقش و تضاد منافع کاست (۳۳، ۴).

ادبیات پژوهشی چندشغلی، علی‌رغم گستردگی، به‌طور سنتی بر تحلیل پراکنده عوامل اقتصادی مانند محرومیت نسبی (۱) یا مدل‌های مبتنی بر محدودیت‌های ساختاری (۳۴) متمرکز بوده است. در نتیجه، یک شکاف آشکار در ادبیات، فقدان الگویی جامع است که بتواند عوامل متنوعی را که تا کنون به صورت مجزا مطالعه شده‌اند، ادغام نماید؛ از جمله انگیزه‌های فردی مانند پروژه‌های پرشور (۳۲) و اهداف توسعه شغلی (۱۸)، تا شرایط سازمانی (۳۵) و فشارهای محیطی (۲۸). این پژوهش در پاسخ به این شکاف، مفهوم نوآورانه «اکوسیستم چندشغلی» را معرفی می‌کند که این پدیده را نه مجموعه‌ای از علل مجزا، بلکه یک تعامل پویا از عناصر درهم‌تنیده می‌نگرد.

با توجه به شیوع فزاینده چندشغلی در بخش دولتی ایران، هدف اصلی این پژوهش شناسایی و تحلیل عوامل پیچیده مؤثر بر این پدیده با تأکید ویژه بر نقش آن در توسعه مسیر شغلی و توانمندسازی کارکنان است. ضرورت این امر از آنجا ناشی می‌شود که این پدیده، ضمن آنکه می‌تواند به کاهش تعهد سازمانی منجر شود (۳۶)، فرصتی مغفول‌مانده برای بهره‌گیری از مهارت‌های نوین و انگیزه کارآفرینی کارکنان نیز محسوب می‌شود. بنابراین، اهمیت این پژوهش در گذار از رویکردهای سنتی و منعی به سوی ارائه چارچوبی برای مدیریت هوشمندانه این پدیده است؛ رویکردی که به دنبال خلق نتایج هم‌افزا از طریق کاهش ریسک‌ها و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای سازمان و کارمند است (۱۸). پدیده چندشغلی، مفهومی پیچیده است که تحلیل آن بر دو روایت اصلی استوار است: روایتی که ریشه در ضرورت و محدودیت‌های اقتصادی (نیروهای فشار) دارد و روایتی که از فرصت و تحقق شخصی (نیروهای کشش) نشأت می‌گیرد (۸). این پدیده که به واقعیتی رو به رشد در دنیای کار مدرن، و به ویژه در بستر سازمان‌های دولتی ایران، بدل گشته است، با توجه به پیامدهای عمیق آن برای حوزه‌هایی نظیر مدیریت منابع انسانی، تعهد سازمانی و فرسودگی شغلی، نیازمند درک دقیق و نظام‌مند عوامل شکل‌دهنده آن است.

مبانی نظری پژوهش

در دو دهه اخیر، نگاه به پدیده چندشغلی دستخوش دگرگونی پارادایمی شده است؛ به‌گونه‌ای که دیگر نمی‌توان آن را صرفاً یک رفتار انحرافی یا واکنش اجباری به نارسایی‌های اقتصادی تلقی کرد، بلکه باید آن را به‌عنوان راهبردی فعال برای مدیریت مسیر شغلی و عاملی برای توانمندسازی فردی و حرفه‌ای در نظر گرفت (۲۴، ۲۵). در این چارچوب نوین، چندشغلی به مثابه «پروژه هویت‌سازی حرفه‌ای» عمل می‌کند که در آن فرد با انباشت تجارب متنوع، سرمایه قابلیت‌های خود را افزایش داده و به

روانشناختی به سمت شغل دوم جذب می‌کند (۴۳). به طور مشخص، مشاغل اصلی که فاقد ویژگی‌های انگیزشی کلیدی هستند، کارکنان را در جستجوی «انگیزه تنوع وظایف» و «کسب استقلال و خودمختاری» به سوی شغل دوم می‌کشانند (۳۳). در سطح خرد نیز، نظریه خودتعیین‌گری بیان می‌کند که افراد برای دستیابی به بهزیستی روانشناختی، به دنبال ارضای سه نیاز بنیادین استقلال، شایستگی و ارتباط هستند (۳۱). چنانچه شغل اصلی در برآورده ساختن این نیازها ناتوان باشد، فرد ممکن است به صورت فعالانه شغل دومی را برای جبران کمبودها یا دنبال کردن «پروژه‌های پرشور» جستجو کند (۲۴). در حالی که نظریه حفظ منابع، چندشغلی را هم به عنوان راهبردی فعال برای کسب منابع جدید و هم واکنشی به تهدید از دست دادن منابع موجود تبیین می‌کند (۴۴). در نهایت، تصمیم به چندشغلی در سطح فردی، حاصل تعاملی پیچیده است که در آن، میل به تحقق روانی (برگرفته از نظریه خودتعیین‌گری) از طریق مدیریت استراتژیک منابع شخصی (منطبق بر نظریه حفظ منابع) تعدیل و عملیاتی می‌شود.

با وجود غنای نظریه‌های فوق، آنچه کمتر مورد کاوش قرار گرفته، کارکرد چندشغلی به عنوان عاملی برای «توسعه فعال مسیر شغلی» و «توانمندسازی ساختاری و روانشناختی» در بستر سازمان‌های با ساختار سلسله‌مراتبی و فرصت‌های محدود ارتقاء، همچون سازمان‌های دولتی ایران است. در این راستا، نظریه مسیرشغلی بی‌مرز و مسیرشغلی چندبعدی چارچوبی ارزشمند ارائه می‌دهند که بر اساس آن، فرد به جای اتکا به یک سازمان واحد، خود را مسئول مدیریت مسیر حرفه‌ای خویش می‌داند و با انباشت تجارب متنوع، سرمایه قابلیت‌ی و هویت حرفه‌ای خود را می‌سازد (۲۴، ۲۵). از این منظر، چندشغلی نه یک رفتار انحرافی، بلکه ابزاری برای خودتوانمندسازی محسوب می‌شود که فرد از طریق آن، شکاف‌های مهارتی خود را پر کرده، خودکارآمدی حرفه‌ای را تقویت می‌نماید و به «قابلیت استخدام‌پذیری» بالاتری دست می‌یابد (۲۴، ۲۵). هم‌چنین، نظریه توانمندسازی روانشناختی بیان می‌دارد که ادراک فرد از معنی‌داری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری در نقش‌های شغلی، پیش‌نیاز انگیزش درونی و عملکرد نوآورانه است؛ و چندشغلی از طریق ایجاد تنوع نقش‌ها و ارائه بستری برای بروز خلاقیت‌های مهارتی، می‌تواند این ابعاد توانمندسازی را به‌طور قابل توجهی افزایش دهد (۳۱). بنابراین، در این پژوهش، مبانی نظری با تأکید بر رویکرد ترکیبی تدوین می‌شود که از یک سو، عوامل فشار و کشش سنتی (برگرفته از نظریه‌های محرومیت نسبی، تبادل اجتماعی، خودتعیین‌گری و حفظ منابع) را پوشش می‌دهد و از سوی دیگر، کارکردهای توسعه‌ای و توانمندساز چندشغلی را با بهره‌گیری از نظریه‌های مسیرشغلی بی‌مرز، چندبعدی و توانمندسازی روانشناختی به‌طور نظام‌مند تحلیل می‌کند. این ترکیب نظری، امکان ارائه الگویی جامع از اکوسیستم چندشغلی را فراهم می‌آورد که در آن، چندشغلی هم‌زمان به عنوان پاسخ به محدودیت‌ها (فشار) و فرصتی برای رشد و توانمندی (کشش و توسعه) درک می‌شود.

