



Gig Economy Model: A Step Towards Human Resource Governance

Abdullah Saedi * 

Department of Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Fatemeh Shams 

Culture and Communication Research Institute, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran

Abstract

By creating dynamic and decentralized work structures, the gig economy has transformed traditional paradigms of human resource management and opened up new horizons in human resource governance, especially in the digital age. The present study was conducted to develop a Gig Economy Model: A Step Towards Human Resource Governance. The statistical population of the study consists of managers from government organizations and university professors specializing in the fields of digital economy, labor market, and human resource governance, who were selected based on the principle of theoretical adequacy and a purposive sampling method, comprising 15 individuals. Research data were collected through semi-structured interviews. The interviews were conducted in 45-60 minute intervals and, after obtaining permission, were recorded and then transcribed.

* Corresponding Author: saedi.a@lu.ac.ir

How to Cite: saedi, A. & Shams, F. (2026). Gig Economy Model: A Step Towards Human Resource Governance. *Management Studies in Development and Evolution*, 35 (120), 115-150.
doi: [10.22054/jmsd.2025.87357.4677](#)

The qualitative data were analyzed using a content analysis approach based on the six-step framework of Brown and Clark (2006). MAXQDA software was also used to manage and organize the data, facilitating coding, categorization, and final theme analysis. To strengthen the validity of the results, participant review was used; the researcher sent the interviewees the interpretation of the interviews, and they approved it. Also, peer review (used to examine the accuracy of interpretations, the coherence of themes with the data, or possible researcher biases) was used to match the codes and themes. To increase the reliability of the research, part of the data was coded twice by two independent researchers, and then the results were matched. This measure helped examine the degree of consistency in code interpretation and reduce possible bias. The findings indicate that in the developed model, the creators, key factors, challenges, and opportunities of the gig economy were identified. The consequences of this gig economy phenomenon and its impact on the human resources governance system were also determined.

Keywords: Gig economy, Digital leadership, Elimination of traditional Boundaries, Human resources governance.

1. Introduction

The tidal wave of emerging technologies, the globalization of markets, and the transformation of the values and expectations of new generations have affected the global employment landscape. These trends have displaced traditional organizational structures and employment models based on long-term employment, giving way to structures that emphasize flexibility, project-orientation, and professional autonomy (Amin, 2025; Tillmann & Koene, 2023). In today's workplace, the relationship between organization and employee is being redefined, with formal contracts replaced by psychological contracts based on meaning, opportunity, and

professional agency. The workforce not only seeks flexibility in time and place, but also demands a fluid professional identity, continuous learning, and an effective role in decision-making (Duggan et al., 2023; Liu & Yin, 2024). This paradigm shift has forced organizations to move away from controllability and towards trust-based management, empowerment, and open human governance. A change that, although challenging, is an undeniable necessity for maintaining the sustainability of human resources in the digital age (Lehdonvirta et al., 2019). The gig economy, as a clear symbol of the transformation in the labor market, has attracted the attention of many organizations and managers. The gig economy is a structure in which individuals carry out various activities on a project-based and short-term basis and have the opportunity to access diverse labor markets through digital platforms and new technologies (Allon et al., 2023).

2. Literature Review

The term "gig" was first used in the music industry to refer to a temporary performance. However, its rapid growth began in the early 2010s, coinciding with the spread of high-speed technologies (Mamadiyarov et al., 2024). De Stefano (2016) was the first to systematically introduce the gig economy as a global trend in the labor market and analyze its characteristics, opportunities, and challenges (De Stefano, 2016). The gig economy is a type of employment structure in which individuals work on a project-based, temporary, or short-term basis, rather than on long-term, formal contracts (Kumari, 2024). The gig economy represents a fundamental transformation in the structure of the labor market, accompanied by new technologies and redefining the relationship between employer and employee (Sui & Ding, 2024). Many people believe that this type of employment is a way to escape the constraints of traditional jobs and experience variety in their working lives. However, recent studies show that this

flexibility is often associated with job insecurity, lack of insurance benefits, and lack of legal protections (Sharma & Sharma, 2025).

On the other hand, the gig economy is inextricably linked to technology. Digital platforms manage the process of matching work with the workforce through algorithms; algorithms that play the role of both the employer and the agent of performance control and evaluation. This phenomenon, referred to as "algorithmic management", is one of the unique features of the gig economy and has caused the relationship between the workforce and the intermediary institution to take on a new and complex form (Koutsimpogiorgos et al, 2020).

3. Methodology

This research is applied in terms of its purpose and data collection method. It is a qualitative research with an exploratory approach that uses content analysis to design a gig economy model to improve human resource governance. The statistical population of this research consists of managers of government organizations, human resource policymakers, and university professors specializing in the fields of digital economy, labor market, and human resource governance. Participants were selected non-randomly; individuals were selected based on criteria such as relevant managerial or scientific background, familiarity with governance and gig economy concepts, and participation in policymaking or consulting in government institutions. In total, 15 experts were selected, and in-depth interviews were conducted with them. The sampling process continued until theoretical saturation was reached, that is, until no new themes were extracted from the interviews. Research data were collected through semi-structured interviews. To formulate the interview questions, previous studies, upstream documents (such as the Government Transformation Document, the Sixth Development Plan, and the Employment Policy Framework), and a conceptual overview of the topic were used. The

interviews were conducted in 45-60 minute intervals and, after obtaining permission, were recorded and then transcribed. The qualitative data were analyzed using a thematic analysis approach based on Brown and Clarke's (2006) six-step framework. Thematic analysis allows the researcher to discover meaningful patterns and themes from textual data and provide a theoretical or conceptual structure for the research topic. The qualitative data, including semi-structured interviews and related texts such as articles, books, and previous studies, were thematically analyzed simultaneously. MAXQDA software was also used to manage and organize the data, facilitating coding, categorization, and final theme analysis. Participant review was used to strengthen the validity of the results; In this way, the researcher's interpretation of the interviews was sent to the interviewees, and their confirmation was obtained. Also, peer review (used to check the accuracy of interpretations, the coherence of themes with the data, and possible researcher biases) was used to match the codes and themes. To increase the reliability of the research, part of the data was coded twice by two independent researchers, and then the results were compared. This helped to examine the level of consistency in the interpretation of the codes and reduce possible bias. Finally, the research model was developed based on the framework considered.

4. Results

The findings indicate that in the developed model, the enablers (technology infrastructure, adaptive support regulations, data management and privacy security, multidimensional support policies, and self-management organizational culture), key factors (digital empowerment, emotional intelligence, institutional resilience, intercultural time flexibility, cognitive adjustment ability, and personal branding in multipolar markets), challenges and opportunities (access to diverse and global talents, possibility of organizational and

individual flexibility, possibility of expanding job opportunities for all, possibility of collaborative economy, formation of privacy issues, lack of necessary mechanisms for job security, risk of labor market polarization) of the gig economy were identified. The consequences (expansion of digital leadership, promotion of a culture of continuous learning, data-driven governance of human resource management, increased productivity) resulting from this gig economy phenomenon and its impact on the human resource governance system were also identified.

5. Conclusion

In light of rapid technological developments, changing employment patterns, and the emergence of work-based platforms, the gig economy, as one of the most dynamic and disruptive phenomena in the contemporary labor market, requires deep rethinking in the field of human resource governance. In fact, the gig economy, as a structural transformation in the global labor market, introduces a new employment paradigm that, in addition to diverse opportunities for workers and organizations, also brings complex risks. In this framework, human resource governance not only requires a review of management and performance evaluation mechanisms, but also must ensure the dimensions of job security, justice, satisfaction, and sustainable development of the workforce in accordance with the changing dynamics of the gig economy.



الگوی اقتصاد گیگ: گامی به سوی حکمرانی منابع انسانی

عبدالله ساعدی * گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

فاطمه شمس پژوهشکده فرهنگ و ارتباطات دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده

اقتصاد گیگ با ایجاد ساختارهای کاری پویا و غیرمتمرکز، پارادایم‌های سنتی مدیریت منابع انسانی را متحول کرده و افق‌های نوینی در حکمرانی منابع انسانی به‌ویژه در عصر دیجیتال پیشرو می‌گذارد. پژوهش حاضر باهدف تدوین الگوی اقتصاد گیگ انجام پذیرفت. جامعه آماری پژوهش را مدیران سازمان‌های دولتی و اساتید دانشگاه متخصص در زمینه‌های اقتصاد دیجیتال، بازار کار و حکمرانی منابع انسانی تشکیل می‌دهند که بر اساس اصل کفایت نظری و روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۵ نفر انتخاب شدند. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. مصاحبه‌ها در بازه‌های زمانی ۴۵ تا ۶۰ دقیقه‌ای انجام و پس از کسب اجازه، ضبط و سپس وادوسی شدند. برای تحلیل داده‌های کیفی از رویکرد تحلیل مضمون باتکیه بر چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شده است. همچنین برای مدیریت و سازمان‌دهی داده‌ها، از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد که فرایند کدگذاری، دسته‌بندی و تحلیل نهایی مضامین را تسهیل کرد. برای تقویت اعتبار نتایج، از بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد؛ بدین صورت که برداشت پژوهشگر از مصاحبه‌ها برای افراد مصاحبه‌شونده ارسال و تأیید آن‌ها اخذ گردید. همچنین، بازبینی همکار پژوهشی (باهدف بررسی درستی تفسیرها، انسجام مضامین با داده‌ها یا کشف سوگیری‌های احتمالی پژوهشگر) برای تطبیق کدها و مضامین به کار گرفته شد. برای افزایش پایایی پژوهش، بخشی از داده‌ها به‌صورت مضاعف توسط دو پژوهشگر مستقل کدگذاری و سپس تطبیق نتایج انجام شد. این اقدام به بررسی میزان ثبات در تفسیر کدها و کاهش سوگیری احتمالی کمک کرد. در این پژوهش، بسترسازها، عوامل کلیدی، چالش‌ها و فرصت‌های اقتصاد گیگ شناسایی و در قالب یک الگو سامان‌دهی شدند. همچنین پیامدهای ناشی از این پدیده اقتصاد گیگ و تأثیر آن بر نظام حکمرانی منابع انسانی مشخص شدند.

کلیدواژه‌ها: اقتصاد گیگ، رهبری دیجیتالی، حذف مرزهای سنتی، حکمرانی منابع انسانی.

