

MDOI-01-2026.0149
MNR--1-0DA667

طراحی چارچوب مفهومی مدیریت منابع انسانی تاب‌آور برای مواجهه با بحران‌های اقتصادی و افت انگیزش کارکنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران

Crises Economic amid Management Resource Human Resilient for Framework Conceptual A Organizations Private and Public Iranian in Motivation Employee Declining and

نوع مقاله: مرور مفهومی ساختارمند و مفهوم‌سازی نظری

سمیه ارم[1]

کارشناسی ارشد مدیریت مالی

چکیده

زمینه و هدف: نااطمینانی اقتصادی می‌تواند هم‌زمان منابع شخصی کارکنان، اعتماد به سازمان و امکان برنامه‌ریزی شغلی را تحت فشار قرار دهد. شواهد تازه از بیمارستان‌های دانشگاهی ایران نیز بارکاری، جبران خدمت و فشارهای اقتصادی را در کنار عوامل سازمانی با قصد ترک خدمت مرتبط می‌داند؛ بااین‌حال، آن مطالعه نماینده همه مشاغل ایران نیست. هدف این مقاله صورت‌بندی چارچوبی مفهومی برای پیوند کارکردهای منابع انسانی، منابع روان‌شناختی و پیامدهای چندسطحی است (موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶؛ هولار و همکاران، ۲۰۲۵). روش: مقاله مرور مفهومی ساختارمند است، نه مرور نظام‌مند کامل یا فراتحلیل. منابع نظری و مطالعات تجربیِ قابل ردیابی درباره تاب‌آوری کارکنان، کارکردهای منابع انسانی، حمایت، عدالت و انگیزش خدمت عمومی در یک سنتز تبیینی به‌کار رفتند. چون پرونده کامل جست‌وجو و غربالگری و متن کامل همه مطالعات در دسترس نیست، تعداد رکوردها، توافق کدگذاران، ارزیابی تکمیل‌شده MMAT و نمودار PRISMA گزارش نمی‌شود (پیج و همکاران، ۲۰۲۱؛ هانگ و همکاران، ۲۰۱۸). یافته‌ها: چارچوب، منابع روان‌شناختی را از تاب‌آوری کارکنان متمایز می‌کند و بازخورد را در طول زمان صورت‌بندی می‌نماید. چهار خانواده مداخله شامل بازطراحی سازگارشونده کار، توانمندسازی و یادگیری، رویه‌های منصفانه و حمایت روان‌شناختی است. مطالعات ایرانیِ قابل ردیابی، تاب‌آوری را با بهره‌وری و قصد ترک خدمت مرتبط می‌دانند؛ اما بیشتر آن‌ها مقطعی‌اند و علیت را اثبات نمی‌کنند. انگیزش خدمت عمومی نیز لنز حساس‌ساز بخش دولتی است، نه یافته‌ای مشترک برای دو بخش (خمرنیا و همکاران، ۲۰۲۵؛ میرزایی جردهی و همکاران، ۲۰۲۵؛ دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۲۲). نتیجه‌گیری: مدل، فرضیه‌هایی برای آزمون طولی و مقایسه‌ای پیشنهاد می‌کند و شواهد فردی را از شواهد محدود گروهی و سازمانی جدا نگه می‌دارد. برای نسخه نظام‌مند بعدی، ثبت قابل ممیزی جست‌وجو، فهرست کامل مطالعات و ارزیابی کیفیت معیاربه‌معیار ضروری است (هولار و همکاران، ۲۰۲۵؛ صفی‌کلکله و همکاران، ۲۰۲۶).

[1] eramsomayeh@gmail.com



Abstract

personal ’yeesemplo deplete simultaneously can uncertainty Economic :aim and Background from evidence Recent .planning career constrain and ,organizations in trust weaken ,resources among pressure economic and ,compensation ,workload identifies hospitals university Iranian that shows review sector-public a lewhi ,leave to intention ’nurses with associated factors paper This .design and definition in substantially vary interventions resilience workplace representative nationally as results these treating than rather framework contextual a develops .(۲۰۲۵ ,.al et aarHoll ;۲۰۲۶ ,.al et Mossadeghrad)

-meta or review systematic completed a not ,review conceptual structured a is This :Method ,resilience employee concerning studies empirical and sources theoretical Traceable .analysis an into reorganized were tivationmo service public and ,justice ,support ,functions HR candidate every for texts full and logs screening and search Complete .synthesis explanatory MMAT completed ,agreement coder-inter ,counts record no ,therefore unavailable; were study .(۲۰۱۸ ,.al et Hong ;۲۰۲۱ ,.al et ageP) claimed are flow PRISMA or ,ratings

and resilience employee from resources psychological distinguishes framework The :Findings work adaptive :proposed are families intervention Four .time over feedback represents .support psychological and practices; employment fair learning; and empowerment redesign; but ,intention turnover and productivity with resilience associate studies Iranian Traceable is motivation service public causality; establish not do designs sectional-cross predominantly et Khammarnia) sectors across finding shared a than rather lens sensitive-tcontex a as treated .(۲۰۲۲ ,.al et Danaeefard ;۲۰۲۵ ,.al et Jirdehi Mirzaee ;۲۰۲۵ ,.al

while testing comparative and longitudinal for propositions offers framework The :Conclusion A .evidence level-organization and -team limited from evidence level-lindividua separating ,inventory study complete a ,records search auditable provide should version systematic future .(۲۰۲۶ ,.al et Keykaleh-Safi ;۲۰۲۵ ,.al et Hollaar) appraisal quality level-criterion and

uncertainty; economic management; resource human resilient resilience; employee :Keywords organizations private and public Iran; review; conceptual motivation; work



۱. مقدمه

سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران در موقعیتی فعالیت می‌کنند که حفظ استمرار خدمت و عملکرد، هم‌زمان با نگهداشت سلامت و انگیزش نیروی انسانی اهمیت دارد. این مقاله درباره نرخ تورم یا شکاف دستمزد و تورم برآورد تازه‌ای ارائه نمی‌کند؛ بنابراین زمینه اقتصادی را با عدد ملی توصیف نمی‌کند. بااین‌حال، شواهد تازه از بیمارستان‌های دانشگاهی تهران نشان می‌دهد کارکنان، بارکاری، جبران خدمت و فشارهای اقتصادی را از عوامل مرتبط با قصد ترک خدمت می‌دانند. این یافته برای طرح مسئله مفید است، اما به همه صنایع و مشاغل ایران قابل تعمیم نیست (موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶؛ خمرنیا و همکاران، ۲۰۲۵).

پیامد نااطمینانی اقتصادی فقط کاهش رضایت از پرداخت نیست؛ ابهام درباره تداوم قرارداد، تغییر اولویت‌ها، فشار کاری و دشواری پیش‌بینی آینده نیز می‌توانند منابع کارکنان را تهدید کنند. در مطالعه ۷۶۳ پرستار از ۱۴ بیمارستان دانشگاه علوم پزشکی تهران، عوامل شغلی و سازمانی و نیز فشارهای اقتصادی با قصد ترک خدمت ارتباط داشتند؛ مطالعه مقطعی مزبور علت را مشخص نمی‌کند، اما نشان می‌دهد تبیین ریزش نیرو را نمی‌توان به ویژگی شخصی کارکنان محدود کرد. ازاین‌رو، در مقاله حاضر ادعاهای کلان اقتصادی از یافته‌های نمونه‌ای تفکیک می‌شوند (موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶؛ خمرنیا و همکاران، ۲۰۲۵).

انگیزش کارکنان حاصل یک محرک منفرد نیست. جبران خدمت اهمیت دارد، اما حمایت سرپرست، دسترسی به منابع، کیفیت رابطه کاری، امکان یادگیری و ادراک انصاف نیز می‌توانند در تجربه کار دخیل باشند. پژوهش چندمنبعی و چندسطحی درباره مدیریت منابع انسانی پایدار نشان داده است که شیوه‌های HRM می‌توانند با تاب‌آوری، درگیری شغلی و عملکرد پیوند داشته باشند؛ پژوهش طولی دیگری نیز نشان داده است که منابع حمایتی و تاب‌آوری در یک موج با درگیری شغلی در موج بعد مرتبط‌اند. این نتایج از چندعاملی بودن سازوکارها حمایت می‌کنند، نه از بی‌اهمیت بودن دستمزد (لو و همکاران، ۲۰۲۳؛ جیراردی و همکاران، ۲۰۲۴).