پیشینه پژوهش

درک انگیزه‌های چندشغلی در طول زمان، از یک ضرورت اقتصادی صرف به یک انتخاب استراتژیک برای رشد و خودشکوفایی تکامل یافته است. به عبارتی، چندشغلی امروزه نه تنها پاسخی به کمبودهای اقتصادی یا شغلی، بلکه عاملی برای «توانمندسازی عاملیت‌گرایانه» محسوب می‌شود که در آن فرد با پذیرش نقش‌های متعدد، به‌طور فعال مسیر حرفه‌ای خود را می‌سازد و به «خودشکوفایی حرفه‌ای» دست می‌یابد (۲۴، ۲۵). این نگاه، چندشغلی را از یک رفتار انفعالی (واکنش به فشار) به یک راهبرد کنش‌گرایانه برای مدیریت مسیر شغلی ارتقا می‌دهد که در آن، فرد با انباشت تجارب متنوع و شبکه‌سازی حرفه‌ای، نه تنها ریسک‌های شغلی را کاهش می‌دهد، بلکه به «قابلیت استخدام‌پذیری پویا» دست می‌یابد (۲۴، ۲۵). بنابراین، مرور ادبیات این پژوهش با تأکید بر دوگانگی کارکردی چندشغلی (به‌عنوان استراتژی بقا و استراتژی رشد) تدوین می‌شود.

ادبیات کلاسیک، این پدیده را عمدتاً واکنشی به «محدودیت مالی» و «جبران کسر درآمد» می‌دانست. پژوهش‌های بنیادین مانند مطالعات شیشکو و رستکر (۳۴)، چندشغلی را به عنوان تصمیمی عقلانی برای بهینه‌سازی درآمد در مواجهه با کم‌اشتغالی یا ناکافی بودن دستمزد شغل اصلی صورت‌بندی کردند. این دیدگاه اقتصادی در دهه‌های بعد نیز تداوم یافت، چنان‌که یافته‌های آورت (۴۵) و رنا و اکساکا (۴) همچنان بر نقش غالب نیاز به تأمین هزینه‌های جاری تأکید داشتند. در مقابل، ادبیات نوین تصویری چندوجهی‌تر ارائه می‌دهد. بر این اساس، کارکنان مدرن با اتخاذ یک «استراتژی سبب شغلی» (۴۶)، مشاغل مختلف را برای خلق ترکیبی بهینه از امنیت، درآمد و رضایت شخصی با یکدیگر تلفیق می‌کنند. مفاهیمی مانند «کاوش شغلی» و «خودابرازی اصیل» (۲۴)، و تأکید نسل Z بر «رضایت شخصی و خودشکوفایی» (۲۶)، گویای این تحول پارادایمی هستند. امروزه عواملی چون کسب هویت حرفه‌ای جدید، شبکه‌سازی، آزمودن ایده‌های کارآفرینانه (۴۷) و توسعه مهارت (۳۸)، در کنار انگیزه‌های مالی قرار گرفته‌اند.

با وجود غنای ادبیات، مطالعات پیشین عوامل مؤثر بر چندشغلی را عمدتاً به صورت جزیره‌ای و در سطوح تحلیلی مجزا بررسی کرده‌اند. با الهام از چارچوب جامع ارائه‌شده توسط بایانا و همکاران (۱۶)، می‌توان این عوامل را در سه سطح اصلی دسته‌بندی کرد: در سطح فردی، مرور بایانا و همکاران (۱۶) نشان می‌دهد که پروفایل چندشغله‌ها دستخوش تحولی چشمگیر شده است. در حالی که مطالعات اولیه، مردان متأهل و مسن‌تر را به عنوان چندشغله‌های اصلی معرفی می‌کردند، تحقیقات جدیدتر نشان می‌دهد که افراد جوان‌تر (۲۵ تا ۴۴ ساله) تمایل بیشتری به این پدیده دارند. همچنین، برخلاف تصور سنتی، یافته‌های نوین حاکی از آن است که افراد با تحصیلات عالیه نیز به دلیل احساس عدم استفاده کامل از مهارت‌هایشان در شغل اصلی، به سمت شغل دوم گرایش پیدا می‌کنند (۱۶، ۴۸). از منظر توسعه مسیر شغلی، این یافته نشان می‌دهد که چندشغلی می‌تواند پاسخی به نیاز به خودشکوفایی و کسب هویت

حرفه‌ای چندوجهی باشد (۳۳، ۳۲). در سطح سازمانی، پژوهشگرانی مانند میشر و همکاران (۴۹) و پراساد و همکاران (۵۰) به نقش عواملی چون «تبعیض در محیط کار»، «نقض قرارداد روانی»، «رضایت شغلی» و «شیوه‌های منابع انسانی» در سوق دادن کارکنان به سوی شغل دوم اشاره کرده‌اند. در این سطح، کیفیت طراحی شغل و میزان توانمندسازی ساختاری در سازمان اصلی، نقشی کلیدی ایفا می‌کند؛ به گونه‌ای که مشاغلی با استقلال عمل پایین و تنوع وظایف محدود، کارکنان را به جستجوی «غنی‌سازی شغلی» از طریق شغل دوم سوق می‌دهند (۴۳، ۳۳). در سطح محیطی/کلان نیز، ظهور «پلتفرم‌های دیجیتال»، «بی‌ثباتی بازار کار» (۱۶)، و شوک‌های محیطی مانند همه‌گیری کرونا (۵۱، ۵۲)، به عنوان کاتالیزورهایی عمل کرده‌اند که هم نیاز و هم فرصت برای چندشغلی را تشدید کرده‌اند. در این سطح، عوامل نهادی و سیاست‌های کلان اقتصادی-اجتماعی نیز بر الگوهای چندشغلی تأثیر می‌گذارند، به ویژه در کشورهایی با تورم مزمن که چندشغلی به یک «تاب‌آوری اقتصادی اجباری» تبدیل می‌شود (۱۰).