مقدمه

امواج سهمگین فناوری‌های نوظهور، جهانی‌شدن بازارها و دگرگونی در ارزش‌ها و انتظارات نسل‌های جدید چشم‌انداز جهانی اشتغال را تحت‌تأثیر قرار داده است. این روندها، ساختارهای سنتی سازمانی و مدل‌های اشتغال مبتنی بر استخدام بلندمدت را کنار زده‌اند و جای خود را به ساختارهایی داده‌اند که بر انعطاف‌پذیری، پروژه‌محوری و استقلال حرفه‌ای تأکید دارند (Amin, 2025; Tillmann & Koene, 2023). در محیط کار عصر حاضر، رابطه بین سازمان و کارکنان در حال بازتعریف است؛ جایی که قراردادهای رسمی جای خود را به قراردادهای روان‌شناختی مبتنی بر معنا، فرصت و اختیار حرفه‌ای داده‌اند. نیروی کار نه تنها به دنبال انعطاف‌پذیری زمانی و مکانی است، بلکه خواهان هویت حرفه‌ای سیال، یادگیری مداوم، و نقش‌آفرینی مؤثر در فرایند تصمیم‌گیری است (Duggan et al., 2023; Liu & Yin, 2024). این چرخش پارادایمی، سازمان‌ها را وادار ساخته تا از کنترل‌گرایی فاصله بگیرند و به‌سوی مدیریت مبتنی بر اعتماد، توانمندسازی، و حکمرانی باز انسانی حرکت کنند. تغییری که اگرچه چالش‌برانگیز است، اما برای حفظ پایداری منابع انسانی در عصر دیجیتال، ضرورتی انکارناپذیر به شمار می‌رود (Lehdonvirta et al., 2019). اقتصاد گیگ^۱ به‌عنوان نمادی بارز از تحول در بازار کار، توجه بسیاری از سازمان‌ها و مدیران را به خود جلب کرده است. اقتصاد گیگ، ساختاری است که در آن افراد به‌صورت پروژه‌ای و کوتاه‌مدت به انجام فعالیت‌های مختلف می‌پردازند و این فرصت را دارند که از طریق پلتفرم‌های دیجیتال و فناوری‌های نوین، به بازارهای کاری متنوع دسترسی پیدا کنند (Allon et al., 2023). در حقیقت اقتصاد گیگ به‌واسطه انعطاف‌پذیری و استقلال کاری موردتوجه قرار گرفته، باوجود مزایای قابل‌توجه، با مسائلی چون عدم ثبات درآمد، فقدان حمایت‌های بیمه‌ای و حقوقی و چالش‌های حکمرانی منابع انسانی همراه است (De Stefano, 2016; Bajwa et al., 2018). با توجه به رشد سریع اقتصاد گیگ در سراسر جهان، این مدل اشتغال در کشورهای جهان سوم به‌عنوان یک فرصت بالقوه برای افزایش اشتغال کار مطرح شده است. چرا که

1. Gig Economy

اقتصاد گیگ، امکان ورود افراد جوان و توانمند به بازار کار را فراهم کرده و به آنها اجازه می‌دهد تا مهارت‌های متنوعی کسب کرده و هویت حرفه‌ای خود را در محیطی پویا شکل دهند (Ashford et al., 2018). حتی می‌توان گفت اقتصاد گیگ تعادل کار و زندگی را بهبود می‌بخشد و رضایت شغلی را در پی دارد. از سوی دیگر، استفاده از فناوری‌های نوین فرصت‌های جدیدی برای تسهیل ارتباط و مدیریت منابع انسانی پروژه‌محور فراهم ساخته است. این امر گویای آن است که توجه به اقتصاد گیگ در حوزه منابع انسانی روبه‌افزایش است (Wood et al., 2019). سازمان‌های دولتی به‌عنوان نهادهای بنیادین حاکمیت و مدیریت عمومی، نقش محوری در حفظ نظم اجتماعی، ارائه خدمات عمومی، تضمین عدالت اجتماعی و تحقق سیاست‌های کلان ایفا می‌کنند. این سازمان‌ها موظف‌اند در برابر نیازهای متنوع و روزافزون جامعه پاسخگو باشند. از این رو، اثربخشی و کارآمدی سازمان‌های دولتی به‌طور مستقیم متأثر از کیفیت و نحوه مدیریت منابع انسانی آنها است؛ چرا که نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه اصلی این سازمان‌ها، ضامن تحقق مأموریت‌ها و اهداف آنها محسوب می‌شود. با ورود فناوری‌های نوین و تغییرات بنیادین در بازار کار، الگوهای سنتی مدیریت منابع انسانی با چالش جدی مواجه شده‌اند. از طرفی ساختارهای بوروکراتیک و فرایندهای اداری پیچیده، در مقابل نیازهای سریع و متغیر نیروی کار انعطاف‌پذیر، ناکارآمدی سازمان‌های دولتی را بیش‌ازپیش نمایان می‌سازد. اقتصاد گیگ، با ارائه فرصت‌های اشتغال منعطف و مبتنی بر پروژه‌های کوتاه‌مدت، امکان استفاده بهینه از ظرفیت‌های متنوع نیروی کار را فراهم می‌کند. این مدل می‌تواند به سازمان‌های دولتی کمک کند تا در زمان‌های پیک کاری، به‌سرعت نیروی متخصص و موردنیاز خود را جذب کنند و از هزینه‌های ثابت و طولانی‌مدت نیروی انسانی بکاهند. همچنین اقتصاد گیگ امکان به‌روزرسانی سریع تخصص‌ها و مهارت‌ها را فراهم می‌کند که در نهایت موجب ارتقاء کیفیت خدمات عمومی خواهد شد؛ لذا، تدوین الگویی جامع و منسجم برای حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر اقتصاد گیگ، نه تنها می‌تواند سازمان‌های دولتی را در مواجهه با تحولات بازار کار توانمند سازد، بلکه زمینه‌ساز افزایش کارایی، انعطاف‌پذیری و توسعه پایدار در بخش عمومی خواهد بود. با این اوصاف و همچنین مغفول ماندن پدیده موردنظر در مطالعات داخلی، پژوهش حاضر قصد دارد با تدوین الگوی اقتصاد گیگ در

بخش منابع انسانی علاوه بر کسب شناخت و آگاهی مطلوب از موضوع مورد بررسی به بهبود مدیریت نیروی کار در سازمان‌های دولتی کمک کند.

مبانی نظری

اقتصاد گیگ

واژه «گیگ» ابتدا در زمینه موسیقی به کار گرفته شد که معنای یک اجرای موقت را در برداشت. اما رشد شتابان آن از ابتدای دهه ۲۰۱۰ و هم‌زمان با گسترش فناوری‌های پرسرعت آغاز شد (Mamadiyarov et al., 2024). دی استفانو^۱ (۲۰۱۶) اولین کسی بود که به صورت نظام‌مند اقتصاد گیگ را به عنوان یک روند جهانی در بازار کار معرفی نمود و ویژگی‌ها، فرصت‌ها و چالش‌های آن را تحلیل کرد (De Stefano, 2016). اقتصاد گیگ به نوعی ساختار اشتغال گفته می‌شود که در آن افراد به جای قراردادهای بلندمدت و رسمی، به صورت پروژه‌ای، موقت یا بر اساس قراردادهای کوتاه مدت فعالیت می‌کنند (Kumari, 2024). اقتصاد گیگ نمایان گر تحولی اساسی در ساختار بازار کار است که با امکانات فناوری‌های نوین همراه شده و موجب بازتعریف رابطه بین کارفرما و کارمند شده است (Sui & Ding, 2024). بسیاری از افراد بر این باورند که این نوع اشتغال راهی برای فرار از محدودیت‌های شغل‌های سنتی و تجربه تنوع در زندگی کاری است. با این حال، بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد که این انعطاف‌پذیری اغلب با ناامنی شغلی، نداشتن مزایای بیمه‌ای و نبود حمایت‌های قانونی همراه است (Sharma & Sharma, 2025). از سوی دیگر، اقتصاد گیگ با فناوری پیوندی ناگسستنی دارد. پلتفرم‌های دیجیتال، فرایند تطبیق کار با نیروی کار را از طریق الگوریتم‌ها مدیریت می‌کنند؛ الگوریتم‌هایی که هم نقش کارفرما را ایفا می‌کنند و هم عامل کنترل و ارزیابی عملکرد هستند. این پدیده که از آن به عنوان "مدیریت الگوریتمی"^۲ یاد می‌شود، یکی از ویژگی‌های منحصربه‌فرد اقتصاد گیگ است و سبب شده تا رابطه میان نیروی کار و نهاد واسطه، شکلی تازه و پیچیده به خود بگیرد (Koutsimpogiorgos et al., 2020). از طرفی این فناوری‌ها به افراد اجازه

1. De Stefano
2. Algorithmic management

می دهند تا با بهره گیری از مهارت های خود، دسترسی به بازارهای گسترده تری داشته باشند و به صورت مستقل فعالیت کنند (Vadavi & Sharmiladevi, 2024). در واقع اقتصاد گیگ پاسخی مناسب برای نیازهای نسل جدید می باشد؛ نسلی که ارزش زیادی برای آزادی، انعطاف و تنوع کاری قائل است. به عبارتی افراد در اقتصاد گیگ به دلیل امکان انتخاب ساعات کاری و پروژه های متناسب با علاقه و توانایی خود، از رضایت بالاتری برخوردارند و احساس قدرت بیشتری در کنترل مسیر شغلی شان دارند (Pilatti et al., 2024). در بُعد اجتماعی و حقوقی، چالش اصلی اقتصاد گیگ در ماهیت مبهم رابطه کاری میان طرفین است. از آنجا که بیشتر کارگران گیگ به عنوان پیمانکار مستقل تعریف می شوند، مشمول قوانین حمایتی کار مانند بیمه درمان، بازنشستگی یا حداقل دستمزد نیستند. همین مسئله سبب شده است برخی اقتصاد گیگ را نه تنها نماد نوآوری در اشتغال، بلکه مصداقی از بازتولید روابط ناعادلانه کاری بدانند که با ظاهری مدرن، برخی اشکال استثمار را بازآفرینی کرده است (Joshi et al., 2024). به منظور شناخت بهتر اقتصاد گیگ، تعاریف و برخی از ویژگی های آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱. تعارف اقتصاد گیگ

ردیف	تشریح	منبع
۱	امکان دسترسی سریع به نیروی کار پروژه ای و موقت	(Li, 2023,)
۲	کاهش ریسک استخدام بلندمدت و افزایش دسترسی به تخصص های متنوع و جهانی	(Yang, 2025)
۳	سرعت بالای تطبیق عرضه و تقاضا و توانایی انجام پروژه های متعدد به طور هم زمان	(Jain, 2024)
۴	تقویت تجارب کاری چندگانه و انعطاف پذیری شغلی	(Nwabekee et al., 2024)
۵	امکان تقسیم زمان کار بین چند پروژه و یادگیری مهارت های جدید	(Tolba, 2021)
۶	ایجاد فضای رقابت سالم برای نیروی کار و کارفرما	(Vallas & Schor, 2020)
۷	افزایش بهره وری منابع انسانی و کاهش هزینه های عملیاتی	(Garavandala, 2025)
۸	توانایی مدیریت هیجانات و استرس در محیط های کاری ناپایدار	(Wason et al., 2023)

بنابراین، اقتصاد گیگ، به عنوان یک چارچوب سازمانی مبتنی بر بهره‌گیری از نیروی کار غیررسمی و انعطاف‌پذیر، توانسته است موجب افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و ایجاد فرصت‌های شغلی متنوع گردد و همچنین نقش کلیدی در تحول حکمرانی منابع انسانی ایفا نماید (Li, 2023).