تاب‌آوری کارکنان در این مقاله به سازگاری در مواجهه با دشواری‌های کار اشاره دارد، نه به تحمل نامحدود فشار یا پذیرش شرایط ناعادلانه. مرور نظام‌مند مداخلات تاب‌آوری در محیط کارِ بخش عمومی نشان می‌دهد که تعریف‌ها و سنجه‌ها ناهمگون‌اند و بخشی از مطالعات میان تعریف، محتوای مداخله و پیامد سنجیده‌شده سازگاری کامل ندارند. همان مرور تأکید



می‌کند که مسئولیت تاب‌آوری فقط بر دوش فرد نیست؛ به همین دلیل، چارچوب حاضر شرایط و مداخلات سازمانی را در کنار منابع شخصی کارکنان می‌نشاند (هولار و همکاران، ۲۰۲۵؛ شائو و همکاران، ۲۰۲۵).



برای جلوگیری از خلط مفهومی، تاب‌آوری کارکنان، سرمایه روان‌شناختی و تاب‌آوری سازمانی در این مقاله جدا تعریف می‌شوند. سرمایه روان‌شناختی مجموعه‌ای از امید، خودکارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی است؛ پس سنجش یک بُعد را نباید معادل سنجش کل سازه دانست. از سوی دیگر، تاب‌آوری سازمانی ویژگی فرایندها و ظرفیت سازمان برای سازگاری است و از میانگین ساده پاسخ‌های فردی به دست نمی‌آید. مطالعات جدید نیز تفاوت سطح و سنجه را در تفسیر رابطه منابع انسانی و تاب‌آوری برجسته کرده‌اند (لوثنز و همکاران، ۲۰۰۶؛ لو و همکاران، ۲۰۲۳؛ هولار و همکاران، ۲۰۲۵).

شواهد ایرانیِ قابل ردیابی، هم مسیرهای امیدبخش و هم مرزهای استنباط را نشان می‌دهد. مدل آمیخته مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در نظام سلامت پنج حوزه کارکردی از روابط کارکنان تا مدیریت عملکرد را گزارش کرده است؛ مطالعه کارکنان سلامت زاهدان رابطه مثبت تاب‌آوری و بهره‌وری را در طرح مقطعی یافته؛ و مطالعه پرستاران همدان رابطه عدالت و تاب‌آوری را مستقیم و معنادار نیافته است. پژوهش سال ۲۰۲۶ در بیمارستان‌های همدان نیز رابطه تاب‌آوری را با منابع فردی بررسی کرده، نه با مداخلات HRM. بنابراین، این منابع شواهد موردی‌اند و نباید به حکم کلی درباره همه سازمان‌های ایران تبدیل شوند (میرمعینی و همکاران، ۲۰۲۲؛ صادقی و همکاران، ۲۰۲۳؛ خمرنیا و همکاران، ۲۰۲۵؛ صفی‌کلکله و همکاران، ۲۰۲۶).

خلأ اصلی، نبودِ پشتوانه کافی برای پیوند دادن سیاست منابع انسانی، ادراک کارکنان، تاب‌آوری و پیامدهای چندسطحی در یک مدل زمان‌مند و قابل آزمون است؛ به‌ویژه آنکه مقایسه مستقیم سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران در منابع قابل ردیابی محدود است. بر این اساس، مقاله سه پرسش را دنبال می‌کند: کدام ابعاد باید در چارچوب مفهومی از هم تفکیک شوند؟ سازوکارهای ادراکی چگونه ممکن است میان مداخله و پیامد قرار گیرند؟ و تفاوت‌های احتمالی بخش دولتی و خصوصی در چه شرایطی باید آزمون شوند؟ مرورهای تازه، ناهمگونی تعریف و مداخله را گوشزد می‌کنند و مطالعه ایرانی ۲۰۲۶ نیز اهمیت زمینه شغلی و سازمانی را نشان می‌دهد؛ بنابراین پاسخ این مقاله پیشنهادی و نه نتیجه مقایسه علّی است (هولار و همکاران، ۲۰۲۵؛ شائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶).

۲. تمایزهای مفهومی

تاب‌آوری کارکنان در این مقاله ظرفیت و فرایند سازگاری فرد با دشواری‌های کار است؛ نه تحمل بی‌حد فشار یا پذیرش شرایط نامطلوب. سازگاری می‌تواند مستلزم تغییر شرایط کار، درخواست حمایت یا بازتعریف اولویت‌ها باشد. مرور مداخلات محیط کار

نشان می‌دهد که پژوهش‌ها تاب‌آوری را گاه ویژگی، گاه فرایند و گاه پیامد تعریف می‌کنند؛ ازاین‌رو تعریف عملیاتی باید پیش از انتخاب سنجه روشن شود (هولار و همکاران، ۲۰۲۵؛ شائو و همکاران، ۲۰۲۵).

سرمایه روان‌شناختی (PsyCap) مترادف تاب‌آوری نیست. در صورت‌بندی رایج، این سازه از امید، خودکارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی تشکیل می‌شود و به‌عنوان منبعی قابل توسعه بررسی شده است؛ بنابراین، سنجش تاب‌آوری به‌تنهایی شاهد مستقیمی برای کل PsyCap نیست. پژوهش ایرانی پرستاران همدان در سال ۲۰۲۶ نیز تاب‌آوری را جداگانه با خودکارآمدی‌های هیجانی و وظیفه‌شناسی بررسی کرده است، نه به‌عنوان کل سرمایه روان‌شناختی (لوثنز و همکاران، ۲۰۰۶؛ صفی‌کلکله و همکاران، ۲۰۲۶).

مدیریت منابع انسانی تاب‌آور در این مقاله رویکردی به طراحی و اجرای کارکردهای منابع انسانی است؛ نه ویژگی روانی کارکنان و نه مترادف تاب‌آوری سازمانی. حمایت ادراک‌شده، عدالت ادراک‌شده، اعتماد، امنیت روان‌شناختی و معنا نیز سازه‌هایی متمایزند و باید با سنجه‌های جداگانه بررسی شوند. پژوهش چندسطحی مدیریت منابع انسانی پایدار و تاب‌آوری کارکنان، این تفکیک میان رویه، تجربه کارکنان و پیامد را در سطح نظری و تجربی به‌کار گرفته است (لو و همکاران، ۲۰۲۳؛ هولار و همکاران، ۲۰۲۵).

۲،۱. مبانی نظری و منطق ترکیب

نظریه تقاضاها ـ منابع شغلی برای توضیح نقش فشارهای کاری و منابع در فرایندهای فرسایشی و انگیزشی به‌کار می‌رود؛ اختیار معنادار، حمایت سرپرست و فرصت یادگیری نمونه‌هایی از منابع احتمالی‌اند. مطالعه طولی کارکنان در دوره همه‌گیری نیز حمایت سرپرست و تاب‌آوری را با درگیری شغلی در موج بعد مرتبط یافت. در این مقاله این نظریه چارچوب تبیین است، نه شاهدی بر روابط علّی در سازمان‌های ایران (باکر و دمرودی، ۲۰۱۷؛ جیراردی و همکاران، ۲۰۲۴).

نظریه حفاظت از منابع، منطق چرخه‌های کسب و از دست‌دادن منابع را توضیح می‌دهد. وقتی فشارها منابع را تحلیل می‌برند، استفاده از فرصت‌های بعدی دشوارتر می‌شود؛ در مقابل، تجربه حمایت و موفقیت می‌تواند زمینه بازیابی منابع را فراهم کند. این چرخه در مقاله فرضیه‌ای زمانی است، زیرا شواهد مداخله‌ای و طولیِ موجود هنوز برای اثبات چرخه کامل کافی نیستند (هابفول و همکاران، ۲۰۱۸؛ شائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ جیراردی و همکاران، ۲۰۲۴).

چارچوب توانایی ـ انگیزش ـ فرصت یادآور می‌شود که عملکرد را نمی‌توان به انگیزش تنها فروکاست؛ کارکنان به توانایی، تمایل و فرصت واقعی برای مشارکت نیاز دارند. به همین دلیل، مدل بازطراحی کار، یادگیری و توانمندسازی، رویه‌های منصفانه و حمایت را در کنار یکدیگر قرار می‌دهد. انگیزش خدمت عمومی نیز فقط لنزی برای حساس‌سازی تحلیل مأموریت عمومی است؛ شواهد ایران محدودیت انتقال ابعاد آن را نشان می‌دهد (اپلبام و همکاران، ۲۰۰۰؛ پری و وایز، ۱۹۹۰؛ دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۲۲).