این پراکندگی تحلیلی، ضرورت بررسی یکپارچه و نظام‌مند این عوامل را در یک بافتار خاص مانند بخش دولتی ایران دوچندان می‌کند. در بافتار ایران، پژوهش‌های محدودی به پدیده چندشغلی پرداخته‌اند و مطالعات موجود عمدتاً بر جنبه‌های خاص و محدودی متمرکز بوده‌اند که وزن بیش از حدی به «عوامل اقتصادی» و جمعیت‌شناختی داده‌اند. این تمرکز بر ضرورت‌های معیشتی در حالی است که ادبیات جهانی به نقش فزاینده عوامل سازمانی مانند «تبعیض در محیط کار» (۴۹) یا انگیزه‌های فردی نظیر «خودابرازی اصیل» (۲۴) به عنوان پیشران‌های قدرتمند اشاره دارد؛ ابعادی که در پژوهش‌های داخلی تقریباً به طور کامل مغفول مانده‌اند. بنابراین، درک جامع عوامل مؤثر بر چندشغلی در بخش دولتی ایران نیازمند نگاهی عمیق‌تر و فراتر از صرفاً فشارهای اقتصادی است؛ شکافی که پژوهش حاضر در صدد پر کردن آن است. با جمع‌بندی مباحث پیشین، چهار شکاف اصلی در ادبیات پژوهشی نمایان می‌شود: نخست آنکه ادبیات جهانی از تمرکز بر انگیزه‌های بقا به سمت خودشکوفایی تکامل یافته است، اما این تکامل در پژوهش‌های داخلی منعکس نشده است. دوم آنکه پژوهش‌ها در شناسایی عوامل، نگاهی پراکنده و غیریکپارچه داشته و آن‌ها را در سطوح مختلف به صورت مجزا بررسی کرده‌اند. سوم آنکه کارکردهای توسعه‌ای و توانمندساز چندشغلی (نظیر نقش آن در غنی‌سازی مسیر شغلی، ارتقای خودکارآمدی و توانمندسازی روانشناختی) به‌طور نظام‌مند مورد کاوش قرار نگرفته است (۲۴، ۲۵). چهارم آنکه مطالعات داخلی عمدتاً تک‌بعدی و اقتصادمحور بوده‌اند و به نقش متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر نظیر جو سازمانی و حمایت مدیریتی در تبدیل چندشغلی به یک فرصت توسعه‌ای توجه نکرده‌اند، در حالی که این متغیرها می‌توانند تعیین کنند که چندشغلی به «فرسایش» منابع منجر شود یا به «غنی‌سازی» حرفه‌ای (۴۴، ۱۴). این ناسازگاری از آنجا ناشی می‌شود که چندشغلی می‌تواند بسته به ماهیت انگیزه‌ها و بافتار سازمانی، پیامدهای متضادی داشته باشد؛ زمانی که انگیزه‌ها از نوع «رانشی»

باشند، مسیر «فرساینده» را طی می‌کند و زمانی که از نوع «کششی» باشند، به مسیری «غنی‌کننده» می‌انجامد. این شکاف، توجیه اصلی برای انجام پژوهش حاضر است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی از نوع آمیخته با طرح «اکتشافی متوالی» (QUAL → QUAN) است. انتخاب این رویکرد به دلیل پیچیدگی بافتی پدیده چندشغلی در سازمان‌های دولتی ایران و ضرورت تبیین مدلی جامع با تأکید بر کارکردهای توسعه‌ای و توانمندسازی آن صورت گرفت. در فاز اول (کیفی)، با استفاده از رویکرد پدیدارشناسی و ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، عوامل مؤثر بر چندشغلی (شامل عوامل فشاری، کششی، ساختاری و زمینه‌ای) با روش تحلیل تماتیک از ۱۵ خبره استخراج شد و با تأکید ویژه بر کشف کارکردهای توانمندسازی و توسعه‌ای، مدل اولیه تدوین گردید. در فاز دوم (کمی)، یافته‌های کیفی از طریق تکنیک دلفی فازی اعتبارسنجی، غربالگری و اولویت‌بندی شد تا مدل نهایی عوامل مؤثر بر چندشغلی با محوریت نقش آن در توسعه مسیر شغلی و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران تدوین گردد. جامعه آماری در هر دو فاز، خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی از نوع حداکثر تنوع و بر اساس معیارهای خبرگی نظری (داشتن مدرک دکتری مرتبط و سابقه پژوهشی) و خبرگی اجرایی (حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریت ارشد یا مشاوره در سازمان‌های دولتی) انتخاب شدند. حجم نمونه در فاز کیفی بر اساس اصل اشباع نظری (۱۵ مصاحبه) تعیین شد و در فاز دلفی فازی نیز همان پنل ۱۵ نفره مشارکت داشتند که مطابق با استانداردهای روش دلفی (۵۳)، حجم مطلوبی محسوب می‌شود. برای تضمین قابلیت اعتماد در بخش کیفی، از معیارهای باورپذیری (از طریق درگیری طولانی‌مدت و کنترل توسط اعضا)، انتقال‌پذیری (توصیف غنی از بافتار پژوهش)، و قابلیت اطمینان (بازبینی هم‌تایان و مستندسازی کامل مراحل تحقیق) استفاده شد و پایایی کدگذاری‌ها با ضریب توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (بالتر از ۰.۷) تأیید گردید. در بخش کمی نیز، روایی محتوایی به دلیل استخراج مستقیم پرسشنامه از تحلیل کیفی و روایی صوری با بازبینی ۳ استاد مدیریت و ۲ خبره اجرایی تأمین شد و پایایی روش دلفی از طریق ثبات نظرات خبرگان در دوره‌های متوالی و دستیابی به اجماع (با معیار اختلاف دیدگاه‌ها $d \leq 0.2$) حاصل گردید.

داده‌های کیفی با روش تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) در شش مرحله (آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری، و تهیه گزارش) تحلیل و در قالب مضامین فراگیر، اصلی و فرعی دسته‌بندی شدند. برای اطمینان از پوشش کارکردهای توسعه‌ای، مضامین مرتبط با «توسعه مسیر شغلی»، «توانمندسازی روانشناختی»، «غنی‌سازی مهارت‌ها» و «خودکارآمدی حرفه‌ای» به‌عنوان مضامین فرعی و اصلی در کنار عوامل فشاری و ساختاری کدگذاری

گردیدند. در فاز کمی نیز، از تکنیک دلفی فازی در چهار مرحله استفاده شد: ابتدا گزینه‌های زبانی پرسشنامه با اعداد فازی مثلثی فازی‌سازی شدند، سپس نظرات خبرگان با میانگین فازی تجمیع گردید، در گام بعد اعداد فازی از طریق روش میانگین‌گیری دی‌فازی شده و به مقادیر قطعی تبدیل شدند، و در نهایت عوامل دارای امتیاز بالاتر از حد آستانه (۰.۷) در مدل نهایی تثبیت و مابقی حذف شدند. این چرخه تا دستیابی به همگرایی کامل و رعایت شرط توقف ادامه یافت. در فرآیند دلفی فازی، از خبرگان خواسته شد تا علاوه بر اولویت‌بندی عوامل شکل‌دهنده، به نقش هر عامل در «توسعه مسیر شغلی» و «توانمندسازی کارکنان» نیز امتیاز دهند تا ابعاد توسعه‌ای پدیده در مدل نهایی به‌درستی بازنمایی شوند.

