



Methodological Challenges in Public Sector Human Resource Management Research

Hassan Danaeifard¹ , Samaneh Yazdani²

Abstract

Article Type:

Research-based

Background & Purpose: Human resource management in the public sector plays a pivotal role in enhancing the effectiveness of public organizations and achieving good governance. Despite the quantitative growth of research in this field in Iran over the past decade, the methodological quality of these studies has rarely been systematically evaluated. The aim of this study is to provide a critical review of the methodological literature on public sector human resource management with a special focus on Iran and to identify its main gaps and challenges.

Methodology: This study was conducted using a semi-systematic review approach based on the PRISMA 2020 framework. Out of 520 initial records, 128 selected sources—including 75 international studies and 53 Persian/Iranian studies—were examined through descriptive and critical analysis. A six-dimensional conceptual framework encompassing research design and causal inference, data sources, levels of analysis, methodological diversity, quality of tools and data analysis, and institutional embeddedness served as the basis for evaluation. The reliability of qualitative coding was confirmed with Cohen's kappa coefficient of 0.87.

Findings: The existing research is predominantly quantitative, cross-sectional, and based on self-reported data. Control for common method bias is rarely reported, and longitudinal, multilevel, and genuinely integrated mixed-methods studies are almost absent. The application of emerging data-driven methods is not observed in the domestic literature. These patterns stem from institutional and educational constraints and have led to the production of static knowledge with limited generalizability and explanatory power.

Conclusion: The identified methodological challenges undermine the credibility of produced knowledge and the capacity for evidence-based policymaking in the public sector. Strengthening longitudinal and mixed-methods research, utilizing secondary and multi-source data, employing multilevel models, and reforming methodological training are key pathways to enhance methodological rigor and generate more applicable and valid knowledge in public sector human resource management.

Keywords: Human resource management, Public sector, Methodological challenges, Critical review, Methodological rigor, Institutional context.

Corresponding Author:

Samaneh Yazdani

© Authors

Received:

December 20, 2025

Received in revised form:

January 03, 2026

Accepted:

February 20, 2026

Published online:

April 04, 2026

Citation: Danaeifard, Hassan & Yazdani, Samaneh (2026). Methodological Challenges in Public Sector Human Resource Management Research. *Journal of Human Resource Studies*, 16(1), 43- 68. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.579513.2567>

1. Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: hdanaee@modares.ac.ir
2. Assistant Prof., Department of Management and Accounting, Faculty of Humanities and Arts, Technical and Vocational University (TVU), Tehran, Iran. E-mail: s-yazdani@tvu.ac.ir



Methodological Challenges in Public Sector Human Resource Management Research

Extended Abstract

Background & Purpose

Human resource management (HRM) in the public sector is a strategic driver of organizational effectiveness, service quality, accountability, and good governance. Public employees play a pivotal role in implementing policies and determining the success of administrative reforms and development programs. In Iran, public-sector HRM research has expanded considerably over the past decade, addressing issues such as meritocracy, performance management, talent management, green HRM, smart governance, and workforce sustainability. However, despite this quantitative growth, limited attention has been devoted to evaluating the methodological quality of existing studies. International evidence highlights persistent concerns, including the dominance of cross-sectional designs, weak integration of mixed methods, reliance on self-reported data, limited multilevel analysis, and insufficient consideration of institutional context. Similar patterns are evident in Iranian research, restricting the production of robust evidence for policymaking. To address this gap, this study develops and applies a six-dimensional evaluation framework to critically examine methodological trends, identify key weaknesses, and propose directions for strengthening methodological rigor and practical relevance in public-sector HRM research.

Methodology

This study adopted a semi-systematic critical literature review to examine methodological developments in public-sector human resource management (HRM) research. An adapted PRISMA 2020 framework guided the search, screening, and selection processes to ensure transparency and reproducibility. Publications published between 2015 and 2025 were systematically retrieved from major international databases (Scopus, Web of Science, Google Scholar, and JSTOR) and Iranian databases (SID, Magiran, Noormags, Civilica, and Irandoc) using English and Persian Boolean search strings. Eligible sources included empirical, quasi-empirical, review, and meta-methodological studies addressing methodological aspects of public-sector HRM, while purely theoretical, non-peer-reviewed, and methodologically unclear publications were excluded. From 520 initial records, 128 sources (75 international and 53 Iranian) met the inclusion criteria. Data were analyzed through descriptive classification based on a six-dimensional evaluation framework and critical comparison with international methodological standards. Qualitative coding was conducted using MAXQDA, descriptive analyses were performed in Excel, and inter-coder reliability was confirmed with a Cohen's kappa coefficient of 0.87.

Findings

Analysis of the 128 selected sources identified six recurring methodological deficiencies that collectively weaken the credibility, explanatory power, and policy relevance of public-sector human resource management (HRM) research in Iran. These shortcomings are rooted in both

institutional constraints—including bureaucratic complexity, restricted access to organizational data, and political influences—and academic factors such as publication pressures, the dominance of quantitative traditions, and limited training in advanced research methods. First, quantitative cross-sectional survey designs overwhelmingly dominated the literature, accounting for approximately 70–78% of the reviewed studies. Structural equation modeling (SEM) and partial least squares SEM were the principal analytical techniques, while rigorous controls for common-method bias were rarely implemented. Heavy reliance on single-wave, self-reported data produced static findings that inadequately captured the dynamic effects of administrative reforms, digital transformation, and changing institutional environments. Second, although 15–18% of studies claimed to employ mixed-methods designs, genuine methodological integration remained limited. Qualitative and quantitative components were rarely combined through deep triangulation or meta-inference, reducing the complementary strengths of mixed-methods research and limiting its contribution to theory development and practical problem-solving. Third, longitudinal, experimental, and quasi-experimental research designs were largely absent. Fewer than 6% of the studies used longitudinal or panel data, and advanced techniques such as latent growth modeling were virtually nonexistent. Consequently, long-term effects of HR policies and organizational change have remained insufficiently examined. Fourth, dependence on self-reported questionnaires was pervasive, with more than four-fifths of the studies relying exclusively on employee perceptions. Multi-source research designs and the use of secondary administrative data were rare, while procedures for controlling common-method bias were reported only in a small proportion of studies, limiting the reliability and validity of research findings. Fifth, multilevel analysis and institutional contextualization were seriously underdeveloped. Most studies focused exclusively on individual-level variables, with very limited attention to organizational or policy-level factors. No study employed multilevel modeling to examine interactions across different analytical levels, despite the complex institutional nature of public organizations. Finally, emerging methodological approaches—including Q-methodology, fuzzy-set qualitative comparative analysis, organizational social network analysis, scenario planning, advanced Delphi techniques, and artificial intelligence-based analytics—were virtually absent. In contrast to recent international developments, Iranian public-sector HRM research remains largely dependent on conventional cross-sectional survey methodologies. Overall, these methodological patterns have produced a body of knowledge that is predominantly descriptive, static, and insufficiently equipped to generate robust evidence for evidence-based policymaking, administrative reform, and the evolving challenges of public-sector human resource management.

Conclusion

Despite substantial quantitative growth, Iranian public-sector HRM scholarship continues to exhibit recurring methodological limitations: dominance of single-source cross-sectional quantitative designs, extensive reliance on self-reports, scarcity of longitudinal and multilevel studies, superficial mixed-methods practice, and neglect of institutional context. Theoretically, this concentration on individual-level variables has hindered the development of dynamic, multilevel theories capable of explaining the complex realities of public organizations. Methodologically, elevated risks of common-method bias and restricted generalizability from single-organization samples diminish the credibility of findings. From a policy standpoint, decision-makers require robust, temporally sensitive evidence to design administrative reforms and evaluate policy effectiveness—an evidence base the current literature only partially supplies. This study makes

contributions at three complementary levels. Theoretically, it systematically maps methodological patterns and clarifies how over-emphasis on cross-sectional, individual-level designs impedes comprehensive theory building. Methodologically, it supplies a six-dimensional analytic framework and practical checklist usable by journal reviewers, thesis supervisors, and research evaluators. Practically and policy-wise, it offers concrete guidance for researchers, policymakers, and public HR managers seeking more credible evidence. Recommended pathways include small-scale longitudinal and multi-wave designs, genuine mixed-methods research with deep integration, systematic use of secondary administrative data and multi-source designs, multilevel modeling and configurational approaches, and incorporation of emerging data-driven and AI-supported methods. Strengthening advanced methodological training, fostering university–agency data-sharing partnerships, and advancing open-science practices can further elevate rigor. Ultimately, improving methodological rigor is essential not only for advancing public-sector HRM scholarship but also for strengthening evidence-informed governance and sustainable public administration reforms in Iran.

Keywords: Human resource management, Public sector, Methodological challenges, Critical review, Methodological rigor, Institutional context.

چالش‌های روش‌شناختی در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی بخش دولتی

حسن دانایی فرد^۱، ثمانه یزدانی^۲

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
نویسنده مسئول: ثمانه یزدانی © نویسندگان	زمینه و هدف: با وجود گسترش پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران، کیفیت روش‌شناختی آن‌ها به صورت نظام‌مند ارزیابی نشده است. این پژوهش با هدف مرور انتقادی ادبیات روش‌شناختی، شناسایی شکاف‌ها و ارائه راهکارهای ارتقای کیفیت پژوهش‌ها انجام شد. روش: پژوهش با رویکرد مرور نیمه سیستماتیک و بر اساس چارچوب پریزما ۲۰۲۰ انجام شد. از میان ۵۲۰ رکورد اولیه، ۱۲۸ منبع (۷۵ مطالعه بین‌المللی و ۵۳ مطالعه ایرانی) پس از غربالگری انتخاب و با استفاده از تحلیل توصیفی و انتقادی بررسی شد. یافته‌ها: نتایج نشان داد که پژوهش‌های داخلی عمدتاً کمی، مقطعی و بر داده‌های خودگزارشی مبتنی هستند. مطالعات طولی، چندسطحی و آمیخته، کنترل سوگیری روش مشترک و استفاده از روش‌های نوین داده‌محور در آن‌ها بسیار محدود است؛ موضوعی که شکاف روش‌شناختی شایان توجهی را میان ادبیات ایران و استانداردهای بین‌المللی نشان می‌دهد. نتیجه‌گیری: ارتقای کیفیت پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، مستلزم توسعه مطالعات طولی و آمیخته، بهره‌گیری از داده‌های ثانویه و روش‌های داده‌محور و تقویت آموزش‌های روش‌شناختی است تا زمینه تولید دانش معتبر و سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد فراهم شود. کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، بخش دولتی، چالش‌های روش‌شناختی، مرور انتقادی، استحکام روش‌شناختی، زمینه نهادی
دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۲۹	
بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۱۳	
پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۱	
انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۱۵	

استناد: دانایی فرد، حسن و یزدانی، ثمانه (۱۴۰۵). چالش‌های روش‌شناختی در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی بخش دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۶(۱)، ۶۸-۴۳.
DOI: <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.579513.2567>

hdanaee@modares.ac.ir

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه:

s-yazdani@tvu.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشگاه ملی مهارت، تهران، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



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

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

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۵، بهار، دوره ۱۶، شماره ۱، ص. ۶۸-۴۳

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

مقدمه

مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، به‌عنوان یکی از ارکان راهبردی اثربخشی سازمان‌های عمومی، کیفیت خدمات، پاسخ‌گویی و تحقق حکمرانی خوب، اهمیت زیادی دارد. نیروی انسانی در این بخش، نه تنها مجری سیاست‌های عمومی است، بلکه عامل کلیدی موفقیت یا ناکامی برنامه‌های توسعه‌ای، اصلاحات اداری و خدمات رفاهی به‌شمار می‌رود. ادبیات جهانی نشان می‌دهد که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر می‌توانند بهره‌وری سازمانی، انگیزش کارکنان، نوآوری، بهزیستی کارکنان و عملکرد کلی دولت را به‌طور معناداری ارتقا دهند (کنیس، بوسلی، گولد ویلیامز و ون‌دن‌ابیله^۱، ۲۰۲۴؛ بوسلی، ون‌هارتن و ولد^۲، ۲۰۲۱؛ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۳، ۲۰۲۵؛ بون، جیانگ و اکارت^۴، ۲۰۲۵؛ پچی و ون دی وورده^۵، ۲۰۱۹؛ جیانگ و مسرسمیت^۶، ۲۰۱۸؛ رایت و اولریچ^۷، ۲۰۱۷؛ باکسال و پورسل^۸، ۲۰۲۲؛ گولد ویلیامز^۹، ۲۰۱۶؛ ون دی وورده، پاوله و ون ولدهاون^{۱۰}، ۲۰۱۲).

