

Clustering Management Practices in Government Organizations: A hybrid Bibliometric and Thematic analysis Study

Najme Mehdibeigi

Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Faculty of Management Sciences, Velayat University, Iranshahr, Iran.

N.Mehdibeigi@velayat.ac.ir

Extended Abstract

Abstract

In the contemporary era, management practices are considered as a multidimensional, hybrid and context-dependent concept. Therefore, explaining management practices in the public sector requires the use of a range of theoretical perspectives and hybrid approaches. Accordingly, the present study is applied-developmental research that aimed to systematically review bibliometrics and thematic analysis of documents related to management practices and based on the interpretive paradigm. For this purpose, 5254 relevant English-language scientific articles in the Scopus scientific database (in the period 1971-2026) were identified and entered into the VOSviewer software. The bibliometric analysis used in this study included examining the evolution of management practices, the most effective articles, authors, co-citations of authors, and keywords, which resulted in the identification of 5 clusters of psychological and methodological foundations, intangible assets and organizational knowledge, strategic management and resource-based perspective, organizational behavior at the individual level and employee relations, and strategic human resource management, green, and new approaches. Then, based on the PRISMA protocol, 30 articles were confirmed, and their thematic analysis led to the identification of 6 main themes, 22 sub-themes, and 72 open codes. Finally, by considering the main themes as management practices (future-oriented management, process-oriented management, developmental management, performance-oriented management, program-oriented management, and audit management), the conditions of the organization, the characteristics of the manager, and the

employees for the implementation and execution of each management practice were introduced.

Introduction

The development of smart technologies, the expansion of organizational networks, and the emergence of complex public issues have driven government organizations toward flexible, innovative, and adaptive management practices. Traditional public administration—rooted in bureaucracy, hierarchy, and control—faced limitations under these conditions; in response, approaches such as New Public Management, New Public Governance, and Public Value emerged, shifting the role of managers from merely controlling and executing administrative processes to leading transformation, developing organizational capabilities, and creating public value. Concurrently, various management practices—including strategic, performance, quality, knowledge, innovation, agile, process-oriented, transformational, and participatory management, as well as organizational governance—were developed to address diverse challenges. Despite the value of these practices, their diversity and fragmentation—lacking a comprehensive framework to organize and understand the interrelationships between them—have created a significant issue within the body of management knowledge. Consequently, rather than relying on a single specific method, managers need to identify appropriate combinations of management practices suited to complex environmental conditions. Accordingly, the central problem of this research is to identify the conceptual structure of existing knowledge regarding management practices and the common patterns among them. To this end, the study employs bibliometric analysis to reveal conceptual and theoretical relationships between concepts, and thematic analysis to identify semantic patterns, key concepts, and themes within the scholarly literature. Combining these two approaches makes it possible to move beyond merely mapping the studies to achieving a conceptual explanation of them, thereby paving the way for understanding and reconstructing the structure of existing knowledge regarding management practices in public sector organizations.

Case study

The statistical population comprised all English-language scholarly articles indexed in the Scopus database within the relevant field. These were identified by searching for the specialized keywords across the title, abstract, and keywords sections, resulting in the identification of 5,254 articles

published between 1971 and 2026. Subsequently, based on the PRISMA protocol, 30 articles were selected as the statistical sample.

Materials and Methods

This study is applied-developmental in terms of purpose and descriptive-analytical in nature and methodology; it was conducted using a bibliometric analysis approach, adhering to the PRISMA systematic protocol and grounded in an interpretive paradigm. The bibliometric analysis involved examining the evolution of management practices, the most influential articles and authors, author co-citation patterns, and keyword co-occurrence, all performed using VOSviewer software. To identify management practices suitable for government organizations, the texts of the selected articles were also analyzed using the thematic analysis method and MAXQDA software.