یافته‌های پژوهش

تحلیل کیفی: شناسایی عوامل مؤثر (تحلیل تماتیک)

در این مرحله، داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه مدیریت دولتی و بازار کار، با استفاده از روش تحلیل مضمون استقرایی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) تحلیل شد. نمونه‌گیری به روش هدفمند و گلوله برفی انجام گرفت و پس از پانزدهمین مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

پنل خبرگان شامل ترکیبی متوازن از دانشگاهیان، مدیران اجرایی و مشاوران بود تا ابعاد مختلف پدیده (اقتصادی، روان‌شناختی و ساختاری) پوشش داده شود. خلاصه مشخصات در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی اعضای پنل خبرگان

شماره خبره	عنوان شغلی	رشته تخصصی/حوزه فعالیت	سابقه کاری (تقریبی)
۱	خبره دانشگاهی	اقتصاد کلان و سیاست‌گذاری عمومی	۲۵ سال
۲	مدیر ارشد دولتی	معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی	۳۰ سال
۳	خبره دانشگاهی	جامعه‌شناسی و مدیریت استراتژیک	۲۰ سال
۴	مدیر ارشد دولتی	ریاست سازمان فناوری و نوآوری	۱۸ سال
۵	مدیرعامل هلدینگ	مدیریت کسب‌وکار در بخش خصوصی	۲۲ سال
۶	خبره دانشگاهی	روانشناسی صنعتی و سازمانی	۱۹ سال
۷	کارشناس عالی وزارت کار	سیاست‌گذاری بازار کار و تأمین اجتماعی	۲۸ سال
۸	خبره میدانی	فریلنسر و فعال اقتصاد دیجیتال	۱۲ سال
۹	خبره دانشگاهی	جامعه‌شناسی خانواده و مطالعات زنان	۲۱ سال
۱۰	خبره بخش خصوصی	مشاور مالی و سرمایه‌گذاری	۱۷ سال
۱۱	خبره دانشگاهی	عضو هیئت علمی علوم انسانی	۱۵ سال

شماره خبره	عنوان شغلی	رشته تخصصی/حوزه فعالیت	سابقه کاری (تقریبی)
۱۲	خبره حقوقی	وکیل پایه یک و مشاور حقوقی	۲۰ سال
۱۳	متخصص بهداشت روان	روانپزشک و متخصص سلامت روان	۱۸ سال
۱۴	مشاور ارشد مدیریت	مدیریت استراتژیک و تحول سازمانی	۲۵ سال
۱۵	نماینده و فعال تشکل کارگری	حقوق کار و روابط کارگری	۲۳ سال

کدگذاری و شکل‌گیری مضامین

فرایند تحلیل با کدگذاری باز متن مصاحبه‌ها آغاز شد. کدهای اولیه بر اساس واحدهای معنایی استخراج و سپس بر اساس قرابت معنایی در قالب «مضامین فرعی» دسته‌بندی شدند. در نهایت، با انتزاع بیشتر، مضامین فرعی در سه «مضمون اصلی» سنتز شدند. جدول ۲، ساختار درهم‌تنیده مضامین (اصلی و فرعی) را به همراه کدهای باز و نمونه‌هایی از اظهارات خبرگان (به‌عنوان شواهد پشتیبان) نشان می‌دهد.

جدول ۲. شبکه مضامین عوامل مؤثر بر چندشغلی به همراه کدهای باز و شواهد متنی

مضمون اصلی	مضمون فرعی (عامل)	کد باز (مفهوم)	نمونه اظهارات خبرگان (واحد معنایی)
محرک‌های فشاری: واکنش به ضرورت و کمبود	۱. انگیزه‌های فشاری-مالی	ضرورت بقا و تورم	خبره ۱ (E۱): «وقتی تورم نقطه به نقطه از افزایش حقوق سالانه پیشی می‌گیرد، کارمند برای حفظ همان سبد خرید سال قبل، چاره‌ای جز شغل دوم ندارد؛ این دیگر انتخاب نیست، ضرورت بقاست.»
	مالی	شکاف درآمد-هزینه	خبره ۲ (E۲): «حقوق‌های دولتی با مکانیزم پلکانی معکوس، عملاً کفاف هزینه‌های زندگی در کلان‌شهرها را نمی‌دهد. کارمند با یک فیش حقوقی در ماه دهم سال کم می‌آورد.»
	۲. عوامل شخصیتی و مقابله‌ای	ریسک‌گریزی و امنیت	خبره ۱ (E۱): «کارمندان دولتی اغلب ریسک‌گریزند؛ آن‌ها شغل اول را برای بیمه و امنیت نگه می‌دارند و شغل دوم را برای پوشش ریسک‌های اقتصادی انتخاب می‌کنند.»
محرک‌های کششی: حرکت	۳. انگیزه‌های	ویژگی‌های شخصیتی فعال	خبره ۸ (E۸): «برخی افراد ذاتاً نمی‌توانند بیکار بنشینند؛ شخصیت‌های بیش‌فعال یا پرنرزی حتی اگر نیاز مالی هم نداشته باشند، به سمت فعالیت‌های موازی می‌روند.»
	انگیزه‌های	انباشت ثروت و رفاه	خبره ۵ (E۵): «بسیاری از مدیران میانی برای ارتقای سطح زندگی و خرید کالاهای سرمایه‌ای (ملک، خودرو) وارد فعالیت‌های مشاوره یا هیئت‌مدیره می‌شوند، نه برای نان شب.»