در ایران نیز، از زمان تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶) و به‌ویژه در دهه اخیر، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، رشد کمی چشمگیری داشته است. مقاله‌های متعددی در مجله‌های علمی — پژوهشی معتبر داخلی، به موضوعاتی مانند شایسته‌سالاری، نظام جبران خدمت، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، منابع انسانی سبز، حکمرانی هوشمند منابع انسانی، دورکاری و چالش‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی پرداخته‌اند. این حجم تولید دانش تا حدی نشان‌دهنده توجه فزاینده سیاست‌گذاران و پژوهشگران به اهمیت نیروی انسانی در بخش دولتی است؛ جایی که خدمات عمومی به‌طور مستقیم توسط کارکنان دولت ارائه می‌شود و کیفیت آن‌ها به شایستگی، انگیزش و تعهد آنان وابسته است. با این حال، بررسی انتقادی ادبیات نشان می‌دهد که تمرکز غالب پژوهش‌ها، بر محتوای موضوعی از جمله متغیرها، روابط علی و نتایج کاربردی بوده و کیفیت روش‌شناختی تولید این دانش، کمتر مورد توجه نظام‌مند قرار گرفته است. در ادبیات بین‌المللی، مرورهای انتقادی روش‌شناختی اخیر، بر چالش‌های ساختاری این حوزه تأکید کرده‌اند: غلبه مطالعات مقطعی تک‌منبع، ضعف ادغام در پژوهش‌های آمیخته، کمبود طراحی‌های طولی و چندسطحی، وابستگی بیش از حد به داده‌های خودگزارشی، کم‌توجهی به زمینه‌های نهادی بخش دولتی و ظهور گند روش‌های نوظهور مبتنی بر هوش مصنوعی، تحلیل داده‌های بزرگ و تحلیل منابع انسانی (بوسلی و همکاران، ۲۰۲۱؛ علی، بشیر و مهرین^{۱۱}، ۲۰۲۱؛ بون و همکاران، ۲۰۲۵؛ زولاک پولجاسیویچ، گریچنیک و شاروتار ژیزک^{۱۲}، ۲۰۲۵؛ بوسلی و همکاران، ۲۰۲۵).

این الگوها به تولید دانشی ایستا و کم‌عمق منجر شده که تعمیم‌پذیری و قدرت توضیحی محدودی دارد. در ایران نیز

1. Knies, Boselie, Gould-Williams & Vandenabeele

2. Boselie, Van Harten & Veld

3. OECD

4. Boon, Jiang & Eckardt

5. Peccei & Van De Voorde

6. Jiang & Messersmith

7. Wright & Ulrich

8. Boxall & Purcell

9. Gould-Williams

10. Van De Voorde, Paauwe & Van Veldhoven

11. Ali, Bashir & Mehreen

12. Zolak Poljašević, Gričnik & Šarotar Žižek

شواهد نظام‌مندی از به‌کارگیری رویکردهای روش‌شناختی پیشرفته مشاهده نمی‌شود. پژوهش‌ها عمدتاً کمی، مقطعی و مبتنی بر پرسش‌نامه‌های خودگزارشی هستند و مطالعات طولی، چندسطحی یا آمیخته واقعی به‌ندرت دیده می‌شود. این وضعیت که در فشار چاپ مقاله، محدودیت دسترسی به داده‌های حساس دولتی، فرهنگ پژوهشی کمی‌گرا و گسترش انتشار در مجله‌های ضعیف یا شکارچی ریشه دارد، شکاف عمیقی بین «حجم تولید علم» و «اعتبار روش‌شناختی» ایجاد کرده است. چنین شکافی، نه تنها کیفیت علمی حوزه را کاهش می‌دهد، بلکه ظرفیت پاسخ‌گویی به چالش‌های واقعی بخش دولتی شامل اصلاحات ساختاری، تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی، شایسته‌سالاری پایدار و مدیریت نیروی انسانی در شرایط محدودیت‌های اقتصادی و سیاسی را محدود می‌سازد. در چنین بستری، فقدان نقد روش‌شناختی نظام‌مند، نه تنها خلأیی علمی، بلکه مانعی راهبردی در مسیر توسعه سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد در بخش دولتی محسوب می‌شود. چالش‌های روش‌شناختی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، از مرحله طراحی پژوهش تا تحلیل داده‌ها و تعمیم‌پذیری نتایج، مانع تولید دانشی معتبر، پویا و زمینه‌مند می‌شوند. این چالش‌ها نه تنها اعتبار علمی این حوزه را با تردید مواجه می‌سازند، بلکه ظرفیت سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد را در حوزه منابع انسانی دولتی، به‌طور معناداری تضعیف می‌کنند. با وجود اهمیت فزاینده مدیریت منابع انسانی در حکمرانی عمومی، تاکنون ارزیابی‌های نظام‌مند و انتقادی روش‌شناختی از این پژوهش‌ها، به‌ویژه در بستر ایران، به‌صورت محدود و پراکنده انجام شده است. هدف اصلی این مقاله مرور انتقادی ادبیات روش‌شناختی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی با تمرکز ویژه بر ایران، شناسایی چالش‌ها و شکاف‌های کلیدی و ارائه جهت‌گیری‌های آینده برای ارتقای دقت و استحکام روش‌شناختی این حوزه است. این پژوهش، نخستین تلاش نظام‌مند برای تدوین و به‌کارگیری یک چارچوب ارزیابی شش‌بعدی در تحلیل روش‌شناختی مطالعات مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران به‌شمار می‌رود. ترکیب تحلیل انتقادی، مقایسه با استانداردهای جهانی و ارائه پیشنهادها برای عملی‌سازی زمینه‌مند، امکان ارتقای کیفیت علمی و تقویت کاربرد سیاست‌گذارانه یافته‌ها را فراهم می‌سازد و زمینه تولید دانشی پویاتر و معتبرتر در مدیریت دولتی را مهیا می‌کند.

پیشینه نظری و چارچوب مفهومی پژوهش

در دو دهه اخیر، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور فزاینده‌ای گسترش یافته و بر نقش این حوزه در بهبود عملکرد سازمانی، سرمایه انسانی و کیفیت حکمرانی تأکید شده است. با این حال، بخش چشمگیری از ادبیات موجود، به‌ویژه در حوزه بخش دولتی با چالش‌های جدی روش‌شناختی مواجه است که اعتبار، قابلیت تعمیم و انباشت‌پذیری دانش تولیدشده را محدود می‌کند. این مسئله در کشورهایی با ساختارهای نهادی پیچیده، از جمله ایران، اهمیت مضاعفی می‌یابد؛ زیرا پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در چنین زمینه‌هایی ناگزیر از تعامل با محدودیت‌های بوروکراتیک، الزامات پاسخ‌گویی عمومی و منطبق‌های نهادی چندگانه هستند. مرور مطالعات اخیر نشان می‌دهد که اگرچه ادبیات بین‌المللی مدیریت منابع انسانی، به‌تدریج به‌سمت طراحی‌های پژوهشی پیشرفته‌تر حرکت کرده است، بخش چشمگیری از پژوهش‌ها، به‌ویژه در ادبیات داخلی، همچنان متکی بر طرح‌های مقطعی، داده‌های خودگزارشی و تحلیل‌های تک‌سطحی باقی مانده‌اند. پیامد این وضعیت، شکل‌گیری دانشی است که اغلب توصیفی، ایستا و با قدرت تبیین علی محدود است و توان پاسخ‌گویی به پیچیدگی‌های واقعی بخش دولتی را ندارد.

ضرورت چارچوب چندبُعدی و زمینه‌مند

ارزیابی روش‌شناختی پژوهش‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی، به دلیل ویژگی‌های متمایز این بخش از جمله اهداف چندگانه، محدودیت‌های نهادی، ساختارهای بوروکراتیک پیچیده، مقاومت در برابر تغییر و الزامات پاسخ‌گویی عمومی، به استفاده از چارچوبی چندبُعدی، نظام‌مند و زمینه‌مند نیاز دارد. چنین چارچوبی باید به‌طور هم‌زمان کیفیت فنی روش‌شناسی پژوهش‌ها، شامل اعتبار داخلی و خارجی، پایایی، کنترل خطاهای پژوهشی و قابلیت تکرارپذیری نتایج را مورد ارزیابی قرار دهد و در عین حال، میزان تناسب روش‌های تحقیق با پیچیدگی‌های ساختاری، سیاسی و اقتصادی بخش دولتی را نیز بررسی کند. چارچوب مفهومی پیشنهادی این پژوهش بر پایه مرورهای انتقادی و به‌روز در ادبیات بین‌المللی مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی تدوین شده و با در نظر گرفتن ویژگی‌های نهادی ایران و سایر کشورهای در حال توسعه و پسانتقالی تطبیق یافته است. این چارچوب بر شش بُعد کلیدی استوار است و برای هر بُعد، مجموعه‌ای از شاخص‌های ارزیابی مشخص تعریف شده است. همچنین برای هر یک از این ابعاد، استانداردهای روش‌شناختی پیشنهادی بر اساس ادبیات جهانی در بازه زمانی ۲۰۲۱ تا ۲۰۲۶، چالش‌های رایج در پژوهش‌های داخلی و منابع پشتیبان معتبر در نظر گرفته شده است.

بر اساس مرور انتقادی ادبیات داخلی و بین‌المللی مدیریت منابع انسانی، شش حوزه اصلی به‌عنوان محورهای تکرارشونده چالش‌های روش‌شناختی شناسایی شد. این حوزه‌ها، ابعاد بنیادین کیفیت پژوهش در مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌آیند و می‌توانند به‌صورت مجموعه‌ای از شاخص‌های قابل ارزیابی تعریف شوند. چارچوب پیشنهادی این پژوهش، این ابعاد را در قالب یک مدل شش‌بُعدی وزن‌دار ترکیب می‌کند تا تصویری جامع از استحکام روش‌شناختی در مطالعات بخش دولتی ایران ارائه دهد.

همان‌گونه که جدول ۱ نشان می‌دهد، ابعاد شش‌گانه به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که هر یک جنبه‌ای متمایز از استحکام روش‌شناختی را پوشش دهند، در حالی که در تعامل با یکدیگر، نمای کلی از اعتبار و انسجام پژوهش را شکل می‌دهند. وزن بالاتر بُعد «زمینه‌مندی نهادی»، بیانگر اهمیت بومی‌سازی و انطباق طرح‌های پژوهشی با ویژگی‌های خاص بخش دولتی ایران است. بنابراین، چارچوب مزبور نه صرفاً ابزار ارزیابی، بلکه مبنایی مفهومی برای هدایت طراحی پژوهش‌های آینده در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی محسوب می‌شود. استانداردهای جهانی پیشنهادی نیز بر پایه منابع معتبر و به‌روز (۲۰۲۱ تا ۲۰۲۵) تدوین شده و شامل روندهای نوظهور روش‌شناختی مانند ادغام یادگیری ماشین در پژوهش‌های آمیخته و استفاده از تحلیل‌های منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی است (بوسلی و همکاران، ۲۰۲۵؛ زولاک و همکاران، ۲۰۲۵).