۳. روش: رویکرد و دامنه

این مقاله مرور مفهومی ساختارمند است؛ هدف آن محاسبه اندازه اثر یا برآورد فراوانی روابط نیست، بلکه روشن‌کردن مرز سازه‌ها و پیشنهاد مدلی آزمون‌پذیر است. به دلیل نبود پرونده کامل جست‌وجو، رکوردهای بازیابی‌شده و تاریخچه تصمیم‌های غربالگری، عنوان «مرور نظام‌مند کامل» برای این نسخه به‌کار نمی‌رود. این تمایز با معیارهای شفافیت گزارش در مرورهای نظام‌مند سازگار است (پیج و همکاران، ۲۰۲۱؛ هولار و همکاران، ۲۰۲۵).

منابع بر اساس کارکرد تفکیک شدند: پژوهش‌های تجربی ایرانی برای لنگرگذاری موردی؛ مطالعات نظری و مروری برای تعریف سازه‌ها و صورت‌بندی سازوکارها؛ و راهنماهای روش‌شناختی برای تعیین مرز گزارش‌دهی. منابع نظری شاهد تجربی درباره اثربخشی مدل محسوب نشدند. این تفکیک مانع آن می‌شود که یک نظریه، جای شواهد میدانی درباره سازمان‌های ایران را بگیرد (پیج و همکاران، ۲۰۲۱؛ هانگ و همکاران، ۲۰۱۸).

واحد سنتز، ادعای قابل انتساب به منبع بود؛ نتیجه یک مطالعه همبستگی جدا از تفسیر نظری ثبت شد. گزارش فقط مشخصات و یافته‌هایی را وارد می‌کند که در رکورد ناشر یا صفحه مجله قابل ردیابی‌اند. این مجموعه انتخابی جایگزین جست‌وجوی جامع یا فهرست کامل مطالعات واجد شرایط نیست؛ مرورهای اخیر نیز بر اهمیت ثبت راهبرد و تصمیم‌های انتخاب تأکید دارند (هولار و همکاران، ۲۰۲۵؛ پیج و همکاران، ۲۰۲۱).

۳،۱. شفافیت، کیفیت و حدود ادعای روش

راهبرد جست‌وجوی بازتولیدپذیر، تعداد رکوردها، حذف تکراری‌ها، دلایل کنارگذاری متن کامل و فهرست جامع مطالعات در دسترس این نسخه نیست؛ ازاین‌رو هیچ عددی برای شناسایی یا غربالگری و هیچ نمودار PRISMA گزارش نمی‌شود.

راهنمای PRISMA درباره گزارش مرور نظام‌مند است و ذکر آن به معنای اجرای آن نیست. ضریب توافق کدگذاران نیز چون سابقه مستند نداشت، حذف شد (پیج و همکاران، ۲۰۲۱؛ هولار و همکاران، ۲۰۲۵).

ارزیابی MMAT ۲۰۱۸ به‌صورت مطالعه‌به‌مطالعه انجام نشده است؛ زیرا مجموعه نهایی منابع و اطلاعات روش‌شناختی کامل هر مطالعه در دسترس نبود. درج پاسخ «بله/خیر/نامشخص» بدون مشاهده طرح، نمونه‌گیری، ابزار و تحلیل هر مقاله می‌تواند ارزیابی ساختگی ایجاد کند. در نسخه نظام‌مند بعدی، معیارها باید جداگانه گزارش شوند و نمره کلی یا حذف مکانیکی بر پایه کیفیت به‌کار نرود (هانگ و همکاران، ۲۰۱۸). این شفاف‌سازی به معنای بی‌اعتبار دانستن منابع نیست، بلکه سطح ادعای مقاله را با شواهد قابل ممیزی هماهنگ می‌کند. پس از تکمیل جست‌وجو و دسترسی به متون کامل می‌توان دامنه مرور را گسترش داد و ارزیابی کیفیت را انجام داد؛ ناهمگونی تعریف و سنجه تاب‌آوری در مرورهای جدید نیز ضرورت چنین فرایندی را نشان می‌دهد (هولار و همکاران، ۲۰۲۵؛ پیج و همکاران، ۲۰۲۱).

۴. یافته‌های مفهومی و شواهد ایرانی

شواهد قابل ردیابی نامتقارن است: سطح فردی با چند مطالعه همبستگی درباره سلامت و پرستاران نمایندگی می‌شود؛ سطح کارکردهای منابع انسانی با یک مطالعه آمیخته در نظام سلامت؛ اما شواهد مستقیم برای ادعای سنجش چندسطحی یا مقایسه دولتی و خصوصی کافی نیست. پژوهش‌های سال‌های اخیر در ایران همچنان تمرکز بالایی بر محیط‌های درمانی دارند؛ بنابراین دامنه استنباط باید محدود بماند (میرمعینی و همکاران، ۲۰۲۲؛ خمرنیا و همکاران، ۲۰۲۵؛ صفی‌کلکله و همکاران، ۲۰۲۶).

جدول ۱ یافته‌ها را به سطحی محدود می‌کند که روش مطالعه پشتیبانی می‌کند. در مطالعه پرستاران همدان، عدالت سازمانی با تعهد حرفه‌ای و تعهد حرفه‌ای با تاب‌آوری رابطه داشت، اما رابطه مستقیم عدالت و تاب‌آوری معنادار نبود؛ پس میانجی‌گری رسمی از مسیر تعهد حرفه‌ای را نمی‌توان نتیجه گرفت. به همین ترتیب، همبستگی تاب‌آوری و بهره‌وری در مطالعه زاهدان، مداخله منابع انسانی یا علیت را اثبات نمی‌کند (صادقی و همکاران، ۲۰۲۳؛ خمرنیا و همکاران، ۲۰۲۵).

جدول ۱. لنگرهای تجربی قابل ردیابی و مرز تفسیر

جدول زیر مطالعات محوریِ قابل ردیابی را خلاصه می‌کند؛ فهرست جامع مطالعات واردشده نیست و یافته‌ها فقط به دامنه نمونه هر پژوهش مربوط‌اند (میرمعینی و همکاران، ۲۰۲۲؛ صادقی و همکاران، ۲۰۲۳؛ خمرنیا و همکاران، ۲۰۲۵؛ موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶).

محور	یافته قابل انتساب	مرز تفسیر
تاب‌آوری و بهره‌وری	خمرنیا و همکاران (۲۰۲۵): مطالعه مقطعی ۳۵۰ کارمند نظام سلامت زاهدان؛ رابطه مثبت تاب‌آوری و بهره‌وری گزارش شد.	همبستگی در یک زمینه سلامت؛ نه آزمون مداخله یا اثبات علیت.
عدالت، تعهد حرفه‌ای و تاب‌آوری	صادقی و همکاران (۲۰۲۳): ۲۶۰ پرستار همدان؛ عدالت با تعهد و تعهد با تاب‌آوری مرتبط بود؛ رابطه مستقیم عدالت و تاب‌آوری معنادار نبود.	میانجی‌گری رسمی گزارش نشده؛ مسیر زنجیره‌ای فرضیه‌ای برای آزمون است.
کارکردهای HR تاب‌آور	میرمعینی و همکاران (۲۰۲۲): مطالعه آمیخته در نظام سلامت؛ پنج حوزه کارکردی و ارزیابی کمی مدل گزارش شد.	لنگر سازمانی در نظام سلامت؛ تعمیم به سایر صنایع نیازمند آزمون است.
تاب‌آوری و قصد ترک خدمت	میرزایی جردهی و همکاران (۲۰۲۵): مطالعه مقطعی پرستاران اورژانس گیلان؛ رابطه معکوس تاب‌آوری و قصد ترک خدمت گزارش شد.	قصد ترک با ترک واقعی متفاوت است؛ طرح مقطعی جهت رابطه را تعیین نمی‌کند.
PSM در بخش دولتی ایران	دانایی‌فرد و همکاران (۲۰۲۲): پیمایش ۷۷۹ کارمند در ۱۶ وزارتخانه؛ تعمیم‌پذیری ساختار چهاربعدی محدود گزارش شد.	احتیاط در سنجش PSM؛ نه شاهد اثر آن بر تاب‌آوری یا مقایسه دو بخش.
قصد ترک خدمت و فشارها	موسادغ‌راد و همکاران (۲۰۲۶): ۷۶۳	مطالعه مقطعی و محدود به پرستاران

محور	یافته قابل انتساب	مرز تفسیر
	پرستار در ۱۴ بیمارستان تهران؛ بارکاری، جبران خدمت و عوامل اقتصادی در میان عوامل گزارش‌شده بود.	دانشگاهی تهران.
منابع فردی و تاب‌آوری	صفی‌کلکله و همکاران (۲۰۲۶): ۳۹۰ پرستار در ۹ بیمارستان همدان؛ هوش هیجانی و وظیفه‌شناسی با تاب‌آوری مرتبط بود.	شواهد فردی؛ مطالعه مداخله HRM یا مقایسه بخش‌ها نیست.