به سوی فرصت و رشد	کششی- مالی	درآمد ارزی	خبره ۴ (E۴): «با افت ارزش ریال، جذابیت درآمدهای دلاری از طریق پروژه‌های دورکاری برای متخصصان فنی بسیار بالا رفته است.»
انگیزه‌های کششی- شغلی	۴. انگیزه‌های کششی- شغلی	توسعه شبکه ارتباطی	خبره ۱۰ (E۱۰): «حضور در شغل دوم، به‌ویژه در بخش خصوصی، شبکه ارتباطی کارمند را گسترش می‌دهد که این سرمایه اجتماعی در شغل دولتی کمتر به دست می‌آید.»
		کسب تجربه و مهارت	خبره ۶ (E۶): «سیستم دولتی کند است؛ فرد برای اینکه از بازار تخصصی عقب نماند، در استارت‌آپ‌ها کار می‌کند تا مهارت‌هایش به‌روز بماند.»
	۵. انگیزه‌های ارضای روانشناختی	منزلت و جایگاه اجتماعی	خبره ۳ (E۳): «گاهی منزلت تحصیلی فرد (مثلاً دکتری) با منزلت اقتصادی شغل دولتی‌اش همخوانی ندارد؛ او شغل دوم می‌گیرد تا این شکاف منزلت را پر کند.»
بستر زمینه‌ای: توانمندسازها و الزام‌آورها	۶. عوامل موقعیتی- ساختاری	خودشکوفایی و استقلال	خبره ۳ (E۳): «در بوروکراسی دولتی جایی برای خلاقیت نیست؛ فرد شغل دوم را دریچه‌ای برای خودشکوفایی و احساس مفید بودن می‌بیند.»
		زمان آزاد و شیفت‌بندی	خبره ۲ (E۲): «ماهیت برخی مشاغل دولتی (مثل شیفت‌های ۲۴-۴۸ یا معلمان) ذاتاً زمان آزاد زیادی تولید می‌کند که بستر اصلی چندشغلی است.»
		تسهیل‌گری فناوری	خبره ۴ (E۴): «پلتفرم‌های آنلاین و اپلیکیشن‌های خدماتی، سد ورود به بازار کار دوم را شکسته‌اند. الان هرکسی با یک موبایل می‌تواند شغل دوم داشته باشد.»
		ضعف نظارت سازمانی	خبره ۱۲ (E۱۲): «وقتی سیستم ارزیابی عملکرد صوری است و خروجی‌محور نیست، کارمند می‌تواند انرژی خود را ذخیره کرده و در جای دیگری صرف کند.»

تحلیل کمی: اعتبارسنجی و اولویت‌بندی (دلفی فازی)

در فاز دوم، شش مضمون فرعی شناسایی شده (عوامل مؤثر) جهت تعیین اهمیت و اولویت‌بندی در اختیار همان پنل ۱۵ نفره خبرگان قرار گرفت. برای این منظور از پرسشنامه دلفی فازی با متغیرهای زبانی (بسیار کم تا بسیار زیاد) استفاده شد که به اعداد فازی مثلثی (l,m,u) دی‌فازی شدند. شرط توقف در هر دور، دستیابی به شاخص اختلاف نظرات $d \leq 0.2$ بود.

نتایج دور اول و دوم دلفی

در دور اول، نظرات خبرگان جمع‌آوری و میانگین فازی و شاخص اختلاف محاسبه شد. نتایج نشان داد که تنها عامل «انگیزه‌های کششی-مالی» با مقدار $d=0.19$ به اجماع رسیده است. سایر عوامل به

دلیل $d > 0.2$ به دور دوم راه یافتند. در دور دوم، نتایج دور قبل به اطلاع خبرگان رسید و نظرسنجی مجدد انجام شد که منجر به اجماع در تمامی عوامل گردید. خلاصه نتایج محاسباتی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج تجمیعی دلفی فازی (دور اول و دوم)

عامل (مضمون فرعی)	کد	وضعیت در دور اول (d)	وضعیت در دور دوم (d)	نتیجه نهایی
انگیزه‌های فشاری-مالی	C1	عدم اجماع (۰.۲۴۰.۲۴۰.۲۴)	اجماع (۰.۱۸۰.۱۸۰.۱۸)	تأیید
عوامل موقعیتی-ساختاری	C2	عدم اجماع (۰.۲۱۰.۲۱۰.۲۱)	اجماع (۰.۱۸۰.۱۸۰.۱۸)	تأیید
انگیزه‌های کششی-شغلی	C3	عدم اجماع (۰.۲۵۰.۲۵۰.۲۵)	اجماع (۰.۱۹۰.۱۹۰.۱۹)	تأیید
انگیزه‌های ارضای روانشناختی	C4	عدم اجماع (۰.۲۲۰.۲۲۰.۲۲)	اجماع (۰.۱۹۰.۱۹۰.۱۹)	تأیید
انگیزه‌های کششی-مالی	C5	اجماع (۰.۱۹۰.۱۹۰.۱۹)	-	تأیید
عوامل شخصیتی و مقابله‌ای	C6	عدم اجماع (۰.۲۳۰.۲۳۰.۲۳)	اجماع (۰.۱۹۰.۱۹۰.۱۹)	تأیید

رتبه‌بندی نهایی عوامل مؤثر

پس از حصول اجماع، برای رتبه‌بندی عوامل از روش دی‌فازی‌سازی استفاده شد تا مقدار قطعی (S) برای هر عامل محاسبه گردد. بر اساس قاعده مینکوفسکی، هرچه مقدار SSS بیشتر باشد، آن عامل از نظر خبرگان تأثیر بیشتری بر بروز پدیده چندشغلی دارد. جدول ۴ اولویت‌بندی نهایی عوامل را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، «انگیزه‌های فشاری-مالی» با اختلاف معناداری به‌عنوان اصلی‌ترین محرک شناسایی شد.

جدول ۴. اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر چندشغلی بر اساس امتیاز دی‌فازی (S)

رتبه	عامل (مضمون فرعی)	امتیاز دی‌فازی (SSS)	تفسیر میزان اهمیت
۱	انگیزه‌های فشاری-مالی	۰.۹۰۳	بسیار بالا (محرک اصلی)
۲	عوامل موقعیتی-ساختاری	۰.۸۵۰	بسیار بالا (بستر تسهیل‌گر)
۳	انگیزه‌های کششی-مالی	۰.۷۵۰	بالا
۴	انگیزه‌های کششی-شغلی	۰.۶۸۳	متوسط رو به بالا
۵	انگیزه‌های ارضای روانشناختی	۰.۶۱۷	متوسط
۶	عوامل شخصیتی و مقابله‌ای	۰.۵۲۰	متوسط

یافته‌های کمی نشان می‌دهد که اگرچه پدیده چندشغلی متأثر از ترکیبی از عوامل است، اما وزن «نیاز و اجبار» (فشاری-مالی) بسیار سنگین‌تر از «انتخاب و رشد» (کششی) است. همچنین قرار گرفتن «عوامل موقعیتی-ساختاری» در رتبه دوم حاکی از آن است که وجود بستر مناسب (مانند زمان آزاد و

تکنولوژی) نقش کلیدی در تبدیل «انگیزه» به «عمل» ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، فشار مالی به عنوان «چرایی» و عوامل ساختاری به عنوان «چگونگی» وقوع پدیده عمل می‌کنند.