چارچوب مفهومی پیشنهادی فراتر از یک مدل نظری، می‌تواند به ابزاری عملی برای ارزیابی و ارتقای کیفیت روش‌شناختی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی تبدیل شود. این چارچوب امکان امتیازدهی ساختاریافته به مطالعات بر اساس شش بُعد روش‌شناختی را فراهم می‌کند و می‌تواند به عنوان چک‌لیست ارزیابی برای داوران مجلات علمی، استادان راهنما و ارزیابان پژوهشی مورد استفاده قرار گیرد. افزون‌براین، با ایجاد امکان مقایسه نظام‌مند میان پژوهش‌های داخلی و استانداردهای جهانی، شکاف‌های روش‌شناختی موجود را آشکار می‌سازد. همچنین این چارچوب مبنایی برای جهت‌دهی به پژوهش‌های آینده فراهم می‌کند؛ از جمله توسعه مطالعات طولی کوچک‌مقیاس، گسترش پژوهش‌های آمیخته واقعی، استفاده از روش‌های تحلیلی نوظهور و بهره‌گیری از داده‌های ثانویه و شاخص‌های عینی در

تحلیل‌های منابع انسانی. در مجموع، چارچوب پیشنهادی می‌تواند به عنوان ابزاری تحلیلی و سیاست‌گذارانه برای ارتقای کیفیت پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران مورد استفاده قرار گیرد.

جدول ۱. چارچوب مفهومی ارزیابی کیفیت روش‌شناختی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی

بُعد	شاخص‌های ارزیابی اصلی	استانداردهای روش‌شناختی بین‌المللی	چالش رایج در بخش دولتی ایران	منابع کلیدی پشتیبان	وزن پیشنهادی
طراحی پژوهش و قدرت استنباط علی	نوع مطالعه (مقطعی، طولی، آزمایشی، شبه‌آزمایشی)، قدرت استنباط علی، کنترل متغیرهای مداخله‌گر، تکرارپذیری و شفافیت داده‌ها	مدل‌های رشد طولی، طراحی‌های شبه‌آزمایشی، پنل‌های چندموج، اشتراک داده و کدهای تحلیلی	غلبه شدید مطالعات مقطعی و فقدان تحلیل پویایی‌های زمانی و سازوکارهای علی	آگونیس و بکر ^۱ (۲۰۲۱)؛ همکاران (۲۰۲۵)؛ بوسلی و همکاران (۲۰۲۱)	۲۰ درصد
منابع داده و چندمنبعی بودن	تک‌منبعی یا چندمنبعی بودن داده‌ها، ترکیب داده‌های فردی، سازمانی و نهادی، استفاده از داده‌های اداری واقعی، کنترل سوگیری روش مشترک	داده‌های چندمنبعی و عینی همراه با تحلیل‌های پیشرفته HRM مبتنی بر هوش مصنوعی	وابستگی شدید به داده‌های خودگزارشی و فقدان کنترل سوگیری روش مشترک	بوسلی و همکاران (۲۰۲۱)؛ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۵)؛ زولاک پولجاسویچ و همکاران (۲۰۲۵)	۲۰ درصد
سطح تحلیل و ساختار چندسطحی	سطوح فردی، تیمی، سازمانی، نهادی و سیاستی؛ تحلیل روابط بین‌سطحی؛ مدل‌های چندسطحی	رویکرد چندسطحی متناسب با پیچیدگی ساختاری بخش عمومی	تحلیل پدیده‌های نهادی با داده‌های صرفاً فردی	علی و همکاران (۲۰۲۱)؛ کنیس و همکاران (۲۰۲۲) با به‌روزرسانی (۲۰۲۴)	۱۵ درصد
تنوع روش‌شناختی	روش‌های کمی، کیفی عمیق و پژوهش‌های آمیخته واقعی؛ رعایت استاندارد GRAMMS	پژوهش‌های آمیخته با ادغام عمیق فازهای کمی و کیفی	کمی‌گرایی افراطی و استفاده سطحی از روش‌های کیفی	بوسلی و همکاران (۲۰۲۱)	۱۵ درصد
کیفیت ابزار و تحلیل داده‌ها	روایی و پایایی ابزارها، تحلیل‌های پیشرفته، کنترل سوگیری‌های آماری و گزارش شفاف فروش	تحلیل‌های پیشرفته همراه با کنترل سوگیری و ادغام یادگیری ماشین	ابزارهای اقتباسی فاقد اعتبارسنجی بومی و تحلیل‌های سطحی	بون و همکاران (۲۰۲۵)؛ بوسلی و همکاران (۲۰۲۵)	۱۵ درصد
زمینه‌مندی نهادی بخش دولتی	پیوند با قوانین اداری، محدودیت‌های سیاسی - اقتصادی - فرهنگی، تحلیل مقاومت نهادی	توجه نظام‌مند به زمینه نهادی و تاریخی بخش عمومی	تقلید الگوهای بخش خصوصی و نادیده گرفتن سیاسی‌سازی	علی و همکاران (۲۰۲۱)	۲۵ درصد

تطبیق چارچوب با ویژگی‌های بخش دولتی

چارچوب مفهومی پیشنهادی به‌طور هدفمند با محدودیت‌ها، پیچیدگی‌ها و واقعیت‌های ساختاری بخش دولتی ایران و کشورهای مشابه پسانتقالی و در حال توسعه تطبیق داده شده است. این انطباق، علاوه بر افزایش قدرت تبیینی چارچوب، قابلیت اجرا و کاربرد عملی آن را در شرایط واقعی تقویت می‌کند. محدودیت دسترسی به داده‌های سازمانی و ثانویه در بخش دولتی ناشی از بوروکراسی گسترده، محرمانگی اطلاعات، الزامات اداری طولانی و فرایندهای تأیید چندمرحله‌ای، امکان انجام مطالعات طولی گسترده یا پژوهش‌های چندسازمانی بزرگ‌مقیاس را با دشواری همراه می‌سازد. با این حال، چارچوب پیشنهادی به‌طور انتقادی کم‌توجهی پژوهشگران به استفاده از داده‌های ثانویه موجود را برجسته می‌کند؛ داده‌هایی مانند گزارش‌های سازمان اداری و استخدامی کشور، آمارهای مرکز آمار ایران، آرشیوهای قانونی دیوان محاسبات، گزارش‌های عملکرد دستگاه‌ها در سامانه‌های شفافیت اداری و پایگاه‌های عمومی استخدام و حقوق و دستمزد. بهره‌گیری نظام‌مند از این منابع، می‌تواند امکان انجام تحلیل‌های معتبرتر را بدون نیاز به دسترسی مستقیم به داده‌های داخلی سازمان‌ها فراهم کند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵؛ بوسلی و همکاران، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، فرهنگ ضعیف پاسخ‌دهی کارکنان دولتی و مشارکت محدود در پیمایش‌ها که اغلب ناشی از نگرانی از افشای اطلاعات، بی‌اعتمادی به پژوهشگران، نظارت سازمانی یا احساس بی‌اثر بودن مشارکت است، به استفاده گسترده از نمونه‌گیری در دسترس، خودانتخابی و بروز سوگیری انتخاب منجر می‌شود.

در این چارچوب، کنترل نظام‌مند این سوگیری‌ها اهمیت اساسی دارد. اقدام‌هایی مانند تحلیل غیرپاسخ‌دهی، مقایسه پاسخ‌دهندگان و غیرپاسخ‌دهندگان، مثلث‌سازی داده‌ها و استفاده از روش‌های غیرمستقیم نظیر تحلیل اسناد، به‌عنوان راهکارهای ضروری پیشنهاد می‌شوند. پژوهش‌هایی که این ملاحظات را نادیده می‌گیرند، از منظر روش‌شناختی با ضعف جدی مواجه خواهند بود (کیم و وندنابیله، ۲۰۱۰). همچنین اهداف چندگانه سازمان‌های دولتی، محدودیت‌های سیاسی بوروکراتیک و مقاومت نهادی عمیق از جمله اولویت‌های کوتاه‌مدت سیاسی، انتصاب‌های رابطه‌محور و فرهنگ سازمانی تغییرگریز سبب شده است تا «تناسب روش با زمینه نهادی» به‌عنوان یکی از معیارهای محوری در چارچوب در نظر گرفته شود. در این راستا، پژوهش‌هایی که الگوهای بخش خصوصی، مانند مدل‌های ساده‌شده AMO یا مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا را بدون انطباق با شرایط نهادی بخش دولتی به‌کار می‌گیرند، با محدودیت‌های روش‌شناختی چشمگیری مواجه خواهند بود. در مقابل، چارچوب بر اهمیت رویکردهای زمینه‌مند تأکید می‌کند؛ از جمله تحلیل‌های کیفی عمیق، پژوهش‌های آمیخته با ادغام واقعی مراحل پژوهش و توسعه مدل‌های بومی‌شده متناسب با شرایط نهادی (علی و همکاران، ۲۰۲۱). در مجموع، این ملاحظات چارچوب مفهومی را از یک الگوی صرفاً نظری فراتر می‌برد و آن را به ابزاری کاربردی برای تحلیل واقعیت‌های نهادی بخش دولتی ایران و کشورهای مشابه تبدیل می‌کند؛ واقعیت‌هایی که با ویژگی‌هایی همچون بوروکراسی مقاوم، سیاسی‌شدن مدیریت منابع انسانی، محدودیت دسترسی به داده‌ها و فشارهای اقتصادی همراه هستند.

منابع پشتیبان اصلی چارچوب پیشنهادی

چارچوب مفهومی این پژوهش برای شناسایی، تحلیل و دسته‌بندی چالش‌های روش‌شناختی پژوهش‌های مدیریت منابع

انسانی در بخش دولتی ایران بر پایه مجموعه‌ای از منابع علمی معتبر، به‌روز و مرتبط با این حوزه تدوین شده است. این منابع هر یک به ابعاد مختلف کاستی‌های روش‌شناسی در مطالعات مدیریت منابع انسانی پرداخته و نقدهایی ساختاری، زمانی، نهادی، چندسطحی و داده‌محور ارائه می‌کنند.

کنیس و همکاران (۲۰۲۲، ۲۰۲۴) در اثرهای خودشان با عنوان «مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد بخش عمومی: زمینه اهمیت دارد»، بنیان مهمی برای نقد کیفیت پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی فراهم می‌کنند. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که بسیاری از مطالعات این حوزه به طراحی‌های مقطعی، داده‌های تک‌منبعی و فقدان تحلیل‌های طولی و چندسطحی متکی هستند. بر این اساس، این پژوهش به‌عنوان یکی از منابع کلیدی برای شناسایی ضعف‌های ساختاری و روش تحقیق در ادبیات موجود استفاده شده است.

علی و همکاران (۲۰۲۱) با معرفی چهار لنز تحلیلی شامل سطوح فردی، تیمی، سازمانی و رابطه‌ای، بر اهمیت چندسطحی بودن پدیده‌های منابع انسانی تأکید کرده‌اند. آنان همچنین به پیچیدگی روابط رسمی و غیررسمی در سازمان‌های دولتی اشاره کرده و نشان داده‌اند که تحلیل این روابط مستلزم توجه هم‌زمان به سطوح مختلف تحلیل و شرایط نهادی سازمان‌های دولتی است. یافته‌های این مطالعه مبنای نظری بُعد «سطح تحلیل» و توجه به شرایط نهادی در مدل مفهومی پژوهش محسوب می‌شود.