منبع: تدوین نویسنده بر پایه منابع قابل ردیابی (میرمعینی و همکاران، ۲۰۲۲؛ صادقی و همکاران، ۲۰۲۳؛ خمرنیا و همکاران، ۲۰۲۵؛ میرزایی جردهی و همکاران، ۲۰۲۵؛ موسادغراد و همکاران، ۲۰۲۶؛ صفی‌کلکله و همکاران، ۲۰۲۶).

۴٫۱. منابع شخصی و چرخه بازخورد

در مدل، منابع شخصی نقطه آغاز تحلیل‌اند، اما مسئولیت سازمان را جایگزین نمی‌کنند. امید، خودکارآمدی، خوش‌بینی و تاب‌آوری می‌توانند در نحوه دریافت بازخورد و استفاده از فرصت‌های یادگیری نقش داشته باشند؛ در مقابل، کیفیت تجربه کار نیز ممکن است این منابع را تقویت یا تحلیل کند. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، رابطه‌ای میان رویه‌های منابع انسانی و تاب‌آوری کارکنان گزارش کرده‌اند، اما دامنه آن‌ها به نمونه و زمینه مورد مطالعه محدود است (لوثنز و همکاران، ۲۰۰۶؛ لو و همکاران، ۲۰۲۳؛ صفی‌کلکله و همکاران، ۲۰۲۶). برای جلوگیری از دور منطقی، حلقه بازخورد باید در چند موج زمانی سنجیده شود: ابتدا منابع شخصی و شرایط پایه، سپس اجرای مداخلات و ادراک کارکنان، پس از آن تاب‌آوری و پیامدهای شغلی، و سرانجام تغییر منابع شخصی. پژوهش سه‌موجی درباره HRM پایدار، مسیرهای متفاوت و حتی متعارض را میان رویه‌ها و تاب‌آوری نشان داده است؛ مطالعه طولی کارکنان در دوره همه‌گیری نیز منابع آغازین را با درگیری شغلی بعدی مرتبط یافت. بنابراین همبستگی هم‌زمان برای اثبات چرخه کافی نیست (شائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ جیراردی و همکاران، ۲۰۲۴).

بازخورد می‌تواند منفی نیز باشد. اگر برنامه آموزشی بارکاری را افزایش دهد یا حمایت سازمانی در عمل دسترس‌ناپذیر باشد، منابع اولیه ممکن است بیشتر تحلیل روند. پژوهش سه‌موجی HRM پایدار در چین دو مسیر موازی یافت: ارزیابی چالش با تاب‌آوری بیشتر همراه بود، اما ارزیابی مانع می‌توانست مسیر منفی ایجاد کند. ازاین‌رو مدل حاضر چرخه مثبت همیشگی فرض نمی‌کند و نقش عدالت اجرا و ظرفیت سازمان را قابل آزمون می‌داند (شائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ هولار و همکاران، ۲۰۲۵).

۴,۲. مداخلات راهبردی

بازطراحی سازگارشونده کار شامل روشن‌کردن نقش‌ها، اولویت‌بندی وظایف، اختیار متناسب با مسئولیت و تنظیم بارکاری در شرایط اختلال است. شواهد مداخلات تاب‌آوری در بخش عمومی نشان می‌دهد آموزش می‌تواند سودمند باشد، اما تعریف و محتوای برنامه‌ها ناهمگون است؛ بنابراین انعطاف نباید به افزایش شدت کار یا انتقال ریسک به کارکنان تبدیل شود. سلامت و کیفیت خدمت باید هم‌زمان پایش شوند (هولار و همکاران، ۲۰۲۵؛ موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶).

توانمندسازی و یادگیری زمانی منبع می‌شوند که کارکنان امکان استفاده از مهارت را در کار واقعی داشته باشند. آموزش بحران، مهارت‌های چندگانه و یادگیری همکارانه می‌توانند آمادگی را تقویت کنند، اما صرف برگزاری دوره شاهد توسعه تاب‌آوری نیست. مرور بخش عمومی، اثر برنامه‌ها را وابسته به تعریف، بسامد و محتوای مداخله گزارش می‌کند و نشان می‌دهد برنامه‌های صرفاً دیجیتال همیشه جایگزین کامل تعامل و تمرین نیستند (هولار و همکاران، ۲۰۲۵؛ لو و همکاران، ۲۰۲۳).

رویه‌های منصفانه در جبران، ارزیابی و تخصیص فرصت‌ها اهمیت دارند، اما عدالت فرایندی نمی‌تواند جایگزین دستمزد کافی یا امنیت پایه شود. مطالعه بیمارستان‌های دانشگاهی تهران نیز جبران و بارکاری را در میان عوامل مرتبط با قصد ترک خدمت گزارش کرده است. حمایت روان‌شناختی و اجتماعی باید محرمانه، در دسترس و بدون انگ‌زنی باشد؛ پژوهش‌های HRM پایدار نشان می‌دهند که شیوه‌های منابع انسانی در برخی شرایط می‌توانند هم منبع و هم مانع تلقی شوند (موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶؛ شائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ لو و همکاران، ۲۰۲۳).

۴,۳. کارکردهای منابع انسانی در شواهد ایران

مطالعه آمیخته میرمعینی و همکاران در نظام سلامت ایران پنج حوزه کارکردی مدیریت منابع انسانی تاب‌آور را گزارش کرده است: روابط کار و کارکنان، جبران خدمات، برنامه‌ریزی و جذب، توسعه منابع انسانی و مدیریت عملکرد. مطالعه از مصاحبه با مدیران و کارشناسان آغاز شد و مدل استخراج‌شده را در مرحله کمی آزمود. این منبع لنگر سازمانی مهمی است، اما دامنه نمونه آن نظام سلامت و دانشگاه‌های علوم پزشکی بوده است (میرمعینی و همکاران، ۲۰۲۲).

شاخص برازش کلی گزارش‌شده در مقاله اصلی به‌تنهایی اعتبار بیرونی، رابطه علی یا اثربخشی مداخله در سازمان‌های دیگر را تضمین نمی‌کند. انتقال مدل به بخش‌های دیگر نیازمند نمونه مستقل، سنجش اعتبار سازه‌ها، بررسی شاخص‌های برازش و

اعتبارسنجی بیرونی است. چنین احتیاطی با ناهمگونی روش‌ها و تعریف‌ها در مرورهای تازه تاب‌آوری هم‌خوان است (میرمعینی و همکاران، ۲۰۲۲؛ هولار و همکاران، ۲۰۲۵).

مطالعه مقطعی کارکنان نظام سلامت زاهدان رابطه مثبت تاب‌آوری و بهره‌وری را گزارش کرد، اما برای فرسودگی شغلی رابطه معناداری نیافت. این نتیجه نشان می‌دهد پیامدها را نباید در یک شاخص کلی ادغام کرد. تفاوت بیمارستان و مرکز سلامت و استفاده از ابزارهای خودگزارشی نیز تعمیم را محدود می‌کند؛ در نتیجه، این یافته به ضرورت بررسی رابطه‌ها اشاره دارد، نه نسخه‌ای واحد برای همه سازمان‌ها (خمرنیا و همکاران، ۲۰۲۵؛ لو و همکاران، ۲۰۲۳).