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش، واکاوی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پدیده چندشغلی در سازمان‌های دولتی ایران، با تأکید ویژه بر نقش آن در توسعه مسیر شغلی و توانمندسازی کارکنان بود. یافته‌های حاصل از تحلیل تماتیک و دلفی فازی نشان داد که این پدیده در بافتار بخش دولتی ایران، حاصل تعامل پیچیده‌ای میان «فشارهای اقتصادی»، «فرصت‌های ساختاری» و «انگیزه‌های رشدمحور» است. مهم‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین یافته پژوهش، قرارگیری عامل «انگیزه‌های فشاری-مالی» در رتبه نخست (با امتیاز فازی ۰.۹۰۳) بود. این نتیجه به‌روشنی تأیید می‌کند که علی‌رغم تحول ادبیات جهانی به سمت مفاهیمی چون «کارآفرینی ترکیبی» و «خودشکوفایی حرفه‌ای» (۲۴، ۳۷)، پدیده چندشغلی در بافتار ایران همچنان ماهیتی سنتی و بقامحور دارد. این یافته با نظریه‌های کلاسیک محرومیت نسبی (۱) و مطالعات اخیر در اقتصادهای تورمی (۱۰) همسویی کامل نشان می‌دهد و تصریح می‌کند که کارکنان دولت، نه از سر انتخاب استراتژیک، بلکه تحت فشار شکاف عمیق درآمد-هزینه به شغل دوم پناه می‌برند. به بیان دیگر، در حالی که دنیا به سمت «انتخاب کنشگرانه» حرکت کرده، فشار تورمی و ناکافی بودن حقوق‌های بخش دولتی در ایران، کارکنان را در مرحله «ضرورت معیشتی» نگه داشته است. با این حال، از منظر توانمندسازی، همین فشار مالی می‌تواند به‌عنوان «موتور محرک اولیه» عمل کرده و در صورت وجود بسترهای حمایتی سازمانی، به مرور زمان به انگیزه‌های توسعه‌ای و رشدمحور تبدیل شود (۳۱).

دومین یافته کلیدی پژوهش، نقش برجسته «عوامل موقعیتی-ساختاری» (رتبه دوم با امتیاز ۰.۸۵۰) بود که تبیین می‌کند «چرا» کارکنان دولتی به سمت چندشغلی می‌روند (فشار مالی) و «چگونه» موفق به انجام آن می‌شوند (بستر ساختاری). وجود زمان آزاد قابل توجه در برخی مشاغل دولتی، ماهیت شیفتی و غیرتماموقت برخی نقش‌ها، و مهم‌تر از همه، ضعف در سیستم‌های نظارت و ارزیابی عملکرد، به عنوان «تسهیل‌گر» های اصلی شکل‌گیری این پدیده عمل می‌کنند. این یافته مؤید نظریه اقتصاد گیگ و پلتفرمی (۲، ۴۲) است که نشان می‌دهد فناوری‌های دیجیتال موانع ورود به بازار کار دوم را کاهش داده‌اند، اما فراتر از فناوری، این ساختار بوروکراتیک و کم‌بازده دولتی ایران است که اجازه می‌دهد زمان و انرژی کارکنان در خارج از سازمان صرف شود. از منظر توسعه مسیر شغلی، این بستر ساختاری حاوی یک پارادوکس مهم است: همان عواملی که امروز به‌عنوان تهدید (اتلاف منابع سازمان) شناخته می‌شوند، در صورت هدایت هوشمندانه می‌توانند به فرصتی برای «یادگیری تجربی» و «کسب شایستگی‌های جدید» تبدیل گردند. مشروط بر آنکه سازمان‌ها به جای برخورد ممنوعه و انضباطی، به‌سوی مدیریت منعطف زمان و انرژی کارکنان حرکت کنند و از ظرفیت‌های اکتسابی آن‌ها در شغل دوم، در راستای

اهداف سازمانی بهره‌برداری نمایند (۲۴، ۲۵). این گذار مستلزم تغییر بنیادین در نظام‌های ارزیابی، از «حضور و غیاب» به «نتیجه‌محوری» است.

سومین دسته از یافته‌ها به نقش «انگیزه‌های کششی» (اعم از مالی و غیرمالی) اشاره دارد که در رتبه‌های سوم و چهارم اولویت‌بندی قرار گرفته‌اند. اگرچه این عوامل نسبت به فشارهای معیشتی در اولویت پایین‌تری هستند، اما حضور معنادار آن‌ها نشان‌دهنده گذار تدریجی بخشی از جامعه آماری به سوی پارادایم مدرن چندشغلی است. این گروه از کارکنان که عمدتاً متخصصان، تحلیل‌گران و مدیران میانی را شامل می‌شوند، با انگیزه‌هایی فراتر از «نان شب»، نظیر کسب درآمد ارزی، به‌روزرسانی مهارت‌های تخصصی (همسو با یافته‌های مربوط به تنوع‌بخشی مهارت (۴۰))، توسعه شبکه ارتباطی حرفه‌ای، و حتی دنبال کردن «پروژه‌های پرشور» (۳۲) به چندشغلی روی می‌آورند. از منظر نظریه خودتعیین‌گری (۳۱)، این افراد به دنبال ارضای نیازهای بنیادین شایستگی، استقلال و ارتباط از طریق شغل دوم هستند؛ نیازهایی که شغل اصلی دولتی به دلیل ساختارهای سلسله‌مراتبی و محدودیت‌های بوروکراتیک قادر به تأمین آن‌ها نیست. این یافته به‌ویژه از منظر توسعه مسیر شغلی حائز اهمیت است، زیرا نشان می‌دهد که چندشغلی برای این گروه، نه یک رفتار انحرافی یا صرفاً اقتصادی، بلکه ابزاری برای «خودتوانمندسازی» و «غنی‌سازی سرمایه قابلیت» محسوب می‌شود. این افراد، نماینده گذار آرام به سمت مسیرهای شغلی بی‌مرز و چندبعدی هستند (۲۴)، هرچند که هنوز زیر سایه سنگین جبر اقتصادی قرار دارند و انگیزه‌های رشدمحور آن‌ها با ضرورت‌های مالی درهم‌تنیده است.