بون و همکاران (۲۰۲۵) توجه ویژه‌ای به بُعد زمانی در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک دارند و بر ضرورت استفاده از طراحی‌های طولی و مدل‌های پویا برای بررسی تغییرات در طول زمان تأکید می‌کنند. نقد آنان به کمبود استفاده از مدل‌های رشد طولی و تحلیل‌های پویای زمانی در ادبیات موجود، این منبع را به یکی از پشتوانه‌های اصلی بُعد «پویایی زمانی» و تقویت قدرت استنباط علی در چارچوب مفهومی پژوهش تبدیل کرده است.

زولاک و همکاران (۲۰۲۵) نیز با بررسی چالش‌های نهادی و روش‌شناختی پژوهش‌های منابع انسانی در کشورهای پساسوسیالیستی، به موانعی مانند مقاومت نهادی، سیاسی‌سازی تصمیم‌های اداری و محدودیت‌های ساختاری در دسترسی به داده‌ها اشاره می‌کنند. شباهت برخی از این شرایط با ویژگی‌های ساختاری بخش دولتی ایران، سبب شده است که این مطالعه نیز به‌عنوان یکی از منابع پشتیبان برای تبیین ابعاد نهادی و روش‌شناختی در این چارچوب استفاده شود.

گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۵) نیز مجموعه‌ای از شاخص‌های مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی ارائه می‌دهد و بر اهمیت استفاده از داده‌های ثانویه معتبر، شاخص‌های عینی عملکرد و منابع داده چندگانه تأکید دارد. این گزارش پشتوانه نظری مهمی برای توجه به کیفیت منابع داده و ابزارهای اندازه‌گیری در مدل تحلیلی پژوهش فراهم می‌کند.

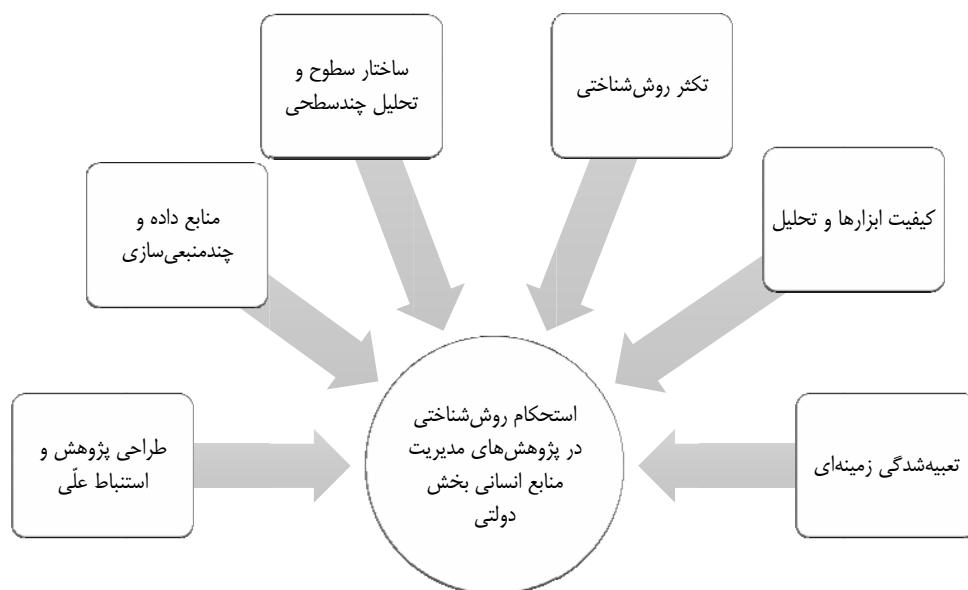
در کنار منابع بین‌المللی، برای افزایش انطباق چارچوب با شرایط نهادی ایران از ادبیات داخلی نیز بهره گرفته شده است. برای مثال، زراعتکار، محمدی الیاسی، زارعی متین، الوانی و بابایی (۱۳۹۵) با بررسی ساختار مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران، به چالش‌هایی نظیر نبود نظام یکپارچه منابع انسانی، ضعف سیاست‌های بالادستی، نارسایی‌های قانونی و کم‌رنگ بودن شایسته‌سالاری اشاره می‌کنند. این یافته‌ها اهمیت توجه به محدودیت‌های ساختاری و نهادی در تحلیل پژوهش‌های این حوزه را برجسته می‌سازد. همچنین اردلان، اصغرزاده و گل‌سرخ (۱۳۹۸) با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی، چالش‌هایی مانند شایسته‌گزینی، پویایی سازمانی و تحول باورهای استراتژیک در مدیریت منابع انسانی بخش

دولتی را بررسی کرده‌اند. نتایج این پژوهش مکمل تحلیل‌های نهادی و روش‌شناختی مطرح‌شده در این مطالعه است. در مجموع، ترکیب نظام‌مند منابع بین‌المللی و داخلی موجب شده است که چارچوب مفهومی پژوهش از یک سو بر ادبیات علمی معتبر جهانی تکیه داشته باشد و از سوی دیگر با واقعیت‌های نهادی و اجرایی بخش دولتی ایران سازگار باشد. این تلفیق امکان ارائه تحلیلی جامع‌تر و کاربردی‌تر از چالش‌های روش‌شناختی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی را فراهم می‌سازد.

فرمول‌بندی مفهومی استحکام روش‌شناختی

چارچوب مفهومی پیشنهادی این پژوهش فراتر از یک مدل نظری صرف، به ابزاری تحلیلی برای ارزیابی کیفیت روش‌شناختی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی تبدیل می‌شود. این چارچوب امکان ارزیابی نظام‌مند، تکرارپذیر و قابل مقایسه مطالعات را فراهم می‌سازد و می‌تواند به‌عنوان مبنایی تحلیلی برای داوران مجلات علمی، راهنمایان پایان‌نامه‌ها، ارزیابان طرح‌های پژوهشی و کمیته‌های ارتقای اعضای هیئت علمی مورد استفاده قرار گیرد. افزون‌براین، چارچوب حاضر می‌تواند به‌عنوان راهنمایی مفهومی برای ارتقای کیفیت پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی مورد توجه سیاست‌گذاران اداری و مدیران منابع انسانی قرار گیرد. بر این اساس، استحکام روش‌شناختی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی تابعی از تعامل هماهنگ و هم‌افزایی شش بُعد کلیدی در نظر گرفته می‌شود:

Methodological Rigor: 1. Design & Causal Inference; 2. Data Sources & Multi-sourcing; 3. Levels & Multi-level Structure; 4. Methodological Pluralism; 5. Analytics & Tool Quality; 6. Contextual Embeddedness.



شکل ۱. مدل مفهومی ارزیابی استحکام روش‌شناختی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی بخش دولتی

این مدل نشان می‌دهد که کیفیت روش‌شناختی پژوهش نه به یک بُعد منفرد، بلکه به تعامل پویا میان این شش مؤلفه وابسته است. ضعف در هر یک از ابعاد، حتی با وجود قوت سایر مؤلفه‌ها، می‌تواند به کاهش اعتبار کلی پژوهش منجر شود.

۱. طراحی پژوهش و قدرت استنباط علی: این بُعد به کیفیت طراحی‌های پژوهشی از جمله مطالعات طولی، مقطعی، تجربی و شبه‌تجربی اشاره دارد و میزان توان آن‌ها در استنتاج روابط علی از طریق کنترل متغیرهای مخدوش‌کننده، استفاده از متغیرهای ابزاری و به‌کارگیری مدل‌های تحلیلی پیشرفته را ارزیابی می‌کند.

۲. منابع داده و چندمنبعی بودن: این بُعد به تنوع و اعتبار منابع داده توجه دارد و شامل استفاده از داده‌های اولیه و ثانویه، بهره‌گیری از منابع چندگانه، ترکیب داده‌های عینی و ادراکی و تلاش برای کاهش سوگیری روش مشترک و تک‌منبعی بودن داده‌ها است.

۳. سطح تحلیل و ساختار چندسطحی: این مؤلفه به میزان توجه پژوهش به سطوح مختلف تحلیل، از جمله سطح فردی، تیمی، سازمانی و نهادی اشاره دارد و استفاده از مدل‌های چندسطحی برای جلوگیری از خطای سطح تحلیل نادرست را مورد تأکید قرار می‌دهد.

۴. تنوع روش‌شناختی: این بُعد به استفاده از طیفی از رویکردهای کمی، کیفی و آمیخته می‌پردازد و بر ادغام واقعی مراحل پژوهش، بهره‌گیری از رویکردهای مکمل و استفاده از مثلث‌سازی برای افزایش اعتبار یافته‌ها تأکید دارد.

۵. کیفیت ابزارها و تحلیل داده‌ها: این مؤلفه میزان استفاده از ابزارهای معتبر تحلیل آماری و کیفی را ارزیابی می‌کند و شامل به‌کارگیری مدل‌های پیشرفته تحلیلی، نرم‌افزارهای تخصصی شناخته‌شده، گزارش شفاف شاخص‌های پایایی و روایی، انجام آزمون‌های حساسیت و بررسی استحکام نتایج و نیز رعایت استانداردهای بین‌المللی گزارش‌دهی پژوهش است.

۶. توجه به زمینه نهادی بخش دولتی: این بُعد بر تناسب روش پژوهش با زمینه نهادی، سیاسی، فرهنگی و ساختاری بخش دولتی تأکید دارد و بر پرهیز از انتقال مستقیم مدل‌های بخش خصوصی بدون انطباق با شرایط نهادی تأکید می‌کند.

در مجموع، چارچوب مفهومی پیشنهادی ابزاری نظام‌مند برای تحلیل و ارزیابی کیفیت روش‌شناختی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی فراهم می‌آورد. این چارچوب با یکپارچه‌سازی ابعاد طراحی پژوهش، منابع داده، سطح تحلیل، تنوع روش‌ها، کیفیت تحلیل و زمینه نهادی، امکان مقایسه ساختاریافته مطالعات و شناسایی قوت‌ها و کاستی‌های روش‌شناختی آن‌ها را فراهم می‌سازد. افزون‌براین، چارچوب مذکور می‌تواند مبنایی برای توسعه ابزارهای ارزیابی کیفیت پژوهش، تدوین چک‌لیست‌های داوری و طراحی شاخص‌های سنجش استحکام روش‌شناختی در مطالعات مدیریت منابع انسانی و سایر حوزه‌های مدیریت عمومی فراهم کند و از این طریق به ارتقای کیفیت و انباشت‌پذیری دانش در این حوزه یاری رساند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع مرور انتقادی ادبیات است که با رویکرد مرور نیمه‌سیستماتیک انجام شده است. این رویکرد برای تحلیل

تحول مفهومی و روش‌شناختی حوزه‌های پژوهشی مناسب تلقی می‌شود (اسنایدر^۱، ۲۰۱۹). هدف اصلی پژوهش، شناسایی، تحلیل و نقد نظام‌مند چالش‌های روش‌شناختی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران است؛ به‌گونه‌ای که تمرکز آن نه صرفاً بر توصیف یافته‌های موضوعی، بلکه بر بررسی «چگونگی تولید دانش» در این حوزه قرار دارد. این امر ابعاد مختلفی همچون طراحی پژوهش، ابزارهای گردآوری و تحلیل داده‌ها، اعتبار و پایایی، تعمیم‌پذیری نتایج، قدرت استنتاج علی و میزان تناسب روش‌های پژوهش با زمینه نهادی را دربرمی‌گیرد. این رویکرد، برخلاف مرورهای نظام‌مند کاملاً کمی مانند فراتحلیل، امکان بررسی تحلیلی - انتقادی چالش‌های ساختاری، پارادایمی و زمینه‌ای حوزه را فراهم می‌کند و اجازه می‌دهد نقدهای عمیق‌تری نسبت به محدودیت‌های روش‌شناختی موجود در ادبیات مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه و پسانتقالی مانند ایران، ارائه شود.