Discussion and Results

The bibliometric analysis yielded five clusters. Cluster 1 emphasizes the theoretical and methodological foundations of organizational research and the role of behavioral theories; Cluster 2 highlights the importance of intangible assets—specifically knowledge and trust—in enhancing performance; Cluster 3 identifies human capital and internal organizational capabilities as key strategic resources; Cluster 4 focuses on the role of psychological factors, engagement, and work experience in workforce retention and the improvement of job attitudes; and Cluster 5 underscores the necessity of addressing sustainability, qualitative methods, and strategic human capital management to tackle emerging challenges. Additionally, thematic analysis identified 72 open codes, 22 sub-themes, and 6 main themes: forward-looking management (emphasizing vision, autonomy, intelligence, and innovation); process-oriented management (emphasizing efficiency, technology, adaptability, and continuous improvement); developmental management (focusing on collaboration, feedback, and knowledge transfer); performance-oriented management (emphasizing talent, psychological safety, value alignment, and work-life balance); plan-oriented management (focusing on accountability, performance indicators, and resource allocation); and audit management (emphasizing risk mitigation, compliance, oversight, intellectual capital protection, and stakeholder engagement).

Conclusion

Management approaches exist along a continuum ranging from strategic foresight to control and compliance, with the choice of approach depending on organizational conditions and employee characteristics. Forward-looking management in complex, innovative environments emphasizes

decentralization and participation; process- and plan-oriented management focuses on efficiency, metrics, and resource allocation; developmental and performance-oriented management prioritizes participation, support, and feedback; and audit-based management stresses control, compliance, and adherence to rules. Consequently, the success of any approach hinges on the alignment between organizational structure, a manager's ability to select an appropriate power style, and employee readiness to accept it; by recognizing this alignment, government organizations can leverage a flexible combination of management approaches to enhance performance.

Keywords

Clustering, Management practices, Government organization, Bibliometrics, Thematic analysis.

خوشه بندی شیوه‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی: یک مطالعه ترکیبی کتاب‌سنجی و تحلیل مضمون نجمه مهدی‌بیگی

استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم مدیریت، دانشگاه ولایت، ایرانشهر، ایران. N.Mehdibeigi@velayat.ac.ir

چکیده

در دوران معاصر، شیوه‌های مدیریتی به‌عنوان مفهومی چندبعدی، ترکیبی و وابسته به زمینه در نظر گرفته می‌شوند. از همین رو، تبیین شیوه‌های مدیریتی در بخش دولتی نیازمند بهره‌گیری از طیفی از دیدگاه‌های نظری و رویکردهای ترکیبی است. براین اساس، پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی - توسعه‌ای است که با هدف مرور سیستماتیک کتاب‌سنجی و تحلیل مضمون مستندات مربوط به شیوه‌های مدیریتی و مبتنی بر پارادیم تفسیری انجام شد. بدین منظور، ۵۲۵۴ مقاله علمی انگلیسی زبان مرتبط در پایگاه علمی اسکوپوس (در بازه زمانی ۱۹۷۱ تا ۲۰۲۶) شناسایی و وارد نرم‌افزار VOSviewer شد. تحلیل کتاب‌سنجی مورد استفاده در این مطالعه شامل بررسی روند تکامل شیوه‌های مدیریت، مؤثرترین مقالات، نویسندگان، هم‌استنادی نویسندگان و هم‌زمان واژگان کلیدی بود که در نتیجه آن ۵ خوشه مبانی روان‌شناختی و روش‌شناختی، سرمایه‌های نامشهود و دانش سازمانی، مدیریت استراتژیک و دیدگاه مبتنی بر منابع، رفتار سازمانی در سطح فردی و روابط کارکنان و مدیریت منابع انسانی استراتژیک، هسبز و رویکردهای نوین شناسایی شد. سپس بر اساس پروتکل پریزما، ۳۰ مقاله تأیید شد که تحلیل مضمون آنها منجر به شناسایی ۶ مضمون اصلی، ۲۲ مضمون فرعی و ۷۲ کد باز گردید. درنهایت با در نظر گرفتن مضامین اصلی به‌عنوان شیوه‌های مدیریت (مدیریت آینده‌نگر، مدیریت فرایند محور، مدیریت توسعه‌ای، مدیریت عملکردمحور، مدیریت برنامه محور و مدیریت ممیزی) شرایط سازمان، ویژگی‌های مدیر و کارکنان برای پیاده‌سازی و اجرای هر شیوه مدیریتی معرفی گردید.