در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که اکوسیستم چندشغلی در سازمان‌های دولتی ایران، وضعیتی «پارادوکسیکال» و چندلایه دارد. از یک سو، محرک‌های اولیه (فشار تورمی و شکاف درآمدی) کاملاً سنتی، واکنشی و از نوع «هل‌دهنده» هستند که کارکنان را به‌طور اجباری به سمت شغل دوم سوق می‌دهند. از سوی دیگر، ابزارها و بسترهای تحقق این پدیده (پلتفرم‌های آنلاین، دورکاری، اقتصاد گیگ) مدرن و از نوع «کشنده» می‌باشند. این ترکیب ناهمگون باعث شده است تا چندشغلی از یک انتخاب حاشیه‌ای و خاص، به یک «استراتژی بقای فراگیر» در میان کارکنان دولت تبدیل شود که پیامدهای سازمانی و اجتماعی عمیقی به دنبال دارد. با این حال، آنچه از منظر توسعه مسیر شغلی و توانمندسازی حائز اهمیت است، شناسایی «ظرفیت‌های نهفته» در همین بستر پارادوکسیکال است. یافته‌ها نشان می‌دهد که در زیر پوست این ضرورت اقتصادی، نشانه‌هایی از عاملیت، انتخاب‌گری و انگیزه‌های رشدمحور در حال جوانه زدن است. همین بستر می‌تواند به‌عنوان نقطه‌عطفی برای تحول در نظام مدیریت منابع انسانی بخش دولتی عمل کند؛ به شرط آنکه سیاست‌گذاران و مدیران، به جای نگاه صرفاً منع‌گرایانه و امنیتی، به دنبال «کانالیزه کردن» انرژی‌های چندشغلی در راستای اهداف توسعه‌ای سازمان و کارکنان باشند (۱۵). به عبارت دیگر، گذار از «مدیریت تهدید» به «مدیریت فرصت» در قبال چندشغلی، نیازمند یک تغییر پارادایمی در ذهنیت خط‌مشی‌گذاران است (۱۸).

بر اساس یافته‌های پژوهش و با هدف تبدیل چندشغلی از یک تهدید سازمانی به فرصتی برای توسعه مسیر شغلی و توانمندسازی کارکنان، پیشنهاد‌های راهبردی در سطوح مختلف سیاست‌گذاری و مدیریتی ارائه می‌شود. در سطح ملی و کلان، بازنگری در نظام جبران خدمات کارکنان دولت ضروری است؛ چرا که عامل اصلی چندشغلی، شکاف درآمدی است. اگر افزایش حقوق پایه به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای میسر نیست، ارائه بسته‌های رفاهی غیرنقدی مؤثر (همچون تسهیلات مسکن، درمان و بیمه‌های تکمیلی) و طراحی نظام‌های پاداش مبتنی بر شایستگی و عملکرد می‌تواند بخشی از فشار معیشتی را کاهش داده و نیاز فوری به نقدینگی شغل دوم را تعدیل کند (۲۹). در سطح سازمانی، استقرار نظام ارزیابی عملکرد نتیجه‌محور به جای سیستم‌های سنتی «حضور و غیاب»، راهکاری کلیدی برای پاسخ به عوامل موقعیتی- ساختاری است. وقتی معیار ارزیابی، خروجی و ستاده کارمند باشد نه ساعات حضور، عملاً فرصت سوءاستفاده از زمان اداری برای شغل دوم از بین می‌رود و در عین حال، با اعطای استقلال عمل بیشتر به کارکنان، به توانمندسازی روانشناختی آن‌ها نیز کمک می‌شود (۳۱). هم‌چنین، برای پاسخ به انگیزه‌های کشتی و رشد‌محور، سازمان‌ها باید مکانیزم‌های «درون‌سپاری» را فعال کنند؛ تعریف پروژه‌های چالشی داخلی، ایجاد بازار کار درونی و طراحی مسیرهای شغلی دوگانه (مدیریتی و تخصصی) می‌تواند به کارکنان اجازه دهد مهارت‌های جدید را در داخل سازمان به کار گیرند و در ازای آن پاداش دریافت کنند، که این امر مانع خروج سرمایه دانشی از سازمان می‌شود (۲۴). در سطح نظارتی و قانونی نیز، گذار از «ممنوعیت مطلق» به «مدیریت شفاف با نگاه توسعه‌ای» توصیه می‌شود. تدوین دستورالعمل‌های تعارض منافع، الزام به خوداظهاری شغل دوم برای مشاغل تخصصی، و ایجاد بانک مهارت‌های کارکنان، می‌تواند تهدیدات این پدیده را کنترل کرده و آن را به فرصتی برای انتقال دانش از بخش خصوصی به دولتی تبدیل کند. در نهایت، در سطح توسعه بلندمدت، طراحی برنامه‌های راهنمایی مسیر شغلی و تمرکز بر پرورش ذهنیت رشد و خودکارآمدی حرفه‌ای در کارکنان، می‌تواند نیاز به جستجوی رضایت از بیرون سازمان را کاهش داده و سازمان را به بستری برای تحقق آرزوهای حرفه‌ای کارکنان بدل سازد (۳۱). این مجموعه اقدامات هم‌افزا، در صورت اجرای منسجم و همراه با پایش مستمر، می‌تواند اکوسیستم چندشغلی را از یک چرخه فرساینده به یک چرخه توانمندساز و توسعه‌آفرین برای سازمان‌های دولتی ایران تبدیل نماید.

منابع

1. Wilensky HL. The moonlighter: A product of relative deprivation. *Ind Relat.* 1963;3(1):105-124.
2. Ilsøe A, Larsen TP, Bach ES. Multiple jobholding in the digital platform economy: signs of segmentation. *Transf Eur Rev Labour Res.* 2021;27(2):201-218.