در این پژوهش، چارچوب پریزما^۲ ۲۰۲۰ به‌صورت تطبیق‌یافته برای اجرای مرور نیمه‌سیستماتیک به کار گرفته شد تا شفافیت، تکرارپذیری و ساختارمندی فرایند جست‌وجو و غربالگری منابع تضمین شود. دامنه زمانی پژوهش شامل مقاله‌های منتشرشده از سال ۲۰۱۵ تا پایان سال ۲۰۲۵ میلادی است. این بازه زمانی، به‌دلیل شتاب‌گیری نقدها و بازاندیشی‌های روش‌شناختی در ادبیات جهانی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی، از اواسط دهه ۲۰۱۰ انتخاب شده است؛ به‌ویژه پس از انتشار ویژه‌نامه‌های اثرگذار در مجله‌های معتبری همچون مجله بین‌المللی مدیریت منابع انسانی و مرور مدیریت دولتی که به‌طور مشخص بر چالش‌های طراحی پژوهش، اعتبارسنجی و زمینه‌مندی مطالعات این حوزه تمرکز داشته‌اند. دامنه زبانی و جغرافیایی پژوهش، مقاله‌های منتشرشده به زبان‌های انگلیسی و فارسی را دربرمی‌گیرد.

تمرکز اصلی مطالعه، بر ادبیات بین‌المللی مرتبط با مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی در کشورهای مختلف و همچنین، مطالعات مرتبط با ایران و کشورهایی با شرایط نهادی مشابه است؛ از جمله نظام‌های پسانتقالی یا در حال توسعه که با پدیده‌هایی نظیر سیاسی‌شدن مدیریت منابع انسانی، بوروکراسی مقاوم و محدودیت دسترسی به داده‌های سازمانی مواجهند. جست‌وجوی نظام‌مند منابع در پایگاه‌های اطلاعاتی بین‌المللی اسکوپوس^۳، وب آو ساینس^۴، گوگل اسکالر^۵ و جی‌استور^۶ و همچنین، در پایگاه‌های داخلی اس‌آی‌دی^۷، مگیران^۸، نورمگز^۹، سیویلیکا^{۱۰} و ایرانداک انجام شد. کلیدواژه‌های جست‌وجو به دو زبان انگلیسی و فارسی و با استفاده از ترکیب‌های منطقی بولی به کار گرفته شدند. ترکیب جست‌وجوی انگلیسی شامل عبارت‌های زیر بود:

"methodological challenges" OR "methodological review" OR "research design issues"

AND "human resource management"

AND "public sector" OR "public administration" OR "government" OR "public service"

1. Snyder

2. PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)

3. Scopus

4. Web of Science

5. Google Scholar

6. JSTOR

7. SID

8. MagIran

9. Noormags

10. Civilica

در زبان فارسی نیز ترکیب‌های زیر در جست‌وجوها به کار رفت:

«چالش‌های روش‌شناختی» یا «نقد روش‌شناسی» یا «مرور روش‌شناختی» و «مدیریت منابع انسانی» و «بخش دولتی» یا «سازمان‌های دولتی» یا «اداره عمومی».

معیارهای ورود به مطالعه، شامل مقاله‌های تجربی یا نیمه‌تجربی دارای داده‌های قابل تحلیل روش‌شناختی، مقاله‌های مروری، انتقادی یا فراروش‌شناختی مرتبط با مدیریت منابع انسانی بخش دولتی، آثار منتشرشده در مجله‌های علمی معتبر، کتاب‌های مرجع و گزارش‌های نهادهای بین‌المللی نظیر سازمان همکاری و توسعه اقتصادی بود. همچنین، آثاری که تمرکز اصلی آن‌ها الزاماً مدیریت منابع انسانی نبود، اما بخش روش‌شناسی آن‌ها به چالش‌ها، ضعف‌ها یا پیشنهادهای روش‌شناختی در حوزه بخش عمومی می‌پرداخت، در صورت ارتباط مفهومی، وارد مطالعه شدند. در مقابل، معیارهای خروج از مطالعه عبارت بودند از: مقاله‌های صرفاً نظری یا مفهومی بدون تحلیل روش‌شناختی، مطالعات نامرتبط با مدیریت منابع انسانی یا بخش دولتی، پژوهش‌های دارای روش‌شناسی نامشخص یا گزارش‌نشده و همچنین پایان‌نامه‌ها، گزارش‌های غیررسمی و مقاله‌های کنفرانسی فاقد داوری علمی دقیق. جست‌وجوی اولیه با کلیدواژه‌های ترکیبی حدود ۵۲۰ عنوان مقاله را شناسایی کرد. پس از حذف موارد تکراری با استفاده از ابزار اندنوت^۱ و بررسی دستی، ۴۵۰ رکورد باقی ماند. غربالگری عنوان و چکیده ۲۸۰ مورد غیرمرتبط را حذف کرد و ۱۷۰ مقاله برای بررسی متن کامل انتخاب شد. در نهایت، پس از مطالعه کامل متن و اعمال معیارهای ورود و خروج، ۱۲۸ مقاله و گزارش وارد تحلیل شد که از بین آن‌ها ۷۵ مطالعه بین‌المللی و ۵۳ مطالعه فارسی/ ایرانی بود. فرایند غربالگری بر اساس راهنمای پریزما ۲۰۲۰ به صورت تطبیق‌یافته برای افزایش شفافیت مراحل جست‌وجو و انتخاب منابع انجام شد (جدول ۲).

جدول ۲. فرایند شناسایی، غربالگری و انتخاب منابع بر اساس چارچوب پریزما

مرحله	تعداد موارد	توضیحات و معیار حذف
شناسایی اولیه	۵۲۰	جست‌وجو در پایگاه‌های بین‌المللی و داخلی با کلیدواژه‌های ترکیبی
پس از حذف موارد تکراری	۴۵۰	استفاده از ابزار اندنوت و دستی برای حذف موارد تکراری
غربالگری عنوان/چکیده	۱۷۰	حذف غیرمرتبط، غیرتجربی، غیرمرتبط با مدیریت منابع انسانی دولتی
بررسی متن کامل	۱۲۸	معیار ورود: تمرکز روش‌شناختی، تجربی یا مروری، مرتبط با بخش دولتی
مقاله‌های نهایی تحلیل	۱۲۸	پایه تحلیل انتقادی چالش‌ها و شکاف‌ها

تحلیل داده‌ها در دو سطح انجام شد:

- سطح توصیفی: طبقه‌بندی مقاله‌ها بر اساس شش بُعد چارچوب مفهومی شامل طراحی پژوهش، منابع داده، سطوح تحلیل، تنوع روش‌شناختی، کیفیت ابزارهای تحلیل و تناسب زمینه‌ای.
 - سطح تحلیلی - انتقادی: ارزیابی مقاله‌ها بر اساس شاخص‌های چارچوب مفهومی، مقایسه با استانداردهای جهانی پژوهش و شناسایی شکاف‌ها و ضعف‌های ساختاری ادبیات.
- فرایند تحلیل تا دستیابی به پوشش تحلیلی کافی از چالش‌های روش‌شناختی ادامه یافت. ابزارهای کمکی شامل

1. EndNote

نرم‌افزار مکس کیودا^۱ برای کدگذاری کیفی چالش‌ها (کدهای باز، محوری و گزینشی) و اکسل برای جدول‌سازی فراوانی‌ها، ماتریس مقایسه‌ای و نمودارهای توصیفی بود. پایایی و اعتبار کدگذاری از طریق کدگذاری اولیه توسط پژوهشگر اصلی و کدگذاری مجدد ۲۰ درصد از نمونه‌ها به صورت تصادفی توسط پژوهشگر دوم تأمین شد. ضریب توافق میان کدگذاران با استفاده از ضریب کاپای کوهن^۲ برابر با ۰/۸۷ محاسبه شد که نشان‌دهنده سطح بالایی از پایایی کدگذاری است. محدودیت‌های روش‌شناختی این مرور عبارت بودند از:

- دامنه مطالعه عمدتاً به مقاله‌های منتشرشده محدود شد و پژوهش‌های منتشرنشده یا در حال انجام، مدنظر قرار نگرفت؛
- دسترسی به برخی مقاله‌های قدیمی‌تر یا کنفرانسی محدود بود؛
- ارزیابی بر پایه گزارش‌های منتشرشده انجام شد و امکان دسترسی به داده‌های خام مقاله‌ها وجود نداشت؛
- تمرکز بر منابع انگلیسی و فارسی بود؛ از این رو ممکن است برخی زبان‌های دیگر مانند چینی یا روسی پوشش داده نشده باشد.

این روش‌شناسی با رعایت حداکثری اصول شفافیت، تکرارپذیری و استحکام در مرورهای انتقادی ادبیات انجام شده و نتایج آن در بخش‌های بعدی یافته‌ها، تحلیل انتقادی چالش‌ها، شکاف‌ها و جهت‌گیری‌های آینده ارائه می‌شود.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش بر پایه تحلیل انتقادی ۱۲۸ منبع منتخب از ادبیات سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ به دست آمده است. این منابع از پایگاه‌های معتبر استخراج شدند. ارزیابی این منابع با استفاده از چارچوب مفهومی شش‌بعدی پیشنهادی شامل طراحی و استنتاج علی، منابع داده و چندمنبعی بودن، سطوح تحلیل و ساختار چندسطحی، تنوع روش‌شناختی، کیفیت ابزارهای تحلیل و تناسب زمینه‌ای بود. نتایج نشان می‌دهد که پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران، با داشتن حجم شایان توجه تولید دانش، به‌ویژه طی دهه اخیر، با چالش‌های ساختاری، تکراری و عمیق روش‌شناختی مواجه است. این چالش‌ها عمدتاً از محدودیت‌های نهادی شامل بوروکراسی سنگین، محدودیت دسترسی به داده، سیاسی‌سازی و همچنین، فشار انتشار سریع مقاله، فرهنگ پژوهشی کمی‌گرا و کمبود آموزش روش‌شناسی پیشرفته ناشی می‌شوند. تحلیل انتقادی در ادامه بر اساس شش بُعد کلیدی چارچوب مفهومی ارائه شده است.