واژه‌های کلیدی: خوشه بندی، شیوه‌های مدیریتی، سازمان دولتی، کتاب‌سنجی، تحلیل مضمون.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌های دولتی در محیطی فعالیت می‌کنند که ویژگی اصلی آن پیچیدگی، عدم قطعیت، تغییرات سریع فناوری، افزایش انتظارات شهروندان، محدودیت منابع و ضرورت پاسخگویی فزاینده در برابر جامعه است. برخلاف گذشته که سازمان‌های دولتی عمدتاً در چارچوب ساختارهای بوروکراتیک، قوانین رسمی و رویه‌های استاندارد اداره می‌شدند، امروزه با مجموعه‌ای از مسائل پیچیده و چندبعدی مواجه هستند که حل آن‌ها نیازمند بازنگری در شیوه‌های سنتی مدیریت است (Osborne, 2010). تحول دیجیتال، توسعه فناوری‌های هوشمند، تغییر الگوهای حکمرانی، افزایش نقش شبکه‌های سازمانی و ظهور مسائل عمومی پیچیده، موجب شده است که سازمان‌های دولتی برای حفظ اثربخشی و مشروعیت خود، به شیوه‌های مدیریتی انعطاف‌پذیرتر، نوآورانه‌تر و سازگارتر با محیط نیاز داشته باشند (Eslamkhah, Mehraeen, Bagheri & Malekzadeh, 2024). در چنین شرایطی، مفهوم مدیریت در بخش عمومی نیز دستخوش تغییرات اساسی شده است. مدیریت دولتی سنتی که بر اصول بوروکراسی، سلسله‌مراتب، کنترل و اجرای دقیق مقررات استوار بود، اگرچه در ایجاد نظم و ثبات سازمانی نقش مهمی داشت، اما در مواجهه با محیط‌های پویا و مسائل پیچیده عمومی با محدودیت‌هایی روبه‌رو شد (Ropret, Aristovnik & Kovač, 2022). در پاسخ به این محدودیت‌ها، رویکردهایی همچون مدیریت دولتی نوین^۱، حکمرانی عمومی نوین^۲، رویکرد ارزش عمومی^۳ و ... شکل گرفتند که هر یک بر ابعاد متفاوتی از مدیریت اثربخش در بخش عمومی تأکید دارند (Salarzahi, 2020). ظهور این رویکردها سبب شد نقش مدیران دولتی از تمرکز صرف بر کنترل و اجرای فرایندهای اداری به سمت رهبری تحول، توسعه قابلیت‌های سازمانی، مدیریت هماهنگی شبکه‌های ذی‌نفعان و ایجاد ارزش عمومی تغییر یابد (Ayres, 2019). بعلاوه، با مرور ادبیات مدیریت مشخص است طی دهه‌های گذشته شیوه‌های مدیریتی متعددی از جمله مدیریت راهبردی، مدیریت عملکرد، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت دانش، مدیریت