اقتصاد گیگ و حکمرانی منابع انسانی

اقتصاد گیگ با زیرسؤال بردن اصول سنتی حکمرانی منابع انسانی، عملاً یک الگوی جدید حکمرانی را تحمیل می‌کند. این رویکرد در حال شکل‌دهی مجدد به روابط کار، سازمان‌دهی منابع انسانی و نقش‌آفرینی نهادهای حکمرانی است. برخلاف نگاه غالبی که اقتصاد گیگ را با ناامنی شغلی و نبود حمایت‌های قانونی گره می‌زند، این پدیده می‌تواند فرصت‌هایی مهم برای تحول در حکمرانی منابع انسانی فراهم آورد. افزایش انعطاف‌پذیری در ساختارهای منابع انسانی یکی از قابلیت‌های اقتصاد گیگ می‌باشد. سازمان‌ها با بهره‌گیری از نیروی کار گیگ می‌توانند در شرایط ناپایدار اقتصادی، هزینه‌های ثابت منابع انسانی را به حداقل رسانده و پاسخ‌گویی سریع‌تری به تغییرات بازار داشته باشند (Burtch et al., 2018). از طرفی اقتصاد گیگ محدودیت‌های جغرافیایی را کم‌رنگ می‌کند و سازمان‌ها می‌توانند از ظرفیت فریلنسرها و متخصصان مستقل در سطح ملی یا بین‌المللی بهره‌بگیرند. این امر، انعطاف در جذب و به‌کارگیری منابع انسانی را بهبود می‌بخشد (Kässi & Lehdonvirta, 2018). بهره‌گیری از داده‌های حاصل از فعالیت پلتفرم‌ها می‌تواند به تحلیل دقیق‌تر رفتار کاری، شناسایی استعدادها و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد در سیاست‌گذاری منابع انسانی منجر شود. این تحول، حکمرانی منابع انسانی را از شیوه‌های سنتی به سمت حکمرانی داده‌محور سوق می‌دهد (Meijer & Bolívar, 2016). حکمرانی منابع انسانی در اقتصاد گیگ، محدود به چارچوب‌های سازمانی نیست؛ بلکه به مدیریت شبکه‌ای از بازیگران شامل پلتفرم‌ها، نیروی کار و نهادهای واسط تبدیل شده است. این ساختار شبکه‌ای باعث تقویت همکاری‌های بین‌سازمانی، افزایش نوآوری و تسهیل تبادل دانش می‌شود (Wood et al., 2019). همچنین اقتصاد گیگ با استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، تعامل مستقیم، سریع و شفاف میان نیروی کار و کارفرما را ممکن

می‌سازد. این ارتباطات پویا باعث کاهش سوء تفاهم‌ها و تسهیل مدیریت انتظارات می‌شود و امکان بازخورد مستمر را بهبود می‌بخشد (Kalleberg & Dunn, 2016). در نهایت می‌توان گفت اقتصاد گیگ در حال ایجاد یک انقلاب ساختاری در حکمرانی منابع انسانی است که نیازمند بازنگری عمیق در مفاهیم، ابزارها و نهادهای موجود می‌باشد. با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، بازتعریف نقش دولت و ایجاد نهادهای واسط جدید، می‌توان حکمرانی منابع انسانی را در این بستر متحول و به سمت افزایش عدالت، بهره‌وری و انعطاف‌پذیری هدایت کرد.

پیشینه پژوهش

Chitte (2025) در پژوهشی نشان دادند که مدل ترکیبی حکمرانی منابع انسانی که هم زمان از رویکردهای سنتی و اقتصاد گیگ بهره می‌برد، می‌تواند عملکرد سازمانی و رضایت نیروی کار را افزایش دهد. نتایج مطالعه Almayanda et al. (2025) حکایت از آن دارد که پلتفرم‌های دیجیتال امکان حکمرانی منابع انسانی توزیع‌شده و خودتنظیمی را فراهم کرده‌اند که باعث افزایش کارآمدی و رضایت کاری در میان کارکنان گیگ می‌شود. Sharma & Sharma (2025) معتقدند که تدوین سیاست‌های حکمرانی منابع انسانی منطبق بر مقررات ملی و حمایت‌های اجتماعی، کلید پایداری و ارتقای کیفیت اشتغال در اقتصاد گیگ است. Shabu et al. (2025) در مطالعه‌ای نشان دادند که توان سازگاری با مشتریان، پروژه‌ها و تیم‌هایی از فرهنگ‌های مختلف و در مناطق زمانی مختلف برای کارکنان گیگ یک عامل حیاتی است (Jain (2024) در مطالعه خود نشان دادند که اقتصاد گیگ موجب مشارکت افراد متنوع در بازار کار شده و موانع جغرافیایی و سنی را کاهش داده است. همچنین معتقد بودند که سیاست‌های منابع انسانی باید بر فراگیری، عدالت و حمایت از تنوع تمرکز یابند. Garavandala (2025) نیز خاطرنشان کردند که اقتصاد گیگ نه تنها بهره‌وری نیروی کار را افزایش می‌دهد؛ بلکه می‌تواند هزینه‌های سازمان را نیز کاهش دهد. Pilatti et al. (2024) در مطالعه‌ای نشان دادند که کارکنان گیگ خود را از طریق خودگزارشگری^۱ مدیریت می‌کنند تا عدم تقارن اطلاعات را

1. Self-tracking

کاهش دهند و مسئولیت‌پذیری را افزایش دهند. در حقیقت مدیران منابع انسانی می‌توانند از این داده خود گزارشگری برای طراحی سیستم‌های انگیزشی و توسعه حرفه‌ای استفاده کنند. (Duggan et al. (2023 نیز در مطالعه خود اذعان داشتند که پیاده‌سازی اقتصاد گیگ در امر اشتغال می‌تواند به بازخورد سریع و چابکی منابع انسانی منجر شود. Li (2023) در پژوهش خود نشان دادند که سازمان‌های در خیلی از مواقع پروژه‌های موقت دارند. اقتصاد گیگ باعث می‌شود سازمان از راحت‌تر و سریع‌تر از نیروی کار موقت استفاده کند و بعد از انجام پروژه با آنها قطع همکاری کند. به این طریق می‌تواند هم هزینه‌های خود را کاهش دهد و هم اینکه نیروی جدیدی استخدام نکند. مطالعه Wardhana et al. (2021) نیز نشان می‌دهد کشورهایی که چارچوب قانونی روشن‌تری برای اقتصاد گیگ ایجاد کرده‌اند، عملکرد بهتری در حمایت از کارگران داشته‌اند. در واقع حکمرانی منابع انسانی باید با سیاست‌های ملی و مقررات حمایتی هم‌راستا طراحی شود. (McDonnell et al. (2021 در اقتصاد گیگ تعامل مؤثر و تعادل زندگی کاری شکل می‌گیرد که این امر منجر به بهره‌وری بالاتر و رضایت شغلی در نیروی کار گیگ می‌شود. (Kuhn et al. (2021 توانمندسازی دیجیتال و سواد فناوری پیشرفته را یکی از عوامل مؤثر برای موفقیت و رقابت‌پذیری در اقتصاد گیگ مطرح می‌کنند. Wood et al. (2019) اذعان داشتند که علی‌رغم وجود کنترل الگوریتمی، کارگران احساس استقلال و اختیار را تجربه می‌کنند و این امر حکمرانی منابع انسانی را پیچیده‌تر ولی داده‌محورتر می‌سازد. به عبارتی مدیریت منابع انسانی باید با استفاده از داده‌ها، الگوریتم‌ها و بازخورد مستمر بازتعریف شود. (Spreitzer et al. (2017 نیز در پژوهشی نشان دادند که کار در اقتصاد گیگ تصویری نو از استقلال و انعطاف‌پذیری به دست می‌دهد که حکمرانی سنتی منابع انسانی را به سمت ساختارهای مشارکتی‌تر و خودگردان سوق می‌دهد. آنها بیان داشتند به جای کنترل بالابه‌پایین، سازمان‌ها باید مدل‌های حکمرانی تطبیق‌پذیر و انگیزشی را جایگزین کنند. باوجود مطالعات متعددی که به بررسی جنبه‌های مختلف حکمرانی منابع انسانی در اقتصاد گیگ پرداخته‌اند، اغلب این پژوهش‌ها از رویکردهای کمی و مدل‌های منفرد بهره برده‌اند و توجه کافی به طراحی یک الگوی جامع و کیفی حکمرانی منابع انسانی در اقتصاد گیگ نشده است. پژوهش حاضر با به کارگیری روش تحلیل مضمون و

رویکرد کیفی، تلاش می‌کند تا بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده، الگویی یکپارچه و نوآورانه برای حکمرانی منابع انسانی در اقتصاد گیگ ارائه دهد که بتواند بسترها، عوامل مؤثر، چالش‌ها، فرصت‌ها و پیامدهای خاص این حوزه را به صورت عمیق‌تر و کاربردی‌تر بازتاب دهد. این رویکرد به پر کردن خلأ موجود در مطالعات پیشین کمک کرده و به تصمیم‌گیرندگان سازمانی و سیاست‌گذاران امکان می‌دهد تا استراتژی‌های مؤثرتری را در مدیریت منابع انسانی اقتصاد گیگ تدوین کنند.

روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، یک پژوهش کیفی با رویکرد اکتشافی است که با بهره‌گیری از تحلیل مضمون به طراحی الگوی اقتصاد گیگ به منظور ارتقاء حکمرانی منابع انسانی می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران سازمان‌های دولتی، سیاست‌گذاران حوزه منابع انسانی و اساتید دانشگاه متخصص در زمینه‌های اقتصاد دیجیتال، بازار کار و حکمرانی منابع انسانی تشکیل می‌دهند. انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت غیراحتمالی هدفمند انجام شد؛ به گونه‌ای که افراد بر اساس معیارهایی نظیر سابقه مدیریتی یا علمی مرتبط، آشنایی با مفاهیم حکمرانی و اقتصاد گیگ و مشارکت در سیاست‌گذاری یا مشاوره در نهادهای دولتی برگزیده شدند. در مجموع، ۱۵ نفر از خبرگان انتخاب و با آنان مصاحبه‌های عمیق انجام شد. فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، یعنی تا جایی که مضامین جدیدی از مصاحبه‌ها استخراج نمی‌شد. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. برای تدوین سؤالات مصاحبه، از مطالعات پیشین، اسناد بالادستی (مانند سند تحول دولت، برنامه ششم توسعه، سیاست‌های کلان اشتغال) و مرور مفهومی موضوع استفاده شد. مصاحبه‌ها در بازه‌های زمانی ۴۵ تا ۶۰ دقیقه‌ای انجام و پس از کسب اجازه، ضبط و سپس وادویی شدند. برای تحلیل داده‌های کیفی از رویکرد تحلیل مضمون باتکیه بر چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شده است. تحلیل مضمون به پژوهشگر امکان می‌دهد تا از دل داده‌های متنی، الگوها و مضامینی معنادار را کشف کرده و ساختاری نظری یا مفهومی برای موضوع تحقیق ارائه دهد. لازم به ذکر است که داده‌های

کیفی شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و متون مرتبط از قبیل مقالات، کتاب‌ها، مطالعات پیشین و... به طور هم‌زمان تحلیل مضمون شدند. همچنین برای مدیریت و سازمان‌دهی داده‌ها، از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد که فرایند کدگذاری، دسته‌بندی و تحلیل نهایی مضامین را تسهیل کرد. برای تقویت اعتبار نتایج، از بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد؛ بدین صورت که برداشت پژوهشگر از مصاحبه‌ها برای افراد مصاحبه‌شونده ارسال و تأیید آن‌ها اخذ گردید. همچنین، بازبینی همکار پژوهشی (هدف از به‌کارگیری این روش در پژوهش حاضر بررسی درستی تفسیرها، انسجام مضامین با داده‌ها یا کشف سوگیری‌های احتمالی پژوهشگر بود) برای تطبیق کدها و مضامین به کار رفت. برای افزایش پایایی پژوهش، بخشی از داده‌ها به صورت مضاعف توسط دو پژوهشگر مستقل کدگذاری و سپس تطبیق نتایج انجام شد. این اقدام به بررسی میزان ثبات در تفسیر کدها و کاهش سوگیری احتمالی کمک کرد. در نهایت الگوی پژوهش بر مبنای چارچوب در نظر گرفته شده تدوین گردید.

یافته‌ها

جدول زیر، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ویژگی‌ها	زیرگروه‌ها	تعداد
جنسیت	مرد	۱۰
	زن	۵
سن	۳۰-۴۰ سال	۴
	۴۱-۵۰ سال	۷
	۵۱ به بالا	۴
تحصیلات	کارشناسی	۰
	کارشناسی ارشد	۴
	دکتری	۱۱
موقعیت شغلی	مدیر	۷
	سیاست‌گذار	۲
	استاد دانشگاه	۶

در این پژوهش، تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون به صورت مرحله‌ای و نظام‌مند انجام شد. ابتدا، داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه و همچنین متون و مطالعات پیشین مرتبط، به صورت باز کدگذاری شدند. در این مرحله، کدهای اولیه‌ای استخراج شد که نمایانگر مفاهیم و نکات کلیدی در داده‌ها بودند. سپس این کدها در قالب مضامین پایه سازمان‌دهی شدند و مضامین مشابه در دسته‌های بزرگ‌تر تحت عنوان مضامین سازمان‌دهنده گروه‌بندی شدند. در نهایت، با تلفیق مضامین سازمان‌دهنده، محورهای کلی و فراگیر پژوهش شامل «بسترسازها»، «عوامل کلیدی»، «فرصت‌ها و چالش‌ها» و «پیامدها» شکل گرفت.

این فرایند تحلیل به صورت تلفیقی و تعاملی بین داده‌های تجربی مصاحبه‌ها و یافته‌های نظری موجود انجام شد؛ به طوری که هم رویکرد استقرایی (برآمده از داده‌ها) و هم قیاسی (مبتنی بر چارچوب‌های نظری پیشین) در استخراج مضامین به کار گرفته شد. به منظور شفافیت بیشتر، نمونه‌ای از داده‌های اولیه، کدهای استخراج‌شده و نحوه سازماندهی آن‌ها در جدول ۳ ارائه شده است که نمایانگر روند حرکت از داده‌های خام به ساختار مفهومی نهایی است. این چارچوب کدگذاری، مبنای طراحی الگوی پژوهش را تشکیل داده و به شناخت جامع‌تری از حکمرانی منابع انسانی در اقتصاد گیگ منجر شده است.

جدول ۳. نمونه از تحلیل متون و مصاحبه

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	نمونه مصاحبه یا متون
فرآیند بسترسازی	زیرساخت‌های فناوری	پایداری	مشارکت‌کننده (۳) از دید من، زیرساخت‌های فناوری اساس و پایه‌ی کار در اقتصاد گیگ هستند یا ستون فقرات اقتصاد گیگ هستند. ما باید سیستمی داشته باشیم که بتواند بدون وقفه و به صورت پایدار حجم بالای کاربران و تراکنش‌ها را مدیریت کند. هر بار که سیستم دچار کندی یا قطعی می‌شود، نیروی کار و مشتریان اعتمادشان را از دست می‌دهند و این ضربه بزرگی به کل اکوسیستم است؛ بنابراین، زیرساخت ما باید به گونه‌ای طراحی شود که به راحتی مقیاس‌پذیر باشد و با رشد سریع بازار، بتواند پاسخگو باقی بماند. تجربه من نشان داده که بدون زیرساخت فناوری قوی، نمی‌توان به توسعه پایدار اقتصاد گیگ امید داشت
		زیرساخت، مقیاس‌پذیری، فناوری، قابلیت اطمینان سرویس	

ادامه جدول ۳. نمونه از تحلیل متون و مصاحبه

مضمین مضامین مضامین پایه	مضامین مضامین پایه	مضامین پایه	نمونه مصاحبه یا متون
۹ ۳ ۳۰	مقررات حمایتی تطبیقی	انعطاف‌پذیری قانونی، مکانیسم بازخورد مستمر، قابلیت تغییر سریع قوانین	مقررات حمایتی به معنای ایجاد چارچوب‌های قانونی و سیاست‌گذاری پویا است که می‌تواند به سرعت با تغییرات و تحولات سریع در اقتصاد گیگ هماهنگ شود و حقوق نیروی کار غیرسنجی را تضمین کند. این نوع مقررات به جای چارچوب‌های سخت‌گیرانه و ایستا، قابلیت انعطاف‌پذیری بالایی دارند و از طریق مکانیسم‌های بازخورد مستمر، به اصلاح و بهبود قوانین کمک می‌کنند. چنین مقرراتی نه تنها از نیروی کار حمایت می‌کنند؛ بلکه به رشد سالم و پایدار بازار کار غیررسمی و دیجیتال نیز کمک می‌کنند (De Stefano, 2016).
۹ ۳ ۳۰	برندسازی شخصی در بازارهای چندقطبی	اهمیت تطبیق برند شخصی با فرهنگ‌های کاری متنوع، تأثیر برندسازی شخصی در افزایش فرصت‌های شغلی و توانمندسازی، ضرورت سیاست‌گذاری برای توسعه برندسازی چندوجهی در نیروی کار گیگ	مشارکت‌کننده (۹) در شرایط فعلی که بازار کار به شکل چندقطبی و جهانی درآمده، ما به عنوان سازمان دولتی باید به اهمیت برندسازی شخصی برای نیروی کار غیررسمی بیشتر توجه کنیم. درواقع، این افراد برای جذب پروژه‌ها و حفظ موقعیتشان باید برند شخصی‌شان را با توجه به تنوع فرهنگی و منطقه‌ای بازارهای هدف تطبیق دهند. مثلاً یک فریلنسر یا نیروی کار گیگ که در تعامل با مشتریان اروپایی، آسیایی و... است، باید سیاست‌ها و آموزش‌های لازم را برای ساخت هویت حرفه‌ای چندوجهی دریافت کند. این موضوع در نهایت موجب افزایش اشتغال‌پذیری و توانمندی نیروی کار در بازارهای متنوع و تقویت جایگاه اقتصادی کل کشور خواهد شد
	توانایی تنظیم‌شناختی	مهارت‌های تمرکز، اولویت‌بندی و مدیریت بار ذهنی برای بهبود عملکرد، آموزش و توانمندسازی شناختی	مشارکت‌کننده (۱۱) یکی از چالش‌های جدی که نیروی کار در اقتصاد گیگ با آن مواجه است، مدیریت حجم بالای اطلاعات و پروژه‌های متنوع به صورت هم‌زمان است. این افراد برای اینکه بتوانند به شکل مؤثر و دقیق کار کنند، نیازمند مهارت‌هایی هستند که بتوانند به خوبی تمرکز کنند، اولویت‌ها را تنظیم کنند و از بار ذهنی خود به نحوی مدیریت کنند که عملکردشان تحت فشار کاهش نیابد. اگر نیروی کار این مهارت‌ها را نداشته باشد، نه تنها کیفیت کار پایین می‌آید، بلکه ریسک اشتباهات و استرس کاری نیز افزایش می‌یابد.

ادامه جدول ۳. نمونه از تحلیل متون و مصاحبه

مضمین مضامین مضامین پایه	مضامین مضامین پایه	مضامین پایه	نمونه مصاحبه یا متون
مضامین مضامین پایه	کاستی در نظام‌های حمایتی و قانونی	مهارت‌های تمرکز، اولویت‌بندی و مدیریت بار ذهنی برای بهبود عملکرد، آموزش و توانمندسازی شناختی	اقتصاد گیگ به دلیل ماهیت غیررسمی و موقت قراردادهای کاری، چالش‌های ساختاری متعددی در نظام‌های حمایتی و قانونی ایجاد کرده است. یکی از مهم‌ترین مسائل، عدم تطابق قوانین و مقررات سنتی کار با ساختارهای نوین اشتغال گیگ است. قراردادهای کوتاه‌مدت، نبود روابط استخدامی مستمر و پراکندگی نیروی کار باعث شده‌اند که بسیاری از کارگران گیگ از حمایت‌های حقوقی و مزایای اجتماعی مانند بیمه، مرخصی و حمایت‌های بازنشستگی محروم بمانند (Sharma, A & Sharma, 2025).
	امکان دسترسی به استعدادهای متنوع و جهانی	حذف محدودیت جغرافیایی، بهره‌گیری از تخصص‌های متنوع، انعطاف در تأمین نیروی کار	مشارکت‌کننده (۸) یکی از بزرگ‌ترین مزایای اقتصاد گیگ این است که ما دیگر محدود به نیروی کار محلی نیستیم. این مدل باعث شده بتوانیم از تخصص‌های مختلف و فرهنگ‌های متنوع بهره‌مند شویم. این موضوع نه تنها کیفیت پروژه‌ها را بالا می‌برد، بلکه باعث نوآوری و دیدگاه‌های تازه در تیم می‌شود
مضامین مضامین پایه	حکمرانی داده‌محور در مدیریت منابع انسانی	کاربرد داده‌ها و الگوریتم‌ها برای بهبود فرایند استخدام، افزایش دقت و سرعت تصمیم‌گیری، بهبود کیفیت و سرعت انتخاب نیروی انسانی	مشارکت‌کننده (۱۳) به نظرم اقتصاد گیگ تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی را به شدت متکی بر داده می‌کند. مثلاً در فرایند جذب نیرو، به جای تکیه صرف به رزومه و مصاحبه حضوری، از الگوریتم‌های تحلیل داده برای ارزیابی مهارت‌ها و پیش‌بینی عملکرد استفاده می‌کند. این روش باعث شده انتخاب‌ها دقیق‌تر و سریع‌تر باشد. اما باید مراقب سوگیری‌های الگوریتمی هم باشیم، چون داده‌های نابرابر می‌توانند باعث تبعیض شوند. به همین دلیل، همیشه تیمی را مسئول ارزیابی و به‌روزرسانی الگوریتم‌ها کنیم تا عدالت در تصمیم‌ها حفظ شود