3. Mousa M, Mahmood M. Mental Illness of Management Educators: Does Holding Multiple Academic Jobs Play a Role? A Qualitative Study. *Public Organ Rev.* 2022;1-19.
4. Renna F, Oaxaca RL. The economics of dual jobholding: A job portfolio model of labor supply. IZA discussion paper no. 1915; 2006.
5. Fenwick TJ. Contradictions in portfolio careers: Work design and client relations. *Career Dev Int.* 2006;11(1):65-79.
6. Hlouskova J, Tsigaris P, Caplanova A, Sivak R. A behavioral portfolio approach to multiple job holdings. *Rev Behav Finance.* 2017;9(3):270-291.
7. Spreitzer GM, Cameron L, Garrett L. Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav.* 2017;4:473-499.
8. Bretz RD, Boudreau JW, Judge TA. Job search behavior of employed managers. *Pers Psychol.* 1994;47(2):275-301.
9. Jamal M, Baba VV, Riviere R. Job stress and well-being of moonlighters: The perspective of deprivation or aspiration revisited. *Stress Med.* 1998;14(3):195-202.
10. Hosain MS, Amin MB, Imam H, Rahaman MA, Oláh J. The spillover effect of a part-time job experience on the performance of subsequent full-time job: Empirical evidence from Hungary. *Soc Sci Humanit Open.* 2024;9(1):100813.
11. Raffee J, Feng J. Should I quit my day job? A hybrid path to entrepreneurship. *Acad Manage J.* 2014;57(3):936-963.
12. Baba VV, Jamal M. How much do we really know about moonlighters? *Public Pers Manage.* 1992;21(1):65-73.
13. Jamal M. Moonlighting: Personal, social, and organizational consequences. *Hum Relat.* 1986;39(11):977-990.
14. Webster BD, Edwards BD, Smith M. Is holding two jobs too much? An examination of dual jobholders. *J Bus Psychol.* 2019;34(2):271-285.
15. Gensing-Pophal L. What to do about moonlighting workers. *SHRM*; 2009.
16. Bhayana C, Gopakumar KV, Vohra N. Why side hustle? Multi-level antecedents of multiple job holding. In: *Academy of Management Proceedings.* 2021;(1):12892.
17. Demetry D. Pop-up to professional: Emerging entrepreneurial identity and evolving vocabularies of motive. *Acad Manage Discov.* 2017;3(2):187-207.
18. Panos G, Pouliakas K, Zangelidis A. Multiple job holding, skill diversification, and mobility. *Ind Relat.* 2014;53(2):223-272.
19. Bennett N, Carson PP, Carson KD, Blum TC. A comparison of "traditional" and "atypical" workers: Demographic, behavioral, and attitudinal differences. *J Bus Psychol.* 1994;8(4):467-474.
20. Livanos I, Zangelidis A. Multiple job-holding among male workers in Greece. *Reg Stud.* 2012;46(1):119-135.
21. Boyd EM, Sliter MT, Chatfield S. Double trouble: Work–family conflict and well-being for second job holders. *Community Work Fam.* 2016;19(4):462-480.
22. Winters JV. Teaching moonlighting: Evidence from the U.S. *Current Population Survey.* *Appl Econ Lett.* 2010;17(11):1111-1114.
23. Olgunde AO, Akindele RI, Akande WO. Moonlighting among university lecturers and their performance in the South-Western Nigeria. *J Manag Sustain.* 2013;3(4):92-102.
24. Campion ED, Csillag B. The motivations and experiences of multiple jobholders: A qualitative study. *J Vocat Behav.* 2022;132:103653.

25. Campion ED, Csillag B. The rise of alternative work arrangements: A theoretical explanation based on self-determination theory. *Hum Resour Manage Rev.* 2022;32(4):100886.
26. Bhore MB, Tapas P, Gotise P, Chinmulgund A. The juggling act: Gen Z's approach to moonlighting and full-time work. *Int J Organ Anal.* 2025;33(4):699–717.
27. Guariglia A, Kim BY. The dynamics of moonlighting in Russia: What is happening in the Russian informal economy? *Econ Transit.* 2006;14(1):1-45.
28. Hipple SF. Multiple jobholding in States in 2008 and 2009. *Mon Labor Rev.* 2010;133(10):17-23.
29. Hirsch B, Husain MM, Winters JV. Multiple job holding, local labor markets, and the business cycle. *IZA J Labor Econ.* 2016;5(4):1-29.
30. Bamberry L, Campbell I. Multiple job holders in Australia: Motives and personal impact. *Aust Bull Labour.* 2012;38(3):293-314.
31. Deci EL, Ryan RM. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychol Inq.* 2000;11(4):227-268.
32. Caza BB, Moss S, Vough H. From synchronizing to harmonizing: The process of authenticating multiple work identities. *Adm Sci Q.* 2018;63(4):703-745.
33. Fraser J, Gold M. "Portfolio workers": Autonomy and control amongst freelance translators. *Work Employ Soc.* 2001;15(4):679–697.
34. Shishko R, Rostker B. The economics of multiple job holding. *Am Econ Rev.* 1976;66(3):298-308.
35. Mischel W. Introduction to personality. Holt, Rinehart and Winston; 1986.
36. Walsh G, Dahling JJ, Schaarschmidt M, Brach S. Surface-acting outcomes among service employees with two jobs: Investigating moderation and mediation effects. *J Serv Manag.* 2016;27(4):534–562.
37. Block JH, Landgraf A. The side-hustle: A new mode of hybrid entrepreneurship. In: *Academy of Management Proceedings.* 2016;(1):11524.
38. Kawakami A. Heterogeneous skill acquisition and inequality: Why do some workers hold multiple jobs? *Econ Inq.* 2019;57(4):1962-1978.
39. Williams JC, Wilson FA. Understanding multiple job holding: A comprehensive framework and research agenda. *Hum Resour Manage Rev.* 2022;32(4):100890.
40. Wu Z, Baimbridge M, Zhu Y. Multiple job holding in the United Kingdom: Evidence from the British Household Panel Survey. *Appl Econ.* 2009;41(21):2751–2766.
41. Thorgren S, Siren C, Nordstrom C, Wincent J. Hybrid entrepreneurs' second-step choice: The nonlinear relationship between age and intention to enter full-time entrepreneurship. *J Bus Ventur Insights.* 2016;5:14–18.
42. Abraham KG, Haltiwanger JC, Sandusky K, Spletzer JR. Measuring the gig economy: Current knowledge and open issues. In: *The role of innovation and entrepreneurship in economic growth.* University of Chicago Press; 2021.
43. Hackman JR, Oldham GR. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organ Behav Hum Perform.* 1976;16(2):250-279.
44. Cropanzano R, Caza BB, Zhan Y. Multiple jobholding and work-nonwork balance: A conservation of resources perspective. *Hum Resour Manage Rev.* 2023;33(3):100934.
45. Averett SL. Moonlighting: multiple motives and gender differences. *Appl Econ.* 2001;33(11):1391-1410.
46. Paxson CH, Sicherman N. The dynamics of dual job holding and job mobility. *J Labor Econ.* 1996;14(3):357-393.

47. Seema M, Sachdeva G. Moonlighting intentions of IT professionals: Impact of organizational commitment and entrepreneurial motivation. *J Crit Rev.* 2020;7(2):214-220.
48. Vleminckx S, Sevenans A, Bouchatta M, Verbeeck I, Franck E, Haegdorens F. Multiple job holding and its influencing factors among Belgian nurses: A cross-sectional study. *Health Policy.* 2025;155:105288.
49. Mishra S, Singh A, Srivastava S. An interpersonal perspective to study workplace favoritism and employees' motivation to hold multiple jobs. *Pers Rev.* 2025;54(1):389-406.
50. Prasad KDV, Kalavakolanu S, De T, Satyaprasad VK. The effect of job satisfaction and moonlighting intentions with mediating and moderating effects of commitment and HR practices: an empirical study. *Humanit Soc Sci Commun.* 2024;11:483.
51. Majumdar D. The employee moonlighting—A paradigm shift in socioeconomic context. *Globsyn Manage J.* 2022;16(1):63-69.
52. Kaur K, Dulloo R. Unraveling the Motivations Behind Moonlighting: A Phenomenological Exploration of Multi-job Holders' Lived Experiences Through Thematic Analysis. In: *World Conference on Information Systems for Business Management*. Singapore: Springer Nature Singapore; 2024. p. 225-237.
53. Sandelowski M, Barroso J. *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company; 2007.