جدول ۲. اقتضائات اجرایی پیشنهادی در دو بخش

جدول ۲ چارچوبی تحلیلی برای طراحی پژوهش و مداخله است، نه نتیجه مقایسه تجربی کنترل‌شده؛ تفکیک بخش‌ها باید در مطالعات آینده آزمون شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۲۲؛ موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶).

بُعد	بخش دولتی	بخش خصوصی	وضعیت
فشار محتمل	سیاست و مأموریت عمومی، محدودیت تخصیص بودجه و ابهام هدف؛ نیازمند سنجش زمینه‌ای.	نوسان تقاضا، فشار هزینه و عدم‌قطعیت قرارداد؛ نیازمند سنجش در صنعت و بنگاه.	چارچوب پرسش؛ نه یافته مقایسه‌ای.
اهرم قابل بررسی	شفاف‌سازی هدف، عدالت رویه‌ای، مشارکت و پیوند وظیفه با خدمت عمومی؛ PSM فقط حساس‌ساز.	شفافیت جبران، فرصت رشد، انعطاف متناسب و پیش‌بینی‌پذیری تصمیم استخدامی.	پیشنهاد تحلیلی؛ اثربخشی در این مرور آزمون نشده.

خطر مداخله نامتناسب	استفاده از تعهد عمومی برای توجیه جبران ناکافی یا بارکاری بیش از حد.	برنامه تاب‌آوری فردی بدون اصلاح ناامنی، فرسودگی یا رویه ناعادلانه.	ملاحظه اخلاقی و اجرایی؛ نیازمند پایش.
پژوهش لازم	نمونه چندوزارتخانه‌ای و آزمون اعتبار سازه‌ها و ناوردایی سنجش.	نمونه چندصنعتی و تفکیک نوع مالکیت، اندازه و نوع قرارداد.	مقایسه مستقیم و چندسطحی هنوز لازم است.

منبع: چارچوب پیشنهادی مقاله؛ این جدول حاصل مقایسه کنترل‌شده نیست (دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۲۲؛ موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶).

۴،۴. میانجی‌ها، پیامدها و سطح تحلیل

حمایت و عدالت ادراک‌شده، اعتماد، امنیت روان‌شناختی و معنا در مدل سازوکارهای احتمالی‌اند. ادراک حمایت بازتاب ارزیابی کارکنان از مراقبت واقعی سازمان است؛ عدالت به رویه و توزیع مربوط می‌شود؛ امنیت روان‌شناختی امکان بیان نگرانی را توضیح می‌دهد. وجود برنامه رسمی به‌تنهایی نشان نمی‌دهد که کارکنان به آن دسترسی دارند یا آن را عادلانه می‌دانند؛ پژوهش‌های جدید HRM نیز اهمیت ادراک و ارزیابی کارکنان را برجسته کرده‌اند (لو و همکاران، ۲۰۲۳؛ شائو و همکاران، ۲۰۲۵). در مطالعه پرستاران همدان، عدالت سازمانی با تعهد حرفه‌ای رابطه مثبت و ضعیف داشت و تعهد حرفه‌ای با تاب‌آوری رابطه قوی‌تری نشان داد؛ رابطه مستقیم عدالت و تاب‌آوری معنادار نبود. چون طرح مقطعی بود و تحلیل رسمی میانجی‌گری گزارش نشد، مسیر عدالت، تعهد و تاب‌آوری در این مقاله فرضیه‌ای برای آزمون بعدی است، نه میانجی‌گری اثبات‌شده (صادقی و همکاران، ۲۰۲۳). پیامدها باید در سطح مناسب سنجیده شوند: تاب‌آوری فردی و قصد ترک خدمت در سطح فرد؛ هماهنگی و بازیابی وظایف در سطح تیم؛ و استمرار خدمت و قابلیت‌های سازمانی در سطح سازمان. مطالعه چندسطحی مدیریت منابع انسانی پایدار نمونه‌ای از پیوند داده کارکنان و پیامدهای سازمانی است، اما سنجش تیمی و سازمانی نیازمند طرح نمونه‌گیری و تحلیل مناسب است (لو و همکاران، ۲۰۲۳؛ میرمعینی و همکاران، ۲۰۲۲).

۴،۵. اقتضائات بخش دولتی و PSM

انگیزش خدمت عمومی در این مقاله لنزی نظری برای طرح پرسش درباره مأموریت و خدمت همگانی است؛ یافته مشترک مرور یا جایگزین عدالت، دستمزد و امنیت شغلی نیست. مفهوم‌سازی اولیه آن به انگیزه‌های ویژه خدمت عمومی توجه دارد، اما وجود و شکل آن باید در هر زمینه جداگانه سنجیده شود (پری و وایز، ۱۹۹۰؛ دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۲۲). پیمایش ۷۷۹ کارمند در ۱۶ وزارتخانه ایران، تعمیم‌پذیری ساختار چهاربعدی انگیزش خدمت عمومی را محدود گزارش کرد و دو بُعد را تأیید نمود. این مطالعه درباره ابهام هدف سازمانی و PSM بود؛ بنابراین شاهد مستقیم اثر PSM بر تاب‌آوری یا مقایسه دولتی و خصوصی نیست. استفاده از آن در این مقاله فقط توجیهی برای اعتبارسنجی زمینه‌ای سازه است (دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۲۲). در بخش خصوصی، شفافیت جبران خدمت، فرصت رشد و پیش‌بینی‌پذیری تصمیم‌های استخدامی فرضیه‌های اجرایی‌اند؛ در بخش دولتی نیز پیوند وظایف با مأموریت عمومی ممکن است اهمیت داشته باشد. هیچ‌یک از این تفاوت‌ها در منابع حاضر با مقایسه کنترل‌شده آزموده نشده‌اند و نباید به همه کارکنان هر بخش تعمیم داده شوند. داده‌های تازه از بیمارستان‌های ایران، اهمیت عوامل شغلی و اقتصادی را نشان می‌دهند، اما فقط برای همان قلمرو نمونه‌گیری‌شده (موسادغراد و همکاران، ۲۰۲۶؛ دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۲۲).



شکل ۱. چارچوب مفهومی بازخوردی

پیکان‌ها روابط پیشنهادی در طول زمان را نشان می‌دهند و به‌تنهایی دلالت علّی ندارند؛ صورت‌بندی بازخورد با شواهد طولی و چندموجی جدید هم‌راستاست، اما برای زمینه ایران به آزمون مستقل نیاز دارد (شائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ جیرارددی و همکاران، ۲۰۲۴).سرمایه روان‌شناختی اولیه و پیامد بازخوردی آن در دو زمان متفاوت سنجیده می‌شوند؛ مدل از هم‌زمانی سازه‌ها، علیت قطعی نتیجه نمی‌گیرد (جیرارددی و همکاران، ۲۰۲۴؛ شائو و همکاران، ۲۰۲۵).

۵. گزاره‌های آزمون‌پذیر مدل (۱)

گزاره ۱: کیفیت و تناسب کارکردهای منابع انسانی تاب‌آور با منابع شغلی ادراک‌شده ارتباط مثبت خواهد داشت؛ این رابطه با محدودیت مالی، شدت بحران و کیفیت اجرای رویه‌ها تغییر می‌کند. پژوهش‌های چندسطحی درباره HRM پایدار نشان می‌دهند پیوند رویه و تاب‌آوری به نحوه تجربه کارکنان وابسته است؛ ازاین‌رو سیاست رسمی، اجرا و ادراک باید جداگانه سنجیده شوند (لو و همکاران، ۲۰۲۳؛ شائو و همکاران، ۲۰۲۵).

گزاره ۲: بخشی از رابطه میان کارکردهای منابع انسانی و تاب‌آوری کارکنان ممکن است از مسیر حمایت ادراک‌شده، عدالت ادراک‌شده و اعتماد منتقل شود. این میانجی‌ها باید جداگانه و با ترتیب زمانی آزمون شوند؛ پیمایش مقطعی نمی‌تواند جهت فرایند را به‌تنهایی تعیین کند. پژوهش سه‌موجی اخیر درباره HRM پایدار نیز مسیرهای موازی و متعارض را گزارش می‌کند (شائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ جیراردی و همکاران، ۲۰۲۴).