۱. غلبه پژوهش‌های کمی و پیمایشی مقطعی

حدود ۷۰ تا ۷۸ درصد از مطالعات بررسی‌شده از نوع کمی و عمدتاً مبتنی بر پیمایش‌های مقطعی بودند. در این مطالعات، مدل‌سازی معادلات ساختاری^۳ و مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی^۴ ابزارهای تحلیلی غالب محسوب می‌شدند و عمدتاً برای آزمون روابط میان متغیرهای فردی نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزش درونی و

1. MAXQDA

2. Cohen's Kappa

3. Structural Equation Modeling: SEM

4. Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM

پیامدهای سازمانی به کار گرفته شده‌اند. با این حال، کنترل سوگیری روش مشترک^۱ تنها در کمتر از ۲۵ درصد از مطالعات گزارش شده است و در بسیاری از موارد نیز، فقط از آزمون تک‌عاملی هارمن^۲ استفاده شده یا در کل، هیچ آزمونی برای بررسی این سوگیری انجام نشده است. در مقابل، روش‌های پیشرفته‌تر کنترل سوگیری روش مشترک، مانند استفاده از متغیر نشانگر^۳ یا تحلیل عاملی تأییدی با عامل روش نهفته^۴، تقریباً در این مطالعات مشاهده نمی‌شود. این الگو همان ضعفی است که بوسلی و همکاران در نقدهای سیستماتیک خود بر پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی برجسته کرده‌اند (بوسلی و همکاران، ۲۰۱۸/۲۰۲۴). اتکای بیش از حد به داده‌های خودگزارشی مقطعی، بدون کنترل مناسب سوگیری‌های روشی، می‌تواند به تورم مصنوعی هم‌بستگی‌ها، نتایج گمراه‌کننده و استنتاج‌های نادرست منجر شود. بون و همکاران نیز در مرور ۲۳۷ مطالعه در حوزه مدیریت منابع انسانی نشان داده‌اند که پژوهش‌های کمی ساده، قادر نیستند پیچیدگی‌های نهادی و روابط علی پویا در سازمان‌ها را ثبت کنند (بون و همکاران، ۲۰۲۵). در بخش دولتی ایران، که تغییرات سازمانی مهمی مانند اصلاحات قانونی، تحول دیجیتال، بحران‌های اقتصادی و تحریم‌ها در طول زمان رخ می‌دهند، اتکای صرف به طرح‌های پژوهشی مقطعی، می‌تواند به تولید دانشی ایستا و فاقد قدرت تبیینی و پیش‌بینی منجر شود. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نیز در چارچوب شاخص‌های مدیریت منابع انسانی خود بر ضرورت استفاده از داده‌های زمانی و مقایسه‌ای تأکید کرده است؛ موضوعی که در بسیاری از مطالعات مورد بررسی مغفول مانده است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵). در حالی که ادبیات جهانی در سال‌های ۲۰۲۴ تا ۲۰۲۶، به تدریج، به سمت استفاده از داده‌های اداری ثبت‌شده و طراحی‌های پژوهشی طولی حرکت کرده است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵؛ کیم و ون‌دن‌ایله، ۲۰۱۰)، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران همچنان عمدتاً در چارچوب الگوهای مقطعی ساده باقی مانده‌اند.

۲. ضعف پژوهش‌های ترکیبی

ضعف در به‌کارگیری واقعی پژوهش‌های آمیخته، یکی دیگر از شکاف‌های مهم روش‌شناختی در مطالعات مدیریت منابع انسانی بخش دولتی محسوب می‌شود. حدود ۱۵ تا ۱۸ درصد از مطالعات بررسی‌شده، ادعای استفاده از رویکرد آمیخته را داشته‌اند که اغلب در قالب طرح‌های متوالی اکتشافی یا هم‌زمان اجرا شده‌اند؛ با این حال، بررسی دقیق نشان می‌دهد که ادغام واقعی فازهای کیفی و کمی، شامل استفاده از ابزارهایی مانند joint display، مثلث‌سازی عمیق^۵ و استنباط یکپارچه^۶، در کمتر از ۳۰ درصد موارد صورت گرفته است. در بسیاری از پژوهش‌ها، فاز کیفی مانند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته یا تحلیل مضمون، فقط برای تولید فرضیه‌ها یا تأیید نتایج کمی استفاده شده است. چنین رویکردی، در عمل به اجرای دو مطالعه مستقل منجر می‌شود و با اصول گزارش‌دهی پژوهش‌های آمیخته در چارچوب GRAMMS ناسازگار است؛ اصولی که بر ضرورت ادغام واقعی داده‌ها، تفسیر یکپارچه و ارائه شواهد ترکیبی تأکید دارد. در غیاب این ادغام، ارزش افزوده اصلی پژوهش‌های آمیخته، یعنی ترکیب عمق اکتشافی روش‌های کیفی با وسعت تعمیم‌پذیری روش‌های کمی تا حد زیادی از بین می‌رود. یافته‌های پژوهش‌های بین‌المللی نیز این مسئله را تأیید می‌کند. زولاک و همکاران (۲۰۲۵) در بررسی مطالعات

1. Common Method Bias

2. Harman's single-factor test

3. Marker Variable

4. Confirmatory Factor Analysis with Latent Method Factor

5. Triangulation

6. Meta-inference

انجام‌شده در کشورهای پسانتقالی با شباهت‌های نهادی به ایران نشان داده‌اند که در بسیاری از موارد، پژوهش‌های آمیخته، به دلیل فقدان ادغام تحلیلی واقعی، عمق و اعتبار ترکیبی خود را از دست می‌دهند و در عمل به دو پژوهش مجزا تبدیل می‌شوند. این مسئله در بستر بخش دولتی ایران اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا پدیده‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در این بخش، ماهیت چندلایه و زمینه‌مند دارند. تعامل قوانین و مقررات اداری با انگیزش کارکنان، تأثیر سیاست‌های کلان بر رفتار سازمانی و پیوند میان ساختارهای نهادی و تجربه‌های فردی کارکنان، همگی نمونه‌هایی از پدیده‌های پیچیده‌ای هستند که تحلیل آن‌ها به ترکیب واقعی داده‌ها و روش‌ها نیازمند است. فقدان ادغام واقعی میان فازهای پژوهش، درک روابط پیچیده میان سطوح فردی، سازمانی و نهادی را دشوار می‌سازد. در حالی که ادبیات جهانی در سال‌های اخیر، به طور فزاینده‌ای به سمت اجرای پژوهش‌های آمیخته واقعی با ادغام عمیق فازها و استفاده از ابزارهایی مانند joint display و meta-inference حرکت کرده است (زولاک و همکاران، ۲۰۲۵)، بخش چشمگیری از پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران، همچنان در سطح ادعای استفاده از رویکرد آمیخته باقی مانده‌اند و کمتر به تحقق ادغام روش‌شناختی واقعی دست یافته‌اند.

۳. کمبود مطالعات طولی، تجربی و پویا

یکی دیگر از شکاف‌های مهم روش‌شناختی در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی بخش دولتی، کمبود مطالعات طولی و تجربی است. بررسی منابع نشان می‌دهد که کمتر از ۶ درصد از مطالعات تحلیل‌شده، یعنی حدود هفت تا هشت مطالعه از میان ۱۲۸ منبع مورد بررسی، از طراحی‌های طولی چندموجی یا داده‌های پنلی استفاده کرده‌اند. حتی در همین تعداد محدود نیز از روش‌های تحلیلی پیشرفته، مانند مدل‌های رشد طولی^۱ یا تحلیل‌های علی پویا برای بررسی تغییرات در طول زمان استفاده نشده است. همچنین مطالعات تجربی یا شبه‌آزمایشی در این حوزه تقریباً غایب هستند. این وضعیت، یکی از جدی‌ترین کاستی‌های روش‌شناختی در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی بخش دولتی محسوب می‌شود. در ادبیات بین‌المللی نیز بر اهمیت بُعد زمانی در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی تأکید شده است. بون و همکاران (۲۰۲۵) در مرور جامع ۲۳۷ مطالعه در حوزه مدیریت منابع انسانی استراتژیک نشان داده‌اند که بدون در نظر گرفتن بُعد زمانی، درک اثرهای تأخیری سیاست‌های منابع انسانی، تغییرات سازمانی و روابط علی پویا میان متغیرها امکان‌پذیر نیست. افزون‌براین، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نیز در چارچوب شاخص‌های مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی، بر ضرورت استفاده از داده‌های زمانی برای ارزیابی تحولات مدیریتی از جمله زمان استخدام، نرخ نگهداشت کارکنان و پویایی‌های نیروی انسانی تأکید کرده است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵). مطالعات جدید نیز نشان می‌دهند که ادبیات جهانی به طور فزاینده‌ای به سمت استفاده از طراحی‌های طولی چندمنبعی، داده‌های اداری و مدل‌های تحلیلی پویا حرکت کرده است (کیم و ون‌دن‌ابیله، ۲۰۱۰؛ بون و همکاران، ۲۰۲۵؛ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵). این روند امکان بررسی دقیق‌تر تغییرات رفتاری کارکنان، اثرات تجمعی سیاست‌های منابع انسانی و پیامدهای بلندمدت اصلاحات سازمانی را فراهم می‌کند. در مقابل، در بخش دولتی ایران که تحولات ساختاری مهمی مانند اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری، گسترش دورکاری در دوره پسا کرونا و روندهای تحول دیجیتال در طول زمان رخ داده‌اند، نبود مطالعات طولی موجب شده است که

بخش شایان توجهی از دانش تولیدشده، ماهیتی ایستا داشته باشد و برای تحلیل پویایی‌های واقعی سازمان‌های دولتی یا پشتیبانی از سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد، ظرفیت محدودی داشته باشد.

۴. وابستگی شدید به داده‌های خودگزارشی و سوگیری روش مشترک

یکی دیگر از ضعف‌های مهم روش‌شناختی در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی بخش دولتی، وابستگی گسترده به داده‌های خودگزارشی و در نتیجه، افزایش احتمال سوگیری روش مشترک است. بررسی مطالعات نشان می‌دهد که حدود ۸۲ تا ۸۵ درصد پژوهش‌ها، فقط از پرسش‌نامه‌های خودگزارشی برای گردآوری داده‌ها استفاده کرده‌اند و کمتر از ۱۲ درصد از طراحی‌های چندمنبعی شامل داده‌های کارکنان، مدیران و اسناد رسمی بهره برده‌اند. افزون‌براین، کنترل سوگیری روش مشترک نیز در کمتر از ۲۰ درصد مطالعات گزارش شده است. اتکای بیش از حد به داده‌های خودگزارشی، می‌تواند احتمال بروز سوگیری پاسخ‌دهی اجتماعی، تورم مصنوعی هم‌بستگی‌ها و خطاهای ناشی از روش اندازه‌گیری مشترک را افزایش دهد. این مسئله در ادبیات بین‌المللی مدیریت منابع انسانی نیز مورد توجه قرار گرفته است. بوسلی و همکاران با اشاره به این مشکل در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی بخش عمومی، بر ضرورت استفاده از داده‌های چندمنبعی، ترکیب داده‌های ادراکی با شاخص‌های عینی و بهره‌گیری از داده‌های ثانویه سازمانی تأکید کرده‌اند (بوسلی و همکاران، ۲۰۲۴/۲۰۱۸).

در همین راستا، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نیز در چارچوب شاخص‌های ارزیابی مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی، بر اهمیت استفاده از شاخص‌های عینی و داده‌های اداری ثبت‌شده تأکید می‌کند؛ شاخص‌هایی مانند زمان استخدام، میانگین سن کارکنان، نرخ جابه‌جایی نیروی انسانی و ترکیب مهارتی کارکنان که می‌توانند تصویری دقیق‌تر از وضعیت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارائه دهند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵). در بخش دولتی ایران، با وجود دسترسی بالقوه به منابع داده‌ای ارزشمند، مانند گزارش‌های سازمان اداری و استخدامی کشور، آمارهای رسمی مرکز آمار ایران و داده‌های موجود در سامانه‌های شفافیت و پایگاه‌های اطلاعاتی اداری، این منابع در بسیاری از پژوهش‌ها استفاده نشده‌اند؛ در نتیجه، فرصت مهمی برای کاهش سوگیری‌های روشی و تقویت اعتبار یافته‌های پژوهشی از دست رفته است. این در حالی است که ادبیات جهانی در سال‌های اخیر به‌ویژه در فاصله زمانی ۲۰۲۴ تا ۲۰۲۶، به‌طور فزاینده به‌سمت بهره‌گیری از داده‌های اداری ثبت‌شده، شاخص‌های عینی و طراحی‌های چندمنبعی حرکت کرده است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۵؛ کیم و ون‌دن‌ایبله، ۲۰۱۰). در مقابل، بخش شایان توجهی از پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران، همچنان بر داده‌های خودگزارشی متکی باقی مانده‌اند.