ادامه جدول ۳. نمونه از تحلیل متون و مصاحبه

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	نمونه مصاحبه یا متون
۳۳	حذف مرزهای سنتی	محو مرز کارفرما- کارمند، رابطه سیال و پروژه‌محور، جایگزینی روابط ثابت کاری با روابط موقتی، انعطاف‌پذیر و غیردائمی	در الگوی اقتصاد گیگ، مرزهای کلاسیک میان کارفرما و کارمند به تدریج تضعیف می‌شوند و جای خود را به رابطه‌ای سیال، پروژه‌محور و اغلب فاقد وابستگی حقوقی بلندمدت می‌دهند. این تغییر ساختاری موجب بازتعریف مفاهیمی چون «قرارداد شغلی»، «تعلق سازمانی» و «مسئولیت حقوقی» شده است، به‌طوری که پلتفرم‌ها نقش واسطی میان تقاضا و عرضه نیروی کار ایفا می‌کنند، بی‌آنکه در چارچوب‌های سنتی استخدام قرار گیرند (Duggan et al., 2020)

در جدول فوق نمونه از تحلیل متون و مصاحبه به‌منظور آشنایی با فرایند انجام کار نشان داده شد. در جدول زیر به طور کامل فاکتورهای الگوی پژوهش نشان داده است.

جدول ۴. عوامل مرتبط با اقتصاد گیگ

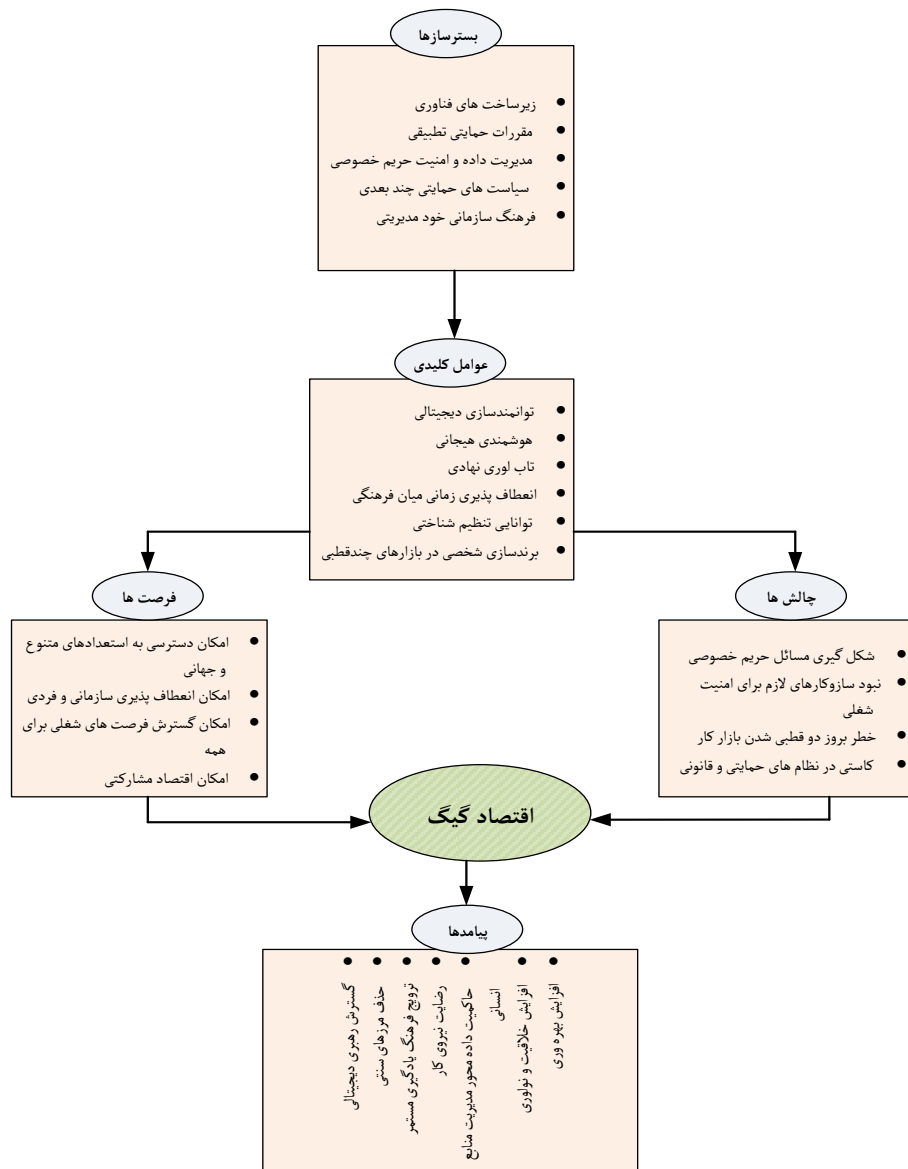
عوامل	منبع متون	مصاحبه
بسترها	زیرساخت‌های فناوری	*
	مقررات حمایتی تطبیقی	(De Stefano, 2016)
	مدیریت داده و امنیت حریم خصوصی	*
	سیاست‌های حمایتی چندبعدی	*
	فرهنگ سازمانی خودمدیریتی	(DeRue & Wellman, 2020) (Pilatti et al., 2024)
عوامل کلیدی	توانمندسازی دیجیتالی	(Kuhn et al., 2021)
	هوشمندی هیجانی	(Wason et al., 2023)
	تاب‌آوری نهادی	*
	انعطاف‌پذیری زمانی میان‌فرهنگی	(Shabu et al., 2025)
	توانایی تنظیم‌شناختی	*
	برندسازی شخصی در بازارهای چندقطبی	*

ادامه جدول ۴: عوامل مرتبط با اقتصاد گیگ

منبع	عوامل	مصاحبه
(Yang, 2025)	امکان دسترسی به استعداد های متنوع و جهانی	*
(Jain, 2024) (Nwabekee et al., 2024)	امکان انعطاف پذیری سازمانی و فردی	
	امکان گسترش فرصت های شغلی برای همه	*
	امکان اقتصاد مشارکتی	*
(Sharma & Sharma, 2025)	شکل گیری مسائل حریم خصوصی	
	نبود سازوکار های لازم برای امنیت شغلی	*
	خطر بروز دوقطبی شدن بازار کار	*
(Sharma & Sharma, 2025)	کاستی در نظام های حمایتی و قانونی	*
	گسترش رهبری دیجیتالی	*
(Duggan et al., 2020) (Kässi & Lehdonvirta, 2018)	حذف مرز های سستی	*
	ترویج فرهنگ یادگیری مستمر	*
(Chitte, 2025) (Almayanda et al., 2025)	رضایت نیروی کار	*
(Wood et al., 2019) (Meijer & Bolívar, 2016)	حاکمیت داده محور مدیریت منابع انسانی	*
(Wood et al., 2019)	افزایش خلاقیت و نوآوری	
(Li, 2023) (Garavandala, 2025)	افزایش بهره وری	*

در پژوهش حاضر با تحلیل داده ها بستر سازها، عوامل کلیدی، فرصت ها و چالش ها و پیامدهای اقتصاد گیگ احصا گردید که در جدول شماره چهار نشان داده شده است. در حقیقت با تحلیل انجام شده مضامین پایه، سازمان دهند و فراگیر استخراج شد. در این گام هدف آن است تا الگوی پژوهش تدوین گردد تا روابط میان مضامین مشخص گردد و شناخت جامع تری از اقتصاد گیگ در راستای حکمرانی منابع انسانی حاصل گردد. به این ترتیب، در شکل زیر الگوی پژوهش نشان داده شده است.

شکل ۱. الگوی پژوهش



تشریح الگو

الگوی مفهومی ارائه شده در این پژوهش، چارچوبی تحلیلی است که باهدف تبیین سازوکار شکل گیری و گسترش اقتصاد گیگ، به بررسی روابط علی میان بسترهای زمینه ساز، عوامل تسهیل گر، فرصت ها، چالش ها و پیامدهای ناشی از این پدیده پرداخته و تأثیر آن بر نظام حکمرانی منابع انسانی را مورد واکاوی قرار می دهد که در ادامه به اختصار تشریح می گردد. زیرساخت های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) یکی از مؤلفه های بنیادین و تسهیل گر در شکل گیری، توسعه و نهادینه سازی اقتصاد گیگ به شمار می روند. این زیرساخت ها شامل مجموعه ای از قابلیت های فنی و عملیاتی نظیر دسترسی به اینترنت پرسرعت و پایدار، مراکز داده ی داخلی، خدمات رایانش ابری و... هستند که زمینه اتصال کارفرمایان، پیمانکاران مستقل و پلتفرم های واسط را فراهم می آورند. در اقتصاد گیگ که عمدتاً بر اشتغال پروژه محور، پراکنده، منعطف و غیرمتمرکز استوار است، وجود این زیرساخت ها پیش شرط مشارکت مؤثر و بهره ور منابع انسانی در بسترهای کاری غیرسنتی محسوب می شود. از منظر حکمرانی منابع انسانی نیز، زیرساخت های فناورانه امکان نظارت هوشمند، ارزیابی داده محور عملکرد نیروی کار، مدیریت اثربخش قراردادهای کاری، و ارتقاء شفافیت در تعاملات را فراهم می سازند. این امر، ضمن افزایش قابلیت اعتماد میان بازیگران بازار، بستر لازم برای تنظیم مقررات مبتنی بر داده را فراهم می کند. همچنین بر اساس یافته ها می توان اذعان داشت در اقتصاد گیگ که مبتنی بر تعاملات دیجیتال و قراردادهای کوتاه مدت است، داده ها به مثابه جریان حیاتی آن تلقی می شوند. مدیریت کارآمد داده و صیانت از حریم خصوصی افراد، یکی از مهم ترین بسترهای حکمرانی در این ساختار نوظهور است و نقش کلیدی در پایداری و مشروعیت آن ایفا می کند. باتوجه به وابستگی اقتصاد گیگ به ابزارهای فناورانه و تبادل مداوم اطلاعات، پلتفرم ها حجم عظیمی از داده های شخصی، شغلی، مالی و رفتاری کاربران را جمع آوری و پردازش می کنند. در چنین فضایی، نبود چارچوب های مشخص برای مالکیت داده ها و استانداردهای رمزنگاری و ذخیره سازی ایمن، می تواند منجر به آسیب پذیری گسترده حریم خصوصی و کاهش اعتماد کاربران شود؛ بنابراین، برقراری نظام جامع مدیریت داده و امنیت حریم خصوصی در بستر اقتصاد گیگ، نه تنها سطح اعتماد میان کاربران و پلتفرم ها را افزایش می دهد، بلکه

زمینه‌ساز توسعه بازارهای داده‌محور، نوآوری در خدمات منابع انسانی و شکل‌گیری اکوسیستم‌های شغلی مسئولانه و پایدار خواهد بود.