گزاره ۳: فرصت یادگیری، اختیار متناسب و وضوح نقش با آمادگی و سازگاری کارکنان ارتباط مثبت خواهند داشت، به‌ویژه زمانی که فشارهای شغلی از منابع در دسترس فراتر نرود. این گزاره با نظریه تقاضاها ـ منابع شغلی سازگار است و در مقاله حاضر یافته تجربی تازه محسوب نمی‌شود؛ مرور مداخلات بخش عمومی نیز بر اهمیت تعریف و محتوای برنامه تأکید می‌کند (باکر و دمرودی، ۲۰۱۷؛ هولار و همکاران، ۲۰۲۵).

گزاره ۴: رویه‌های منصفانه جبران و ارزیابی با انگیزش پایدارتر و قصد ترک خدمت کمتر همراه خواهند بود؛ بااین‌حال، عدالت رویه‌ای جایگزین پرداخت کافی یا امنیت شغلی نیست. آزمون این گزاره باید عدالت توزیعی و رویه‌ای را از رضایت کلی جدا کند و فشار اقتصادی و نوع قرارداد را کنترل نماید؛ یافته‌های تازه بیمارستان‌های تهران ضرورت توجه به همین عوامل زمینه‌ای را نشان می‌دهد (موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶؛ صادقی و همکاران، ۲۰۲۳).

۵،۱. گزاره‌های آزمون‌پذیر مدل (۲)

گزاره ۵: اثر حمایت روان‌شناختی و اجتماعی به دسترسی واقعی، محرمانگی، اعتماد و نبود انگ‌زنی وابسته است. ارزیابی باید دسترسی و کیفیت اجرا را در کنار سلامت و تاب‌آوری بسنجد تا «وجود خدمت» با «حمایت مؤثر» یکی گرفته نشود؛ مرور مداخلات تاب‌آوری نیز ناهمگونی محتوا و سنجه‌ها را گزارش کرده است (هولار و همکاران، ۲۰۲۵؛ جیراردی و همکاران، ۲۰۲۴).

گزاره ۶: رابطه تاب‌آوری فردی و پیامدهای سازمانی ممکن است به سازوکارهای تیمی مانند هماهنگی، اشتراک دانش و پشتیبانی متقابل وابسته باشد. داده فردی به‌تنهایی برای ادعای تیمی کافی نیست؛ نمونه‌گیری تودرتو و تحلیل چندسطحی لازم است. پژوهش چندسطحی HRM پایدار نمونه‌ای از این تمایز سطحی را به‌کار گرفته است (لو و همکاران، ۲۰۲۳؛ میرمعینی و همکاران، ۲۰۲۲).

گزاره ۷: در سازمان‌های دولتی، تناسب مأموریت سازمانی و ارزش‌های خدمت‌محور ممکن است رابطه برخی مداخلات با پیامدها را تعدیل کند؛ ساختار انگیزش خدمت عمومی باید در نمونه مورد مطالعه اعتبارسنجی شود. پیمایش وزارتخانه‌های ایران تعمیم‌پذیری محدود ابعاد آن را نشان داد، اما تفاوت دولتی و خصوصی را مستقیماً نیازمود (پری و وایز، ۱۹۹۰؛ دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۲۲).

گزاره ۸: منابع روان‌شناختی در چرخه‌ای زمانی می‌توانند پیشایند و پیامد تجربه کار باشند. پیش‌بینی می‌شود بهبود واقعی منابع شغلی، تغییر منابع شخصی در موج بعد را پیش‌بینی کند؛ اما بارکاری، شوک بیرونی و نوع قرارداد می‌توانند رابطه را محدود یا معکوس کنند. آزمون آن مستلزم داده چندموجی است؛ شواهد سه‌موجی موجود مسیرهای متعارض را نیز محتمل می‌داند (شائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ جیراردی و همکاران، ۲۰۲۴).

۵،۲. طرح پیشنهادی برای آزمون مدل

برای آزمون مدل، طرح چندسازمانی و دست‌کم سه‌موجی پیشنهاد می‌شود: سنجش منابع اولیه و شرایط کار؛ سپس اجرای مداخلات و ادراک حمایت و عدالت؛ و در موج بعد، تاب‌آوری، انگیزش، فرسودگی، قصد ترک خدمت و عملکرد. برای بررسی بازخورد، موج چهارم و شاخص‌های عینی مانند غیبت یا ترک واقعی خدمت مفیدند. چنین طرحی از پیمایش مقطعی مناسب‌تر است، اما باید سنجه‌ها و سطح تحلیل نیز اعتبارسنجی شوند (جیراردی و همکاران، ۲۰۲۴؛ شائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ هولار و همکاران، ۲۰۲۵).

۶. بحث و بررسی

نخستین دلالت چارچوب، پیوند دادن سیاست منابع انسانی به تجربه کارکنان و سپس پیامدها در یک زنجیره زمانی است. این پیوند با پژوهش چندسطحی HRM پایدار که ارتباط رویه‌ها، تاب‌آوری، درگیری شغلی و عملکرد را آزموده سازگار است؛ بااین‌حال، آن مطالعه در زمینه چین اجرا شده و انتقال مستقیم یافته‌ها به سازمان‌های ایران مجاز نیست. مرور بخش عمومی



نیز تفاوت تعریف و محتوای مداخلات را گزارش می‌کند؛ بنابراین چارچوب حاضر خانواده‌ای از مسیرها را پیشنهاد می‌دهد، نه نسخه‌ای یکسان برای همه (لو و همکاران، ۲۰۲۳؛ هولار و همکاران، ۲۰۲۵).

دوم، مدل بازخورد را به زمان‌بندی وابسته می‌کند تا سرمایه روان‌شناختی هم‌زمان هم علت و هم پیامد فرض نشود. پژوهش سه‌موجی HRM پایدار در چین دو مسیر متعارض از ارزیابی چالش و مانع به تاب‌آوری یافت؛ پژوهش طولی کارکنان در دوره همه‌گیری نیز حمایت و تاب‌آوری را در موج نخست با درگیری شغلی در موج بعد مرتبط کرد. این نتایج از ضرورت طرح چندموجی پشتیبانی می‌کنند، اما حلقه بازگشتی کامل در سازمان‌های ایرانی را ثابت نمی‌کنند (شائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ جیراردی و همکاران، ۲۰۲۴).

سوم، تفکیک مداخله از ادراک آن برای توضیح تفاوت میان سیاست رسمی و تجربه واقعی اهمیت دارد. یک برنامه حمایتی ممکن است به دلیل دسترسی محدود، نگرانی محرمانگی یا بی‌اعتمادی اثر مورد انتظار را نداشته باشد؛ رویه پایدار نیز گاهی می‌تواند به‌صورت مانع یا فشار تجربه شود. ازاین‌رو، میانجی‌های حمایت و عدالت باید جداگانه سنجیده شوند و جهت رابطه از روی نظریه مفروض گرفته نشود (لو و همکاران، ۲۰۲۳؛ شائو و همکاران، ۲۰۲۵؛ هولار و همکاران، ۲۰۲۵).

چهارم، شواهد ایرانیِ قابل ردیابی از نظر سطح و طرح نامتقارن است. پژوهش نظام سلامت درباره کارکردهای منابع انسانی آمیخته است؛ مطالعه تاب‌آوری و بهره‌وری مقطعی است؛ و مطالعه عدالت و تاب‌آوری پرستاران، میانجی‌گری رسمی را آزمون نکرد. در کنار این‌ها، مطالعات تازه در تهران و همدان بر اهمیت عوامل کاری، جبران خدمت و منابع فردی تأکید دارند. این مجموعه برای ساخت فرضیه مفید است، اما برای نتیجه‌گیری درباره همه بخش‌ها یا رابطه علّی کافی نیست (میرمعینی و همکاران، ۲۰۲۲؛ صادقی و همکاران، ۲۰۲۳؛ خمرنیا و همکاران، ۲۰۲۵؛ موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶؛ صفی‌کلکله و همکاران، ۲۰۲۶).

پنجم، PSM در چارچوب حاضر مفهوم حساس‌ساز بخش دولتی است، نه یافته‌ای مشترک و نه جایگزین حقوق و شرایط کار. مطالعه ۷۷۹ کارمند در ۱۶ وزارتخانه ایران تعمیم‌پذیری محدود ابعاد این سازه را گزارش کرد؛ بنابراین اعتبارسنجی زمینه‌ای ضروری است. همچنین، چون مطالعه‌ای که در این مقاله استفاده می‌شود مقایسه مستقیم خصوصی و دولتی انجام نداده، تفاوت‌های دو بخش باید به‌عنوان فرضیه باقی بمانند (پری و وایز، ۱۹۹۰؛ دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۲۲).