۵. کمبود تحلیل‌های چندسطحی و توجه به زمینه نهادی

یکی دیگر از شکاف‌های اساسی در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی بخش دولتی، کمبود تحلیل‌های چندسطحی و بی‌توجهی نسبی به زمینه نهادی است. بررسی مطالعات نشان می‌دهد که حدود ۸۰ درصد پژوهش‌ها، فقط بر سطح فردی متمرکز بوده‌اند و متغیرهایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد فردی را بررسی کرده‌اند. در مقابل، کمتر از ۱۰ درصد مطالعات، به سطح سازمانی توجه کرده‌اند و کمتر از ۵ درصد نیز سطح نهادی، شامل سیاست‌های کلان، قوانین اداری و زمینه سیاسی - بوروکراتیک را در تحلیل‌های خود لحاظ کرده‌اند. افزون‌براین، در میان مطالعات بررسی‌شده، هیچ موردی از به‌کارگیری مدل‌سازی چندسطحی برای تحلیل هم‌زمان سطوح فردی، سازمانی و نهادی مشاهده نشد. تمرکز

بیش از حد بر سطح فردی، نقد مطرح‌شده در ادبیات پژوهشی را نیز تأیید می‌کند. علی و همکاران نشان داده‌اند که روش‌شناسی غالب در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی بخش عمومی، اغلب قادر نیست که پیچیدگی‌های سازمانی و روابط میان سطوح مختلف تحلیل را ثبت کند و در نتیجه، تصویر ناقصی از واقعیت‌های مدیریتی ارائه می‌دهد (علی و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، زولاک و همکاران (۲۰۲۵) در بررسی مطالعات انجام‌شده در کشورهای دارای زمینه‌های نهادی مشابه، بر نقش عواملی مانند مقاومت نهادی، بوروکراسی اداری و سیاسی‌سازی مدیریت منابع انسانی در شکل‌دهی به رفتارهای سازمانی تأکید کرده‌اند. این مسئله در بستر بخش دولتی ایران اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا پدیده‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در این بخش ماهیتی چندلایه دارند و تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرند. برای مثال، قوانین استخدامی، محدودیت‌های بودجه‌ای، ساختارهای بوروکراتیک و فشارهای سیاسی، می‌توانند به‌طور هم‌زمان بر تصمیم‌های مدیریتی، رفتار کارکنان و عملکرد سازمانی اثر بگذارند. در چنین شرایطی، تمرکز صرف بر سطح فردی، نمی‌تواند تصویر کاملی از پویایی‌های مدیریت منابع انسانی ارائه دهد. در مقابل، ادبیات جهانی در سال‌های اخیر، به‌ویژه در فاصله زمانی ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۵، به‌طور فزاینده‌ای به‌سمت استفاده از مدل‌های تحلیلی چندسطحی و رویکردهای زمینه‌مند نهادی حرکت کرده است؛ رویکردهایی که امکان بررسی هم‌زمان تعامل میان سطوح فردی، سازمانی و نهادی را فراهم می‌کنند (علی و همکاران، ۲۰۲۱؛ کنیس و همکاران، ۲۰۲۲). با این حال، بخش چشمگیری از پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران، همچنان عمدتاً در سطح فردی باقی مانده‌اند و کمتر به تحلیل چندسطحی و زمینه‌مند توجه کرده‌اند.

۶. غیاب روش‌های نوظهور و تنوع روش‌شناختی

یکی دیگر از شکاف‌های مهم در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی بخش دولتی، غیاب روش‌های نوظهور و محدود بودن تنوع روش‌شناختی است. بررسی ۱۲۸ مقاله منتخب در این پژوهش نشان می‌دهد که روش‌های نوین و پیشرفته‌ای مانند کیومتدولوژی^۱، دلفی فازی پیشرفته^۲، سناریونگاری آینده‌پژوهانه^۳، تحلیل شبکه اجتماعی سازمانی^۴، تحلیل تطبیقی کیفی فازی^۵ و مدل‌سازی مبتنی بر هوش مصنوعی^۶، در این مطالعات به کار گرفته نشده‌اند. این وضعیت می‌تواند نشانه‌ای از نوعی ایستایی روش‌شناختی در بخش شایان توجهی از پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در ایران تلقی شود. در ادبیات بین‌المللی نیز بر ضرورت تنوع‌بخشی به روش‌های پژوهش در این حوزه تأکید شده است. علی و همکاران (۲۰۲۱) بر نیاز به بهره‌گیری از رویکردهای رابطه‌ای و شبکه‌ای برای درک بهتر پویایی‌های منابع انسانی در سازمان‌های عمومی تأکید کرده‌اند. همچنین بون و همکاران (۲۰۲۵) با اشاره به پیچیدگی روزافزون مسائل مدیریت منابع انسانی، استفاده از روش‌های تحلیلی پویا و ترکیبی را برای افزایش قدرت تبیین پژوهش‌ها ضروری دانسته‌اند. این موضوع در بستر بخش دولتی ایران اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا این بخش با مسائل پیچیده و چندبعدی متعددی روبه‌رو است، از جمله آینده مدیریت منابع انسانی دیجیتال، پایداری نیروی انسانی در شرایط محدودیت‌های اقتصادی و تحریم، تحقق شایسته‌سالاری در بسترهای سیاسی و نهادی و پیامدهای تحولات پسا کرونا بر سازمان‌های دولتی. در چنین شرایطی، عدم بهره‌گیری از روش‌های نوظهور می‌تواند ظرفیت

-
1. Q-methodology
 2. Advanced Fuzzy Delphi
 3. Foresight Scenario Planning
 4. Organizational Social Network Analysis
 5. Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis: fsQCA
 6. AI-based Modeling

تولید دانش نوآورانه و کاربردی برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری را محدود کند. در مقابل، ادبیات جهانی مدیریت منابع انسانی بخش عمومی در سال‌های اخیر، به‌ویژه در بازه زمانی ۲۰۲۴ تا ۲۰۲۵، به‌طور فزاینده‌ای به‌سمت استفاده از روش‌های داده‌محور پیشرفته و رویکردهای مبتنی بر هوش مصنوعی حرکت کرده است. برای مثال، ویژه‌نامه‌های اخیر مجله‌های *Journal of Human Resource Management Review* و *Public Administration Research and Theory* بر موضوعاتی مانند تحلیل داده‌های منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی، تحلیل محتوای محاسباتی اسناد اداری^۱، ادغام یادگیری ماشین^۲ در طراحی‌های پژوهشی آمیخته و تحلیل داده‌های چندمنبعی و طولی مبتنی بر داده‌های ثبت‌شده سازمانی تمرکز داشته‌اند. چنین رویکردهایی، امکان کشف الگوهای پنهان، کاهش سوگیری‌های روشی و حتی پیش‌بینی رفتارهای سازمانی را فراهم می‌کنند. با این حال، بخش شایان توجهی از پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران، همچنان بر طراحی‌های مقطعی ساده و پرسش‌نامه متکی هستند. در مجموع، یافته‌های این مرور نشان می‌دهد که پژوهش‌های این حوزه با مجموعه‌ای از چالش‌های ساختاری روش‌شناختی مواجه است؛ از جمله غلبه طراحی‌های مقطعی و تک‌منبع، ضعف در اجرای واقعی پژوهش‌های آمیخته، کمبود مطالعات طولی و چندسطحی، وابستگی گسترده به داده‌های خودگزارشی و توجه محدود به زمینه نهادی. این الگوها در بستر ویژگی‌های خاص بخش دولتی، از جمله بوروکراسی گسترده، محدودیت دسترسی به داده‌های سازمانی و حضور اهداف چندگانه سیاسی، تشدید می‌شوند و در نهایت می‌توانند به تولید دانشی ایستا، با اعتبار تجربی محدود و کاربرد اندک برای سیاست‌گذاری و اصلاحات مدیریتی منجر شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس تحلیل مطالعات بررسی‌شده در این پژوهش، یافته‌ها نشان داد که با وجود افزایش چشمگیر تولیدات علمی در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی، طی سال‌های اخیر، اغلب این ادبیات با چالش‌های روش‌شناختی تکرارشونده مواجه است. غلبه طراحی‌های کمی مقطعی مبتنی بر داده‌های تک‌منبع، وابستگی گسترده به پرسش‌نامه‌های خودگزارشی، کمبود مطالعات طولی و چندسطحی، ضعف در ادغام واقعی روش‌های کمی و کیفی در پژوهش‌های آمیخته و استفاده محدود از روش‌های تحلیلی پیشرفته، از مهم‌ترین الگوهای مشاهده‌شده در مطالعات بررسی‌شده هستند. یافته‌های پژوهش‌های پیشین در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی نیز به چالش‌های مشابهی اشاره و بر ضرورت تنوع‌بخشی به طراحی‌های پژوهشی در این حوزه تأکید کرده‌اند (بوسلی، ۲۰۱۰؛ کنیس و لیزینک^۳، ۲۰۱۴؛ علی و همکاران، ۲۰۲۱؛ بون، اکارت، لپاک و بوسلی^۴، ۲۰۱۸). این وضعیت نشان می‌دهد که اگرچه حجم پژوهش‌ها افزایش یافته است، از نظر تنوع روش‌شناختی و قدرت تبیینی هنوز با استانداردهای پیشرفته پژوهش در مدیریت عمومی فاصله چشمگیری وجود دارد.

از جنبه نظری، تداوم این الگوهای روش‌شناختی موجب شده است که بخش شایان توجهی از پژوهش‌ها، بر متغیرهای سطح فردی تمرکز داشته باشند و کمتر به تعامل میان سطوح مختلف تحلیل توجه کنند. تمرکز غالب بر متغیرهایی مانند

-
1. Computational Text Analysis
 2. Machine Learning
 3. Knies & Leisink
 4. Boon, Eckardt, Lepak & Boselie

رضایت شغلی، تعهد سازمانی یا انگیزش کارکنان، در مقابل توجه کمتر به ویژگی‌های نهادی، ساختارهای بوروکراتیک و سیاست‌های کلان اداری، سبب شده است که بسیاری از نظریه‌های مدیریت منابع انسانی، بدون توجه کافی به زمینه نهادی بخش دولتی آزمون شوند. در نتیجه، دانشی که تولید شده، بیشتر توصیفی است و در تبیین پویایی‌های پیچیده سازمان‌های دولتی توانایی محدودی دارد. نبود مطالعات طولی نیز امکان تحلیل تغییرات رفتاری کارکنان و اثرهای تدریجی سیاست‌های منابع انسانی را محدود کرده و مانع توسعه نظریه‌های پویا در این حوزه شده است. در سال‌های اخیر، پژوهشگران بر اهمیت رویکرد چندسطحی در مدیریت منابع انسانی^۱ تأکید کرده‌اند که بر بررسی هم‌زمان تعامل میان سطوح فردی، تیمی، سازمانی و نهادی تمرکز دارد و می‌تواند درک جامع‌تری از پویایی‌های سازمان‌های دولتی فراهم کند.

از جنبه روش‌شناختی، وابستگی گسترده به پیمایش‌های مقطعی و داده‌های خودگزارشی، خطر بروز سوگیری روش مشترک را افزایش می‌دهد و می‌تواند اعتبار نتایج پژوهش را تحت تأثیر قرار دهد. علاوه‌براین، بسیاری از مطالعات، از نمونه‌های محدود تک‌سازمانی استفاده کرده‌اند که تعمیم‌پذیری یافته‌ها را کاهش می‌دهد. در مواردی نیز ادعای استفاده از روش‌های آمیخته مطرح شده است؛ اما در عمل ادغام واقعی داده‌های کمی و کیفی مشاهده نمی‌شود و دو بخش پژوهش به‌صورت موازی و مستقل اجرا شده است. این الگوها تا حدی از محدودیت‌های ساختاری پژوهش در بخش دولتی نشئت می‌گیرد؛ از جمله دشواری دسترسی به داده‌های سازمانی، درصد ناچیز مشارکت کارکنان در پیمایش‌ها، محدودیت منابع مالی پژوهش و ضعف آموزش روش‌های پیشرفته تحقیق در برخی برنامه‌های تحصیلات تکمیلی.