باتوجه به نتایج تاب‌آوری نهادی یکی از عوامل کلیدی است که به معنای ظرفیت سیستم‌ها، سازمان‌ها و نهادهای برای پاسخ‌دهی مؤثر، تطبیق و بازسازی خود در برابر بحران‌ها و تغییرات سریع محیطی است. در زمینه اقتصاد گیگ، تاب‌آوری نهادی نقشی کلیدی در تضمین استمرار، مشروعیت و تعادل میان بازیگران بازار کار دیجیتال ایفا می‌کند. تاب‌آوری نهادی مستلزم وجود سازوکارهای انعطاف‌پذیر، قابلیت یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، و توانمندی در هماهنگی میان نهادهای مختلف (دولت، بخش خصوصی، جامعه مدنی) است که به سرعت می‌توانند به تغییرات محیطی پاسخ دهند. در حقیقت تاب‌آوری نهادی بالا، توانمندسازی اقتصاد گیگ را به دنبال دارد که از طریق آن، نه تنها آسیب‌پذیری نسبت به شوک‌های اقتصادی و فناوری کاهش می‌یابد، بلکه امکان توسعه پایدار و ارتقای کیفیت حکمرانی منابع انسانی در فضای کاری نوین فراهم می‌شود. از طرفی بر مبنای یافته‌ها توانایی تنظیم‌شناختی نیز به عنوان یک عامل مؤثر شناسایی شد که به مجموعه‌ای از ظرفیت‌های ذهنی و روان‌رفتاری فرد اشاره دارد و به او امکان می‌دهد در مواجهه با پیچیدگی‌ها، ابهامات و تغییرات مستمر محیطی، به گونه‌ای هدفمند، منعطف و آگاهانه رفتار کند. در بستر اقتصاد گیگ که در آن ساختارهای سازمانی، زمان کاری و... دائماً در حال تغییر هستند، این توانایی یکی از کلیدی‌ترین پیش‌نیازهای موفقیت، تاب‌آوری شغلی و انطباق حرفه‌ای افراد محسوب می‌شود. از منظر حکمرانی منابع انسانی، توانایی تنظیم‌شناختی نه تنها یک ویژگی فردی بلکه یک سرمایه‌ی جمعی تلقی می‌شود که می‌توان با طراحی نظام‌های آموزشی، بازخورد هوشمند، و سازوکارهای انگیزشی انعطاف‌پذیر در سطح کلان آن را ارتقاء بخشید. در حقیقت، تقویت این قابلیت شناختی در میان نیروهای فعال در اقتصاد گیگ، کلید بهره‌وری پایدار، رضایت شغلی، و جلوگیری از فرسودگی ذهنی است.

یکی از اساسی‌ترین فرصت‌هایی که اقتصاد گیگ فراهم می‌آورد، گسترش فرصت‌های شغلی برای گروه‌های متنوع اجتماعی است؛ از جمله افرادی که در نظام‌های اشتغال سنتی یا رسمی، به دلایل ساختاری، اجتماعی یا جغرافیایی از بازار کار طرد یا حذف شده‌اند. این

اقتصاد با اتکا به فناوری‌های ارتباطی زمینه‌ساز دسترسی به اشتغال در چارچوبی باز و کم‌هزینه است. در نظام‌های سنتی بازار کار اشتغال وابسته به حضور فیزیکی، تعهدات بلندمدت و شرایط خاص قراردادی است که به شدت به سرمایه اجتماعی، جنسیت، موقعیت جغرافیایی، سابقه کاری و تحصیلات رسمی وابسته می‌باشد. اما اقتصاد گیگ با محوریت پروژه‌های کوتاه‌مدت و خدمات از راه دور، این موانع را کاهش داده و امکان اشتغال را برای گروه‌هایی همچون زنان خانه‌دار، دانشجویان، سالمندان، افراد دارای ناتوانی جسمی، ساکنان مناطق محروم، مهاجران و حتی افراد بدون تحصیلات رسمی دانشگاهی فراهم کرده است. با استناد به یافته‌های یکی از چالش‌های بنیادین در گذار به اقتصاد گیگ، شکل‌گیری تدریجی یک ساختار دوقطبی در بازار کار است؛ جایی که شاغلان به دو طبقه‌ای متمایز تقسیم می‌شوند: اقلیت برخوردار از مهارت‌های پیشرفته، استقلال حرفه‌ای و دسترسی به پروژه‌های باکیفیت و پرمنفعت و اکثریتی وسیع از کارگران گیگ که در معرض مشاغل ساده، کم‌درآمد، بی‌ثبات و فاقد حمایت‌های اجتماعی قرار دارند. این دوقطبی، صرفاً یک پدیده‌ی اقتصادی نیست، بلکه پیامدی ساختاری از فناوری‌محور شدن شتاب‌زده بازار کار است که در آن کارگران با مهارت‌های خاص در رأس هرم قرار می‌گیرند، درحالی‌که اکثریت نیروی کار به سطحی از اشتغال محدود می‌شوند که نه امنیت دارد، نه امکان پیشرفت؛ بنابراین، اقتصاد گیگ در صورت بی‌توجهی به عدالت ساختاری، به‌جای فراگیرسازی اشتغال، می‌تواند به بستری برای بازتولید نابرابری در قالب دیجیتال تبدیل شود. مهار خطر دوقطبی شدن بازار کار، نیازمند بازطراحی الگوریتم‌های توزیع فرصت، ارتقای مهارت‌های اقشار کم‌دسترس، اعمال حکمرانی داده‌محور و شفاف بر بسترهای پلتفرمی است.

باتوجه به نتایج رهبری دیجیتالی به یکی از پیامدهای حیاتی و راهبردی اقتصاد گیگ معرفی شد. رهبران دیجیتال با بهره‌گیری از فناوری‌های تحلیل داده بزرگ (Big Data)، هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، قادرند الگوهای عملکرد نیروی کار را ارزیابی و بهبود دهند و تصمیمات مبتنی بر داده اتخاذ کنند. در واقع رهبری دیجیتالی به تقویت تعاملات از راه دور، تسهیل همکاری میان تیم‌های پراکنده جغرافیایی و ایجاد فرهنگ سازمانی دیجیتال کمک می‌کند که در اقتصاد گیگ اهمیت ویژه‌ای دارد. به این ترتیب، گسترش رهبری

دیجیتالی در اقتصاد گیگ، نمادی از تحول بنیادین در حکمرانی منابع انسانی است که در آن فناوری، داده‌محوری و انعطاف‌پذیری در کنار ارزش‌های انسانی و اخلاقی ترکیب می‌شوند. این نوع رهبری، پیش‌شرط موفقیت در مدیریت کاری متغیر و پیچیده اقتصاد نوین محسوب می‌شود و مستلزم ارتقای مستمر مهارت‌ها، فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های فناورانه است. اقتصاد گیگ به دلیل ماهیت سیال و فناوری‌محورش، بستری بسیار مساعد برای تقویت خلاقیت و نوآوری فردی و جمعی فراهم می‌آورد. این پیامد، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دستاوردهای توسعه این الگو، نقش کلیدی در پویایی و رقابت‌پذیری بازارهای کار مدرن ایفا می‌کند. کار در پروژه‌های متنوع با حوزه‌های مختلف تخصصی، نیروی کار را مجبور می‌کند تا فراتر از چارچوب‌های ثابت فکر کند و راه‌حل‌های نوآورانه ارائه دهد. از طرفی انعطاف زمانی و مکانی به افراد این امکان را می‌دهد که در شرایط بهینه و با تمرکز بیشتر فعالیت کنند که خود محرکی قوی برای خلاقیت است. افزایش خلاقیت و نوآوری، پیامدی استراتژیک در اقتصاد گیگ است که می‌تواند به‌عنوان موتور محرکه توسعه پایدار بازار کار و ارتقای کیفیت زندگی نیروی انسانی قلمداد شود.

بحث و نتیجه‌گیری

در پرتو تحولات شتابان فناوری، تغییر در الگوهای اشتغال و ظهور پلتفرم‌های کارمحور، اقتصاد گیگ به‌عنوان یکی از پویاترین پدیده‌های ساختارشکن در بازار کار معاصر، نیازمند بازاندیشی‌های عمیق در حوزه حکمرانی منابع انسانی است. در واقع اقتصاد گیگ، به‌مثابه یک تحول ساختاری در بازار کار جهانی، پارادایمی نوین را در حوزه اشتغال معرفی می‌کند که علاوه بر فرصت‌های متنوع برای کارگران و سازمان‌ها، مخاطرات پیچیده‌ای را نیز به همراه دارد. در این چارچوب، حکمرانی منابع انسانی نه‌تنها نیازمند بازنگری در سازوکارهای مدیریت و ارزیابی عملکرد است، بلکه باید متناسب با دینامیک‌های متغیر اقتصاد گیگ، ابعاد امنیت شغلی، عدالت، رضایت و توسعه پایدار نیروی کار را تضمین نماید. باوجود پیشرفت‌های موجود در حوزه حکمرانی منابع انسانی در اقتصاد گیگ، این پژوهش با طراحی و ارائه یک الگوی جامع مبتنی بر تحلیل کیفی، توانسته است ابعاد مختلف بسترسازها، عوامل کلیدی، فرصت‌ها، چالش‌ها و پیامدها را