ششم، شواهد فردی را نباید به سطح گروه یا سازمان منتقل کرد. تاب‌آوری کارکنان، تاب‌آوری تیمی و ظرفیت سازمان برای تداوم کار سازه‌های جداگانه‌اند؛ برای پیوند دادن آن‌ها، نمونه‌گیری تودرتو و سنجه‌های متناسب لازم است. مطالعه آمیخته نظام سلامت ایران ابعاد کارکردی HRM را در یک قلمرو خاص نشان داد، درحالی‌که پژوهش چندسطحی HRM پایدار الگویی بیرون از ایران ارائه می‌کند؛ هر دو بر ضرورت آزمون زمینه‌ای تأکید دارند (میرمعینی و همکاران، ۲۰۲۲؛ لو و همکاران، ۲۰۲۳؛ هولار و همکاران، ۲۰۲۵).

هفتم، اولویت تجربی بعدی اجرای طرح طولی، چندسطحی و تا حد امکان شبه‌آزمایشی در چند سازمان دولتی و خصوصی است. سنجش هم‌زمان منابع اولیه، اجرای واقعی HRM، ادراک عدالت و حمایت و پیامدهای فردی و سازمانی می‌تواند حلقه‌های مدل را از هم تفکیک کند. استفاده از داده‌های عینی و اعتبارسنجی سنجه‌ها نیز از اتکای کامل به خودگزارش می‌کاهد. این پیشنهاد با کاستی‌های شناسایی‌شده در مرورهای مداخله‌ای و شواهد تازه ایران هم‌خوان است (هولار و همکاران، ۲۰۲۵؛ موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶؛ صفی‌کلکله و همکاران، ۲۰۲۶).

۷. دلالت‌های اجرایی

برای مدیران، گام نخست تشخیص نوع فشار و منابع واقعاً قابل تغییر است. حتی اگر بخشی از محدودیت بودجه کوتاه‌مدت رفع‌ناشدنی باشد، شفافیت تصمیم‌ها، بازنگری بارکاری، اولویت‌بندی وظایف، دسترسی به آموزش و شنیدن صدای کارکنان قابل بررسی‌اند. یافته‌های بیمارستان‌های تهران بر اهمیت بارکاری و جبران خدمت برای قصد ترک خدمت تأکید می‌کنند؛ بنابراین اقدام باید به مسئله مستند تکیه کند، نه به توصیه یکسان برای همه سازمان‌ها (موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶؛ خمرنیا و همکاران، ۲۰۲۵).

گام دوم، سنجش عدالت رویه‌ای و کیفیت اجراست. معیارهای اضافه‌کاری، پاداش، فرصت رشد و ارزیابی باید روشن باشند و کارکنان راهی امن برای طرح اعتراض داشته باشند. در بخش دولتی، پیوند وظیفه با مأموریت عمومی می‌تواند به معنا کمک کند، اما نباید جایگزین جبران منصفانه یا شرایط کار ایمن شود. محدودیت تعمیم سازه PSM در وزارتخانه‌های ایران، لزوم توجه به بافت و سنجش اعتبار را تقویت می‌کند (دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۲۲؛ موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶).

گام سوم، طراحی حمایت و یادگیری بدون برچسب‌زنی است: دسترسی باید محرمانه و واقعی باشد؛ آموزش با زمان و نیروی لازم برای تمرین همراه شود؛ و اختیار متناسب با مسئولیت باشد. برای پایش، می‌توان بارکاری، دسترسی به حمایت، ادراک

عدالت، غیبت، قصد ترک خدمت و کیفیت خدمت را دنبال کرد. مرور مداخلات تاب‌آوری نشان می‌دهد تعریف، تداوم و شیوه اجرای برنامه در کنار محتوای آن اهمیت دارد (هولار و همکاران، ۲۰۲۵؛ لو و همکاران، ۲۰۲۳).

۸. محدودیت‌ها و اولویت‌های پژوهشی

محدودیت نخست، ماهیت مفهومی و غیرجامع مرور است؛ چون ثبت کامل جست‌وجو و غربالگری در دسترس نبود، شناسایی همه مطالعات واجد شرایط ادعا نمی‌شود. محدودیت دوم، ناهمگونی تعریف و سنجه تاب‌آوری است که در مرور جدید مداخلات بخش عمومی نیز گزارش شده است. محدودیت سوم، تمرکز بیشتر شواهد ایرانیِ قابل ردیابی بر نظام سلامت و پرستاران است؛ تعمیم به آموزش، صنعت یا بنگاه‌های کوچک به داده تازه نیاز دارد (هولار و همکاران، ۲۰۲۵؛ میرمعینی و همکاران، ۲۰۲۲؛ موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶). بخش مهمی از پژوهش‌های ایرانی مورد استفاده مقطعی و خودگزارشی‌اند؛ چنین طرحی جهت رابطه را تعیین نمی‌کند و احتمال سوگیری روش مشترک را از میان نمی‌برد. شواهد مقایسه‌ای دولتی ـ خصوصی و سنجش گروهی نیز در این مجموعه محدود است. ارزیابی MMAT و بررسی کامل متن همه منابع انجام نشده و ارقام کلان اقتصادی ایران نیز در این مقاله اندازه‌گیری نشده‌اند؛ این محدودیت‌ها باید با گزارش شفاف جست‌وجو و ارزیابی در نسخه آینده رفع شوند (صادقی و همکاران، ۲۰۲۳؛ خمرنیا و همکاران، ۲۰۲۵؛ پیج و همکاران، ۲۰۲۱). اولویت بعدی، اجرای مرور قابل ممیزی، تکمیل ماتریس مطالعات و ارزیابی معیاربه‌معیار کیفیت است. در پژوهش میدانی نیز توسعه سنجه فارسی، طرح طولی یا شبه‌آزمایشی، نمونه‌گیری از چند بخش و سنجش ترک واقعی خدمت در کنار قصد ترک اهمیت دارد. شواهد تازه ایران نشان می‌دهد که ترکیب عوامل فردی، شغلی و سازمانی باید در طراحی مطالعه لحاظ شود (هولار و همکاران، ۲۰۲۵؛ موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶؛ صفی‌کلکله و همکاران، ۲۰۲۶).

۹. نتیجه‌گیری

این مقاله چارچوبی مفهومی برای پیوند کارکردهای منابع انسانی، منابع روان‌شناختی و انگیزش در نااطمینانی ارائه می‌کند. بازطراحی کار، یادگیری و توانمندسازی، عدالت رویه‌ای و حمایت، خانواده‌های مداخله‌اند؛ حمایت و عدالت ادراک‌شده، اعتماد، امنیت روان‌شناختی و معنا سازوکارهای قابل آزمون‌اند. این صورت‌بندی با پژوهش‌های جدید HRM پایدار و تاب‌آوری سازگار است، اما به‌عنوان مدل پیشنهادی باقی می‌ماند (لو و همکاران، ۲۰۲۳؛ هولار و همکاران، ۲۰۲۵). شواهد ایرانیِ قابل ردیابی، تاب‌آوری را با بهره‌وری و قصد ترک خدمت مرتبط می‌دانند و تعهد حرفه‌ای را با تاب‌آوری همبسته گزارش می‌کنند؛ بااین‌حال،



این طرح‌ها برای استنتاج علّی کافی نیستند. مطالعه همدان میانجی‌گری رسمی عدالت را ثابت نکرده و ضریب ۰٫۰۵۳ به‌دلیل نبود ارجاع معتبر از نسخه حذف شده است. PSM نیز فقط لنز حساس‌ساز بخش دولتی است (صادقی و همکاران، ۲۰۲۳؛ خمرنیا و همکاران، ۲۰۲۵؛ میرزایی جردهی و همکاران، ۲۰۲۵؛ دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۲۲). مدل را باید نقشه‌ای برای آزمون دانست، نه نسخه قطعی یا نتیجه یک مرور نظام‌مند کامل. تکمیل اسناد جست‌وجو، ارزیابی مطالعات و گردآوری داده‌های طولی، شرط ادعاهای قوی‌تر درباره سازوکارها و اثربخشی مداخلات است؛ ضرورت این احتیاط را شواهد ناهمگون مداخلات و مطالعات تازه ایران نیز نشان می‌دهند (هولار و همکاران، ۲۰۲۵؛ موسادغ‌راد و همکاران، ۲۰۲۶؛ صفی‌کلکله و همکاران، ۲۰۲۶).