از جنبه سیاست‌گذاری عمومی نیز این چالش‌ها پیامدهای مهمی دارند. تصمیم‌گیران حوزه منابع انسانی بخش دولتی، برای طراحی اصلاحات اداری و ارزیابی اثربخشی سیاست‌ها، به شواهد معتبر و اتکاپذیر نیازمندند. در ادبیات مدیریت عمومی نیز بر اهمیت سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد در اصلاح نظام‌های اداری تأکید شده است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۱). با این حال، زمانی که بخش عمده‌ای از شواهد علمی بر مطالعات مقطعی و داده‌های محدود استوار باشد، امکان تحلیل پیامدهای بلندمدت سیاست‌ها و پیش‌بینی اثرهای اصلاحات سازمانی کاهش می‌یابد. توسعه پژوهش‌های طولی، استفاده از داده‌های چندمنبعی و گسترش همکاری میان دانشگاه‌ها و دستگاه‌های اجرایی، می‌تواند به تولید شواهد علمی معتبرتر برای سیاست‌گذاری کمک کند. در کنار این مسائل، توجه به اصول اخلاق پژوهش و شفافیت علمی نیز اهمیت فزاینده‌ای یافته است. نگرانی کارکنان درباره محرمانگی پاسخ‌ها، نبود چارچوب‌های شفاف برای استفاده از داده‌های اداری و انتشار محدود داده‌ها و کدهای تحلیلی، می‌تواند به کاهش اعتماد و در نهایت تضعیف اعتبار علمی پژوهش‌ها منجر شود. حرکت به سمت رویکرد علم باز^۲، از طریق اشتراک داده‌های ناشناس، انتشار کدهای تحلیل و رعایت استانداردهای گزارش‌دهی پژوهش، می‌تواند در افزایش شفافیت و بازتولیدپذیری مطالعات این حوزه نقش مهمی ایفا کند. در سال‌های اخیر، بحث بحران بازتولیدپذیری در علوم اجتماعی نیز اهمیت این موضوع را برجسته و بر ضرورت شفافیت داده‌ها و روش‌های تحلیل، بیش از پیش تأکید کرده است.

هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل انتقادی چالش‌های روش‌شناختی در مطالعات مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی بود. نتایج نشان داد که تولیدات علمی این حوزه در سال‌های اخیر افزایش یافته است؛ اما بسیاری از پژوهش‌ها

1. Multi-level HRM
2. Open Science

همچنان با محدودیت‌های روش‌شناختی مشابهی مواجهند. غلبه مطالعات کمی مقطعی، استفاده گسترده از داده‌های خودگزارشی، کمبود مطالعات طولی و چندسطحی و توجه محدود به زمینه نهادی سازمان‌های دولتی، از مهم‌ترین الگوهای مشاهده‌شده در ادبیات موجود است. این وضعیت سبب شده است که بخش چشمگیری از دانش تولیدشده در این حوزه ماهیتی توصیفی داشته باشد و برای تحلیل مسائل پیچیده نظام اداری قدرت تبیین و پیش‌بینی محدودی ارائه دهد. در حالی که سازمان‌های دولتی با چالش‌هایی مانند تحول دیجیتال، فشارهای مالی، تغییرات جمعیتی نیروی کار و افزایش انتظارات شهروندان مواجهند، توسعه پژوهش‌هایی با طراحی‌های روش‌شناختی پیشرفته و داده‌های متنوع برای درک بهتر این پدیده‌ها ضروری به نظر می‌رسد. در مجموع، ارتقای کیفیت روش‌شناختی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، نه تنها برای پیشرفت دانش علمی این حوزه اهمیت دارد، بلکه می‌تواند در تقویت سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد و بهبود عملکرد نظام اداری نقش مهمی ایفا کند. حرکت به سوی پژوهش‌های چندمنبعی، طولی و زمینه‌مند، می‌تواند به تولید دانشی معتبرتر و کاربردی‌تر برای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی منجر شود.

سهم علمی این پژوهش را می‌توان در سه سطح اصلی تبیین کرد. نخست، از جنبه نظری، این مطالعه با ارائه مرور نظام‌مند از الگوهای روش‌شناختی در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی بخش دولتی، به روشن‌تر شدن شکاف‌های موجود در ادبیات این حوزه کمک می‌کند و نشان می‌دهد که تمرکز غالب بر طراحی‌های مقطعی و متغیرهای سطح فردی، چگونه می‌تواند توسعه نظریه‌های جامع در زمینه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی را محدود کند. دوم، از لحاظ روش‌شناختی، این پژوهش با شناسایی الگوهای غالب طراحی پژوهش، روش‌های گردآوری داده و تکنیک‌های تحلیل آماری در مطالعات موجود، چارچوبی تحلیلی برای ارزیابی کیفیت روش‌شناختی تحقیقات آینده ارائه می‌دهد و بر ضرورت استفاده از طراحی‌های طولی، چندسطحی و روش‌های آمیخته تأکید می‌کند. سوم، از جنبه سیاستی و کاربردی، یافته‌های این مطالعه می‌تواند برای پژوهشگران، سیاست‌گذاران و مدیران منابع انسانی بخش دولتی، راهنمایی فراهم کند تا در طراحی پژوهش‌ها و سیاست‌های منابع انسانی از شواهد علمی معتبرتر و روش‌های تحلیلی پیشرفته‌تر استفاده کنند. در مجموع، این پژوهش با پیوند دادن تحلیل روش‌شناختی با پیامدهای نظری و سیاستی، در جهت ارتقای کیفیت پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی گام برداشته است.

با وجود تلاش برای ارائه تحلیلی جامع از چالش‌های روش‌شناختی در مطالعات مدیریت منابع انسانی بخش دولتی، این پژوهش نیز با برخی محدودیت‌ها مواجه است. نخست، تحلیل حاضر مبتنی بر مرور مطالعات منتشرشده در منابع علمی منتخب بوده است؛ بنابراین ممکن است برخی پژوهش‌های مرتبط که در پایگاه‌های داده دیگر یا در قالب گزارش‌های سازمانی منتشر شده‌اند، در این بررسی لحاظ نشده باشند. دوم، تمرکز اصلی این پژوهش بر تحلیل الگوهای روش‌شناختی مطالعات بوده و ارزیابی تفصیلی کیفیت نظری هر پژوهش در دامنه این مطالعه قرار نداشته است. سوم، تنوع زمینه‌های نهادی و اداری در کشورهای مختلف، می‌تواند بر طراحی و اجرای پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر بگذارد؛ از این رو تعمیم برخی از نتایج این تحلیل به همه نظام‌های اداری، باید با احتیاط صورت گیرد. با وجود این محدودیت‌ها، تلاش شده است با مرور نظام‌مند مطالعات و تحلیل الگوهای مشترک، تصویری نسبتاً جامع از چالش‌های روش‌شناختی این حوزه ارائه شود.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، چند مسیر مهم برای توسعه مطالعات آینده در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی پیشنهاد می‌شود.

نخست، توسعه مطالعات طولی می‌تواند به درک بهتر تغییرات رفتاری کارکنان و اثرهای تدریجی سیاست‌های منابع انسانی کمک کند. چنین پژوهش‌هایی امکان بررسی روابط علی و تحلیلی پویایی‌های زمانی در سازمان‌های دولتی را فراهم می‌کنند.

دوم، استفاده از طراحی‌های پژوهش آمیخته با ادغام واقعی داده‌های کمی و کیفی، می‌تواند به درک عمیق‌تر پدیده‌های سازمانی کمک کند و محدودیت‌های هر یک از رویکردهای منفرد را کاهش دهد.

سوم، بهره‌گیری از داده‌های چندمنبعی شامل داده‌های اداری، ارزیابی‌های سرپرستان، شاخص‌های عملکرد سازمانی و داده‌های پیمایشی، می‌تواند خطر سوگیری روش مشترک را کاهش و اعتبار نتایج پژوهش را افزایش دهد.

چهارم، استفاده از روش‌های تحلیلی پیشرفته مانند مدل‌های چندسطحی، تحلیل شبکه‌های سازمانی و رویکردهای پیکربندی علی، می‌تواند امکان بررسی تعامل میان سطوح فردی، سازمانی و نهادی را فراهم سازد.

در نهایت، توجه به موضوعات نوظهور مانند تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی، کاربرد هوش مصنوعی در فرایندهای منابع انسانی، مدیریت نیروی کار چندنسلی، پایداری الگوهای دورکاری و مدیریت منابع انسانی سبز، می‌تواند افق‌های جدیدی برای پژوهش در بخش دولتی ایجاد کند.

بررسی این موضوعات با استفاده از طراحی‌های پژوهشی نوآورانه و داده‌های متنوع می‌تواند به تولید دانشی پویا و کاربردی‌تر برای بهبود سیاست‌ها و عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی منجر شود.

منابع

- اردلان، امید؛ اصغرزاده، اصغر و گل‌سرخ، محسن (۱۳۹۸). چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی: کاربرد پژوهش آمیخته. *مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۲(۴)، ۱۸۰-۱۹۷.
- زراعت‌کار، سمیه؛ محمدی‌الباسی، قنبر؛ زارعی‌متین، حسن؛ الوانی، سید مهدی و بابایی، محمدعلی (۱۳۹۵). شناسایی روش‌های یادگیری غیررسمی برای پرورش مدیران منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۴(۲)، ۳۲۳-۳۴۳.

References

- Aguinis, H. & Bakker, R. M. (2021). Time is of the essence: Improving the conceptualization and measurement of time. *Human Resource Management Review*, 31(2), Article 100763. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100763>
- Ali, M., Bashir, M. & Mehreen, A. (2021). Managing human resources in public sector organizations: The role of HRM practices in employee outcomes. *Public Personnel Management*, 50(3), 412-435.
- Ardalan, O, Asgarzadeh, A. & Golsorkh, M. (2020). Challenges of management and human resources in the public sector: the application of mixed research. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 2(4), 180-197. doi: 10.22034/qjimdo.2020.160624 (in Persian)

- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P. & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Boon, C., Jiang, K. & Eckardt, R. (2025). The role of time in strategic human resource management research: A review and research agenda. *Journal of Management*, 51(1), 172–211. <https://doi.org/10.1177/01492063241264250>
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw-Hill Education.
- Boselie, P., Van Harten, J. & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: Stop right there... before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4), 483–500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Boxall, P. & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5th ed.). Bloomsbury Publishing.
- Gould-Williams, J. S. (2016). Managers' motives for investing in HR practices and their implications: Evidence from the public sector. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 71–90. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12091>
- Jiang, K. & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>
- Kim, S. & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701–709. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02198.x>
- Knies, E. & Leisink, P. (2014). Leadership behavior in public organizations: A study of supervisory support by police and medical center middle managers. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 108–127. <https://doi.org/10.1177/0734371X13510851>
- Knies, E., Borst, R. T., Leisink, P. & Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 799–825. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12440>
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J. & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(14), 2432–2444. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>
- OECD. (2021). *Public employment and management 2021: The future of the public service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>
- OECD. (2025). *Government at a glance 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>
- Peccei, R. & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539–563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

- Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Wright, P. M. & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45–65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113152>
- Zeraatkar, S., Mohammadi Elyasi, Gh., Zarei Matin, H., Alvani, S.M. & Babaei, M.A. (2016). Identifying Methods of Informal Learning in Order to Development of Human Resource Managers in Large Organizations In Country. *Organizational Culture Management*, 14(2), 323-343. Sid. <https://Sid.Ir/Paper/196480/En> (in Persian)
- Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M. & Šarotar Žižek, S. (2025). Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*, 15(3), Article 94. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>