به صورت یکپارچه در قالبی کاربردی ارائه دهد. این الگو علاوه بر تعمیق فهم نظری، امکان استفاده عملی را برای مدیران و سیاست‌گذاران فراهم می‌کند تا سیاست‌ها و راهکارهای بهینه‌تری برای مدیریت منابع انسانی در محیط‌های اقتصادی غیرسنتی و پویا تدوین نمایند. از این رو، یافته‌های این پژوهش نقشی کلیدی در توسعه دانش و بهبود عملکرد سازمان‌ها در اقتصاد گیگ ایفا می‌کند. پژوهش حاضر باهدف تدوین الگویی جامع برای اقتصاد گیگ، تلاش کرده است تا ضمن شناسایی عوامل بسترساز، کلیدی، فرصت‌ها و چالش‌ها و در نهایت پیامدها چارچوبی علمی و کاربردی ارائه دهد که بتواند مسیر تحقق حکمرانی اثربخش منابع انسانی در این بستر نوظهور را هموار سازد و در نهایت زمینه‌ساز رشد متوازن و پایدار بازار کار دیجیتال باشد. در چارچوب یافته‌های این پژوهش، «مقررات حمایت تطبیقی» به عنوان یکی از بسترهای ضروری حکمرانی منابع انسانی در اقتصاد گیگ شناسایی شد. مقرراتی که برخلاف چارچوب‌های حقوقی ایستا و سنتی، قادرند به سرعت نسبت به تحولات ساختاری بازار کار، ظهور گونه‌های نوین اشتغال و تغییر در الگوهای وابستگی شغلی واکنش نشان دهند. چنین نگاهی، آن گونه که De Stefano (2016) نیز تأکید کرده، می‌تواند خلأهای ناشی از عدم تطابق نظام‌های حقوقی سنتی با شرایط اقتصاد گیگ را پر کند و از طریق طراحی مقرراتی که بر اساس واقعیت عملکردی و وابستگی اقتصادی افراد عمل می‌کنند، زمینه‌ساز توانمندسازی و ارتقای بهره‌وری در این الگوی اشتغال شود. یکی از بسترهای اصلی موفقیت در تدوین الگوی اقتصاد گیگ، فرهنگ سازمانی خودمدیریتی است. یافته‌های پژوهش حاضر همچون مطالعه اخیر Pilatti et al. (2024) حکایت از آن دارد که خودمدیریتی نه تنها به افزایش سطح مسئولیت‌پذیری و استقلال کارکنان کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز ایجاد ساختارهای سازمانی منعطف و پویا است که با ماهیت متغیر و غیررسمی اقتصاد گیگ سازگاری دارد. به عبارتی فرهنگ خودمدیریتی موجب تسهیل فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکتی و کاهش تمرکز قدرت شده و این امر نقش مدیران را از کنترل‌گر صرف به تسهیل‌گر و حامی تبدیل می‌کند. از طرفی نتایج گویای آن است که توانمندسازی دیجیتالی به عنوان پیش‌شرطی برای بهره‌مندی از ابزارهای دیجیتال و پلتفرم‌های اقتصاد گیگ مطرح شد، چرا که این توانمندی امکان خودسازماندهی، مدیریت زمان و کیفیت کار و همچنین ارتباط مؤثر در

شبکه‌های کاری متنوع را فراهم می‌کند. بدین ترتیب، کارکنان دارای توانمندی دیجیتالی بالا می‌توانند با سطح استقلال و انعطاف بیشتری نقش خود را ایفا کنند که این امر به بهبود حکمرانی منابع انسانی و ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های دولتی منجر می‌شود. نتایج این بخش با مطالعه Kuhn et al. (2021) همسو است. آنها معتقدند که توانمندی دیجیتالی، فراتر از مهارت‌های فنی صرف، شامل قابلیت‌های شناختی، رفتاری و ارتباطی است که فرد را قادر می‌سازد به طور مؤثر در بسترهای دیجیتال فعالیت کند و از فرصت‌های نوین اقتصاد گیگ بهره‌برداری نماید. یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش حاضر، شناسایی "انعطاف‌پذیری زمانی میان‌فرهنگی" به عنوان عاملی بنیادین در تحقق الگوی اقتصاد گیگ در سازمان‌های دولتی بود. این مفهوم با آنچه در پژوهش Shabu et al. (2025) نیز مورد تأکید قرار گرفته، همخوانی دارد؛ جایی که آن‌ها تأکید می‌کنند اقتصاد گیگ، به‌ویژه در بسترهای جهانی و چندفرهنگی، نیازمند درکی ژرف از تفاوت‌های زمانی، فرهنگی و ارتباطی میان نیروهای کاری پراکنده در جغرافیاهای گوناگون است. اقتصاد گیگ با ماهیتی برون‌مرزی، به سازوکارهایی نیاز دارد که به افراد امکان دهد در مناطق زمانی مختلف، و با زمینه‌های فرهنگی متنوع، به صورت هم‌زمان و هم‌افزا فعالیت کنند؛ بنابراین، سازمان‌هایی که از رویکردهای انعطاف‌پذیر در تعریف زمان کاری، شیفت‌های کاری توزیع‌شده و مدیریت پروژه‌های چندفرهنگی بهره گرفته‌اند، بهتر توانسته‌اند با مختصات اقتصاد گیگ انطباق یابند. همچنین، این نوع انعطاف‌پذیری به افزایش رضایت شغلی، کاهش تعارضات زمانی - فرهنگی و بهبود عملکرد تیم‌های چندفرهنگی منجر شده است. یکی از فرصت‌های برجسته‌ای که در این پژوهش شناسایی شد، امکان دسترسی به سرمایه انسانی متنوع و جهانی در بستر اقتصاد گیگ بود. این امر با مطالعه Yang (2025) مطابقت دارد که در آن تأکید شده است اقتصاد گیگ با گسست از مرزهای جغرافیایی، زمینه‌ای بی‌سابقه برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های انسانی پراکنده در نقاط مختلف جهان فراهم می‌سازد. اقتصاد گیگ این محدودیت (محدود به موقعیت مکانی، چارچوب‌های استخدام رسمی، و الزامات اداری پیچیده) را کنار می‌زند و امکان تعامل مستقیم، سریع و انعطاف‌پذیر با نیروی کار متخصص از فرهنگ‌ها، زبان‌ها و پیشینه‌های حرفه‌ای گوناگون را فراهم می‌سازد. این دسترسی گسترده، نه تنها به ارتقای کیفیت خدمات، بلکه به گسترش

دیدگاه‌های چندفرهنگی در فرایند تصمیم‌گیری و نوآوری سازمانی منجر می‌شود. اقتصاد گیگ نه تنها دسترسی به استعدادهای بین‌المللی را ممکن می‌سازد، بلکه به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که ترکیب مهارتی نیروی انسانی خود را بر اساس نیازهای لحظه‌ای تنظیم و بازپیکربندی کنند. این ویژگی، حکمرانی منابع انسانی را از یک رویکرد انباشتی و بلندمدت، به مدلی سیال، انطباق‌پذیر و نیازمحور ارتقا می‌دهد. شکل‌گیری و تشدید نگرانی‌های مرتبط با حریم خصوصی و امنیت داده‌ها در بستر اقتصاد گیگ، یکی از چالش‌های مهمی است که در این پژوهش شناسایی شد. در اقتصاد سنتی، کارکنان تحت نظارت و کنترل مستقیم سازمان قرار دارند و تحت پروتکل‌های امنیتی بومی مدیریت می‌شوند. اما در مدل گیگ، نیروهای کاری ممکن است از مناطق جغرافیایی مختلف، با زیرساخت‌های ارتباطی متفاوت، به سامانه‌ها و اطلاعات سازمانی دسترسی پیدا کنند. این دسترسی گسترده، اگر فاقد چارچوب‌های حاکمیتی و فنی مناسب باشد، می‌تواند تهدیدهای جدی برای حریم خصوصی افراد، اطلاعات سازمانی و حتی امنیت ملی ایجاد کند؛ خصوصاً در نهادهای دولتی. (Sharma & Sharma (2025) نیز تأکید کردند که ساختارهای کاری گیگ به دلیل ماهیت توزیع‌شده، دیجیتال‌محور و اغلب فاقد چهارچوب‌های قراردادی سخت‌گیرانه، مستعد نقض حریم خصوصی و نشت اطلاعات هستند. حذف یا فروپاشی مرزهای سنتی در ساختار سازمانی، جغرافیایی و زمانی کار یکی از پیامدهای کلیدی شناسایی‌شده در پژوهش حاضر است. این پیامد با یافته‌های Duggan et al. (2020) و Kassi & Lehdonvirta (2018) همخوانی دارد که در آن‌ها نشان داده شده است که اقتصاد گیگ با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و پلتفرم‌های کاری، موجب بازتعریف حدود و مرزهای کاری شده است. در چارچوب اقتصاد گیگ، مرزها به تدریج در حال محو شدن هستند. افراد می‌توانند بدون نیاز به استخدام رسمی، از نقاط مختلف جغرافیایی و با ترتیبات زمانی منعطف، در پروژه‌ها مشارکت کنند. همچنین سازمان‌ها به جای آنکه ساختارهای عمودی و بوروکراتیک را حفظ کنند، به سمت معماری‌های باز و شبکه‌ای حرکت می‌کنند؛ بنابراین، حذف مرزهای سنتی نه صرفاً یک پیامد فناورانه، بلکه تحولی در منطق حکمرانی منابع انسانی و الگوهای سازماندهی است. تغییر پارادایم از مدیریت سنتی منابع انسانی به سمت حاکمیت داده‌محور یکی دیگر از

پیامدهای پژوهش حاضر است. نتایج مطالعات (2019) Wood et al. و (2016) Meijer & Bolívar نشان می‌دهد که آنها بر ظهور «دولت داده‌محور» و «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تحلیل داده‌ها» در ساختارهای نوین حکمرانی تأکید می‌کنند. در الگوهای کاری گیگ، حجم وسیعی از داده‌های تعاملی، زمانی، رفتاری و عملکردی تولید می‌شود که در صورت تحلیل نظام‌مند، می‌تواند به عنوان زیرساختی برای حکمرانی هوشمند منابع انسانی عمل کند. حرکت به سمت حکمرانی داده‌محور نه تنها دقت تصمیم‌گیری‌ها را افزایش می‌دهد، بلکه شفافیت، پاسخ‌گویی، و قابلیت نظارت بر عملکرد سیستم منابع انسانی را نیز ارتقا می‌بخشد. در خصوص محدودیت‌های پژوهش می‌توان گفت که محدود بودن حجم نمونه و تمرکز مطالعه بر سازمان‌های دولتی در یک بستر جغرافیایی خاص می‌تواند قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر سازمان‌ها، بخش‌های غیردولتی یا محیط‌های دیگر را کاهش دهد.

پیشنهادهای کاربردی

- ❖ پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی لازم است به طور راهبردی و هدفمند به ظرفیت‌های اقتصاد گیگ توجه کنند؛ زیرا این مدل کاری امکان دسترسی به نیروی انسانی متنوع، انعطاف‌پذیر و متخصص را فراهم می‌سازد و با فراهم کردن شرایط کار غیرمتمرکز و پروژه‌محور، زمینه‌ساز چابک‌سازی دستگاه‌های دولتی می‌شود.
- ❖ برای تسهیل گذار موفق سازمان‌های دولتی به سوی اقتصاد گیگ، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران اقدام به طراحی و اجرای سیاست‌های حمایتی چندبُعدی نمایند که هم‌زمان ابعاد مالی، حقوقی، اجتماعی و... را پوشش دهد. این سیاست‌ها باید از یک سو امنیت اقتصادی و حقوقی نیروی کار گیگ را تضمین کرده و از سوی دیگر، نظام‌های انعطاف‌پذیر جبران خدمات و حمایت‌های رفاهی متناسب با این نوع اشتغال را فراهم آورند. اجرای چنین سیاست‌هایی، بستر لازم برای استقرار حکمرانی منابع انسانی در قالب اقتصاد گیگ را تقویت کرده و از بروز شکاف‌های عدالت‌محور، اطلاعاتی و قانونی در ساختار دولت جلوگیری خواهد کرد.
- ❖ برای ارتقای تاب‌آوری نهادی در اقتصاد گیگ، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی با

بازطراحی ساختارها، تقویت یادگیری سازمانی و ایجاد سازوکارهای انعطاف پذیر منابع انسانی، توان انطباق خود با تحولات فناورانه و اشتغال سیال را افزایش دهند. تمرکز بر حکمرانی داده محور، سیاست گذاری آزمایشی و رهبری دیجیتال، می تواند پایه ای برای نهادهایی مقاوم و سازگار در برابر تغییرات آینده باشد.