منابع (۱)

Why :advantage Manufacturing .(۲۰۰۰) L .A ,Kalleberg & ,P ,Berg ,.T ,Bailey ,.E ,Appelbaum .Press University Cornell .off pay systems work performance-high

and stock Taking :theory resources–demands Job .(۲۰۱۷) .E ,Demerouti & ,.B .A ,Bakker .۲۸۵–۲۷۳ ,(۳)۲۲ ,Psychology Health Occupational of Journal .forward looking ۰۰۰۰۰۵۶ocp/۱۰,۱۰۳۷/org.doi//:https

.F ,Imanikhah & ,J ,Delkhah ,.M ,Mostafazadeh ,.A ,Torshab Ahmadzahi ,.H ,Danaeefard .Iran from Evidence :motivation service public and ambiguity goal Organizational .(۲۰۲۲) ۰۵۲۳-۲۰۲۰-۰۷-PR/۱۰,۱۱۰۸/org.oid//:https .۲۱۲۸–۲۱۰۳ ,(۹)۵۱ ,Review Personnel

.(۲۰۲۴) .A ,Falco & ,.A ,Prandi ,.I ,Pividori ,.M ,mırıldıY ,.E ,Arcucci ,.L ,Corso Dal ,.D ,Girardi longitudinal A being?-well ’employees of biomarker as sulfate dehydroepiandrosterone Hair .pandemic ۱۹-COVID during engagement work and ,ceresilien ,support of investigation ۲۰۲۴,۱۳۳۷۸۳۹.fpsyg/۱۰,۳۳۸۹/org.doi//:https .۱۳۳۷۸۳۹ ,۱۵ ,Psychology in Frontiers

resources of Conservation .(۲۰۱۸) .M ,Westman & ,.P-.J ,Neveu ,.J ,Halbesleben ,.E .S ,Hobfoll Review Annual .consequences their and resources of reality The :context organizational the in .۱۲۸–۱۰۳ ,۵ ,Behavior Organizational and Psychology Organizational of ۱۰۴۶۴۰-۰۳۲۱۱۷-orgpsych-annurev/۱۰,۱۱۴۶/org.doi//:https

based-Resilience .(۲۰۲۵) .S ,şDenkta & ,.L .P ,Kocken ,.B ,Kemmere ,.L .H .M ,Hollaar ,۲۵ ,Health Public BMC .review systematic A :workplace sector public the in interventions ۲-۲۱۱۷۷-۰۲۴-۱۲۸۸۹s/۱۰,۱۱۸۶/org.doi//:https .۳۵۰

,.P-.M ,Gagnon ,.P ,Dagenais ,.M ,Cargo ,.F ,Boardman ,.G ,Bartlett ,.S ,breguesàF ,.N .Q ,Hong The .(۲۰۱۸) .P ,Pluye & ,.I ,Vedel ,.C-.M ,Rousseau ,.A ,Cathain’O ,.B ,Nicolau ,.F ,ffithsGri

and professionals information for ۲۰۱۸ version (MMAT) Tool Appraisal Methods Mixed ۱۸۰۲۲۱-FIE/۱۰,۳۲۳۳/org.doi//:https .۲۹۱–۲۸۵ ,(۴)۳۴ ,Information for Education .researchers

.(۲۰۲۵) .Z ,Arabborzu & ,.F ,BagherBarahouei ,.F ,Soheili ,.K ,Tavana ,.M ,Khammarnia of employees among productivity and ,burnout job ,resilience organizational of Analysis -semj/۱۰,۵۸۱۲/org.doi//:https .۱۴۳۳۴۷e ,(۲)۲۶ ,Journal Medical-E Shiraz .Iran in system health ۱۴۳۳۴۷

resource human Sustainable .(۲۰۲۳) .Y ,Wang & ,.M .M ,Yang ,.M .M ,Zhang ,.Y ,Lu good common Toward :outcomes employee and ,resilience employee ,practices management ۲۲۱۵۳.hrm/۱۰,۱۰۰۲/org.ido//:https .۳۵۳–۳۳۱ ,(۳)۶۲ ,Management Resource Human .values



منابع

Psychological .(۲۰۰۶) .M .G ,Combs & ,.M .S ,Norman ,.J .B ,Avolio ,.B .J ,Avey ,.F ,Luthans ,(۳)۲۷ ,Behavior Organizational of Journal .intervention-micro a Toward :development capital ۳۷۳.job/۱۰,۱۰۰۲/org.doi//:https .۳۹۳–۳۸۷

and Resilience .(۲۰۲۵) .S ,Dehghanzadeh & ,.A .S ,Majidi ,.A ,Monfared ,.M ,Jirdehi Mirzaee .۳۵۷–۳۵۰ ,(۴)۲۸ ,Nursology of Journal .nurses department emergency among intention turnover ۱۵۷۶۶۴۲.jnursology/۱۰,۱۷۰۴۹/org.doi//:https

.(۲۰۲۲) .T ,Lamuki Ghobadi & ,.A ,Sarem Asghari ,.K ,Hamidi ,.R ,Taghvaei ,.S .T ,Mirmoeini .system health Iranian for resources human resilience of functions the of model a Introducing مطالعات منابع انسانی, ۱۲(۳), ۲۶–۵۰. https://doi.org/۱۰,۲۲۰۳۴/jhrs.۱۹۹۷,۳۶۴۷۸۰,۲۰۲۲

& ,.H .M ,Nozarian ,.M ,Zahmatkesh ,.Q .A .N ,Rashidi ,.H ,Dargahi ,.M .A ,Mossadeghrad BMC .Iran in hospitals university in intention turnover Nurse .(۲۰۲۶) .H ,Ghobeishipour ۰۵۰۱۴-۰۲۶-۱۲۹۱۲s/۱۰,۱۱۸۶/org.doi//:https .۷۴۵ ,۲۵ ,Nursing y-

.al et ,.D .C ,Mulrow ,.C .T ,Hoffmann ,.I ,Boutron ,.M .P ,Bossuyt ,.E .J ,McKenzie ,.J .M ,Page .reviews systematic reporting for guideline updated An :statement ۲۰۲۰ PRISMA The .(۲۰۲۱) ۷۱n.mjb/۱۰,۱۱۳۶/org.doi//:https .۷۱n ,۳۷۲ ,BMJ

Public .service public of bases motivational The .(۱۹۹۰) .R .L ,Wise & ,.L .J ,Perry ۹۷۶۶۱۸/۱۰,۲۳۰۷/org.doi//:https .۳۷۳–۳۶۷ ,(۳)۵۰ ,Review Administration

.M ,Torabi & ,.S ,Nemat-Zivari ,.M ,Maddineshat ,.H ,Safarpour ,.P ,Solgi ,.M ,Keykaleh-Safi nurses in resilience and ,conscientiousness ,intelligence emotional among Relationships .(۲۰۲۶) .۷۲۱ ,۲۵ ,Nursing BMC .study sectional-cross A :Iran ,hospitals teaching Hamadan at ۸-۰۵۱۳۱-۰۲۶-۱۲۹۱۲s/۱۰,۱۱۸۶/org.doi//:https

of relationship The .(۲۰۲۳) .L ,Tapak & ,.T ,Safir Homaie ,Z ,Purfarzad ,.A ,Sadeghi in working nurses of resilience and commitment professional with justice organizational .۲۰۲۱–۲۰۲۰ in Sciences Medical of University Hamedan of centers educational-medical ۲۱,۴,۲۷۷.unmf/۱۰,۶۱۱۸۶/org.doi//:https .۲۸۸–۲۷۷ ,(۴)۲۱ ,Journal Midwifery and Nursing sustainable of influences mixed the Unpacking .(۲۰۲۵) .T ,Liu & ,.R ,Zhou ,.Y ,Ji ,.D ,Shao hindrance–challenge of Effects :resilience employee on management resource human .۱۲۴۳۳e ,(۱)۶۳ ,Resources Human of Journal Pacific Asia .ssmindfulne trait and appraisal ۷۹۴۱,۱۲۴۳۳-۱۷۴۴/۱۰,۱۱۱۱/org.doi//:https

.