❖ باتوجه به اهمیت برندسازی شخصی در بازارهای چندقطبی و رقابتی اقتصاد گیگ، پیشنهاد می شود سازمان های دولتی و نهادهای آموزشی، برنامه هایی برای ارتقای هویت حرفه ای، مهارت های خود ارائه گری دیجیتال و سواد رسانه ای نیروی کار طراحی کنند. تقویت برند فردی، به نیروی کار کمک می کند تا در محیط های متکثر و فرامرزی دیده شوند، فرصت های پروژه ای بیشتری جذب کنند و نقش مؤثرتری در اکوسیستم گیگ ایفا نمایند.

❖ برای افزایش اثربخشی نیروی کار در اقتصاد گیگ، به ویژه در سازمان های دولتی، توصیه می شود برنامه های آموزشی و توسعه مهارت های هوشمندی هیجانی را به صورت مستمر و ساختاریافته پیاده سازی کنند. تقویت توانایی های مدیریت استرس، خود آگاهی، همدلی و ارتباطات بین فردی، زمینه ساز بهبود همکاری، انعطاف پذیری روانی و رضایت شغلی در محیط های کاری سیال و متغیر خواهد بود.

❖ باتوجه به محدودیت های نمونه و بستر جغرافیایی مطالعه حاضر، پژوهشگران آینده می توانند با گسترش دامنه پژوهش خود به بخش های خصوصی و مناطق جغرافیایی متنوع تر، قابلیت تعمیم پذیری یافته ها را ارتقا دهند. همچنین، بررسی تأثیر متقابل عوامل فرهنگی، فناوری و نهادی در اقتصاد گیگ با استفاده از روش های تلفیقی (کمی - کیفی) می تواند درک عمیق تر و جامع تری از پیچیدگی های این پدیده فراهم آورد. پژوهش های آینده همچنین می توانند نقش سیاست های حمایتی و چارچوب های حقوقی را در تقویت تاب آوری نهادی و حاکمیت داده محور مدیریت منابع انسانی در محیط های گیگ مورد بررسی قرار دهند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

از تمامی کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری رسانند، قدردانی می‌شود.

ORCID

Abdullah Saedi



<https://orcid.org/0000-0001-7812-1978>

Fatemeh Shams



<https://orcid.org/0000-0001-5576-0531>

منابع

1. Allon, G., Cohen, M., Park Sinchaisri, W. (2023). The Impact of Behavioral and Economic Drivers on Gig Economy Workers, *Manufacturing & Service Operations Management*, 25(4), 1376-1393. doi.org/10.1287/msom.2023.1191
2. Almayanda, F., Aman, A., Ghazali, M., & Daud, S. (2025). The influence of digital platforms on gig workers: A systematic literature review. *Helion*, 11(1), 45-67. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e41491>
3. Amin, M. R. (2025). Exploring the Evolution of Human Resource Management in the Gig Economy: A Systematic Analysis. *Business & Social Sciences*, 3(1), 1-8. <https://doi.org/10.25163/business.3110243>
4. Ashford, S. J., Caza, B. B., & Reid, E. M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38(1), 23-41. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.001>
5. Bajwa, U., Gastaldo, D., Ruggiero, E., & Knorr, L. (2018). The health of workers in the global gig economy, *Globalization and Health*, 3(1), 1-4. doi.org/10.1186/s12992-018-0444-8.
6. Burtch, G., Carnahan, S., Greenwood, B. N. (2018). Can you gig it? An empirical examination of the gig economy and entrepreneurial activity. *Management Science*, 64(12), 5497-5520. doi.org/10.1287/mnsc.2017.2916
7. Chitte, S. (2025). The Gig Economy: Navigating Complexities in Human Resource Management, *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 34(2), 112-130.

8. De Stefano, V. (2016). The rise of the “just-in-time workforce: On-demand work, crowdwork, and labor protection in the gig-economy. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 471–504.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2682602>
9. Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>
10. Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2023). Algorithmic HRM control in the gig economy: The app-worker perspective. *Human Resource Management*, 62(6), 883–899.
doi.org/10.1002/hrm.22168.
11. Garavandala, S. (2025). Gig-economy integration: organizational development strategies for a fluid workforce. *Strategic HR Review*, 35(1), 34–52. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2025-0047>
12. Jain, P. (2024). The Gig Economy: Disruption, Innovation, and Economic Evolution, Educational Administration: *Theory and Practice*, 30(5), 5133-5140. [Doi: 10.53555/kuey.v30i5.3755](https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.3755).
13. Joshi, A., Jain, S., & Gupta, P. (2024). Challenges and impact of the gig economy, *Sustainable Economies* 2(2),96 [DOI:10.62617/se.v2i2.96](https://doi.org/10.62617/se.v2i2.96).
14. Kalleberg, A. L., & Dunn, M. (2016). Good jobs, bad jobs in the gig economy. *Perspectives on Work*, 20(1), 10-14.
15. Kässä, O., & Lehdonvirta, V. (2018). Online labour index: Measuring the online gig economy for policy and research. *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 241–248.
doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.056
16. Koutsimpogiorgos, A., Van Slageren, J., Herrmann, A. M., & Frenken, K. (2020). Conceptualizing the gig economy and its regulatory problems. *Policy Internet*, 12(4), 525–545. <https://doi.org/10.1002/poi3.237>
17. Kuhn, K., Meijerink, J & Keegan, A. (2021). Human Resource Management and the Gig Economy: Challenges and Opportunities at the Intersection between Organizational HR Decision-Makers and Digital Labor Platforms, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1-46. [DOI:10.1108/S0742-730120210000039001](https://doi.org/10.1108/S0742-730120210000039001)

18. Kumari, P. (2024). The evolution of human resource management in the gig economy. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8(5), 1–5. <https://doi.org/10.55041/IJSREM34323>
19. Lehdonvirta, V., Kässi, O., Hjorth, I., Barnard, H., & Graham, M. (2021). The global platform economy: A new offshoring institution enabling emerging-economy microproviders. *Journal of Management*, 45(2), 567–598. <https://doi.org/10.1177/01492063187867>
20. Li, S. (2023). The Gig Economy and Labour Market Dynamics, *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 61(1), 275–281. [DOI:10.54254/2754-1169/61/20231285](https://doi.org/10.54254/2754-1169/61/20231285).
21. Liu, R., & Yin, H. (2024). How algorithmic management influences gig workers' job crafting. *Behavioral Sciences*, 14(10), 1–13. doi.org/10.3390/bs14100952.
22. Mamadiyarov, Z., Saifnazarov, I., Khamdamov, S., Yarashova, V. (2024). The Rise of the Gig Economy and digital labor platforms, *Forecasting and Social Change*, 182, 515–521. <https://doi.org/10.1145/3726122.372619>.
23. McDonnell, A., Carbery, R., Burgess, J., & Sherman, U. (2021). Technologically mediated human resource management in the gig economy. *International Journal of Human Resource Management*, 32, 3995–4015.
24. Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392–408. doi.org/10.1177/0020852314564308.
25. Nwabekee, U., Ogeawuchi, J., Abayomi, A & Agboola, O (2024). A Conceptual Framework for Gig Economy Agent Enablement Through Operational, *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 1-15. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2024.5.2.1046-1060>.
26. Pilatti, G.R., Pinheiro, F.L., & Montini, A.A. (2024). Systematic literature review on gig economy: Power dynamics, worker autonomy, and the role of social networks. *Administrative Sciences*, 14(10), 267. doi.org/10.3390/admsci14100267

27. Shabu, K., Priya, S., Mageswari, S., Prabhash, N., & Hari, A. (2025). Shaping the gig economy: insights into management, *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 12(1), 92–103.
<https://doi.org/10.14419/sx68fc91>
28. Sharma, A., & Sharma, R. (2025). The Gig Economy and the Evolving Nature of Work in India: Employment, Policy, and Platform Realities in the Age of Convenience. *Journal of Digital Economy*, 57(1), 12–30.
<https://doi.org/10.1016/j.jdec.2025.07.005>.
29. Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–499.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
30. Sui, W., & Ding, T. (2024). Rise of the Gig Economy and Its Business Models, *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 106(1), 173-179. [DOI:10.54254/2754-1169/106/20241415](https://doi.org/10.54254/2754-1169/106/20241415)
31. Tillmann, A., & Koene, B. A. (2023). Gig work and its impacts on existing HR and organizational responsibilities and the role of HRM. *Proceedings of the Academy of Management, 84th Annual Meeting*.
doi.org/10.5465/AMPROC.2023.199bp
32. Tolba, H. (2021). How the GiG -Economy is Reshaping the World Labor Market, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(6), 5246-5261.
33. Vadavi, S., & Sharmiladevi, J. C. (2024). Analysing the evolution and patterns of the gig economy: a bibliometric examination of growth and trends. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2424480.
34. Vallas, S., & Schor, J. (2020). What Do Platforms Do? Understanding the Gig Economy. *Annual Review of Sociology*, 46(2), 273–294.
<https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054857>
35. Wardhana, V. H. K., Herlina, M. G., Bangsawan, S., & Tuori, M. A. (2021). Regulatory developments in the gig economy: A literature review. *Lingua Cultura*, 15(1), 41–48.
<https://doi.org/10.21512/lc.v15i1.6758>
36. Wason R., Kaur, I., Wilfred, S. (2023). Help Your Gig Workers Become Their Best Selves: A Self-Actualization Action Framework, *International Journal of Business and Applied Social*, 1-12.
[DOI:10.33642/ijbass.v9n3p2](https://doi.org/10.33642/ijbass.v9n3p2).

37. Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56–75.
doi.org/10.1177/0950017018785616
38. Yang, H. (2025). The Gig Economy and Labor Market Flexibility: Implications for Wage Determination, *Frontiers in Business, Economics and Management*, 20(3), 105–121. <https://doi.org/10.54097/0jwdc938>.

استناد به این مقاله: ساعدی، عبدالله و شمس، فاطمه. (۱۴۰۵). الگوی اقتصاد گیگ: گامی به سوی حکمرانی منابع انسانی. (e19592). *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۵ (۱۲۰)، ۱۱۵–۱۵۰.

doi: 10.22054/jmsd.2025.87357.4677



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.