¹ New Public Management

² New Public Governance

³ Public Value Management

نوآوری، مدیریت چابک، مدیریت فرایندگرا، مدیریت تحول، مدیریت مشارکتی و حکمرانی سازمانی توسعه یافته‌اند که هر کدام پاسخی است به بخشی از چالش‌های سازمانی. برای مثال، مدیریت راهبردی بر جهت‌گیری آینده و ایجاد مزیت سازمانی تمرکز دارد؛ مدیریت کیفیت بر بهبود مستمر فرایندها تأکید می‌کند؛ مدیریت دانش بر خلق و انتقال دانش سازمانی متمرکز است؛ و تأکید مدیریت چابک بر توانایی سازمان برای واکنش سریع به تغییرات محیطی است (Heubeck, 2023). با وجود ارزشمندی هر یک از این شیوه‌ها، توسعه همزمان آن‌ها موجب شکل‌گیری یک مسئله مهم در دانش مدیریت شده است: افزایش تنوع و پراکندگی شیوه‌های مدیریتی بدون وجود یک چارچوب جامع برای سازمان‌دهی و درک ارتباط میان آن‌ها. به بیان دیگر، ادبیات مدیریت طی سال‌های اخیر با انباشت گسترده‌ای از رویکردها، مدل‌ها و شیوه‌های مدیریتی مواجه شده است، اما هنوز مشخص نیست که این شیوه‌ها چگونه در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و چه الگوهای مفهومی گسترده‌تری را شکل می‌دهند. این مسئله در سازمان‌های دولتی اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا این سازمان‌ها برخلاف بسیاری از سازمان‌های خصوصی، تنها به دنبال افزایش بهره‌وری اقتصادی نیستند، بلکه باید همزمان اهدافی مانند عدالت، پاسخگویی، شفافیت، اعتماد عمومی و ارزش‌آفرینی اجتماعی را نیز دنبال کنند (Rasul & Rogger, 2018). بنابراین، مدیران دولتی نمی‌توانند صرفاً یک شیوه مدیریتی خاص را انتخاب کنند، بلکه نیازمند شناخت ترکیب‌های مناسبی از شیوه‌های مدیریتی هستند که بتوانند پاسخگوی شرایط پیچیده محیطی باشند. از این منظر، مطالعه شیوه‌های مدیریتی نباید صرفاً به بررسی جداگانه هر شیوه محدود شود، بلکه باید به دنبال شناخت ساختار کلی و الگوهای ارتباطی میان آن‌ها باشد. این ضرورت، زمینه را برای استفاده از رویکردهایی فراهم می‌کند که بتوانند دانش پراکنده موجود را سازمان‌دهی کرده و تصویری جامع از معماری مفهومی شیوه‌های مدیریتی ارائه دهند. برای مثال، سازمانی که به دنبال تحول و نوآوری است، ممکن است همزمان از مدیریت راهبردی، مدیریت دانش، مدیریت تغییر و مدیریت مشارکتی بهره‌گیرد. همچنین سازمانی که با مسائل مربوط به بهره‌وری و کیفیت خدمات عمومی مواجه است، ممکن است ترکیبی از مدیریت عملکرد، مدیریت کیفیت، مدیریت فرایند و مدیریت منابع را به کار گیرد. بنابراین، اثربخشی مدیریت نه صرفاً ناشی از استفاده

از یک شیوه خاص، بلکه حاصل هماهنگی و ترکیب مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریتی مرتبط است. نخستین پشتوانه نظری این پژوهش، نظریه اقتضایی^۱ است. این نظریه بر این اصل تأکید دارد که اثربخشی یک رویکرد مدیریتی به میزان تناسب آن با ویژگی‌های محیطی، ساختاری و سازمانی وابسته است (Donaldson, 2001). بر اساس این دیدگاه، انتخاب و ترکیب شیوه‌های مدیریتی باید متناسب با شرایط خاص سازمان انجام شود (Mansori & Tehrani, 2023). دومین مبنای نظری پژوهش حاضر، نظریه پیکربندی^۲ است. بر اساس این نظریه، سازمان‌های موفق معمولاً نه بر اساس یک شیوه مدیریتی خاص، بلکه بر اساس مجموعه‌ای هماهنگ از شیوه‌های مدیریتی عمل می‌کنند که یک منطق مدیریتی منسجم را شکل می‌دهد (Miller, 1986). سومین چارچوب نظری مرتبط، دیدگاه قابلیت‌های پویا^۳ است. در چارچوب دیدگاه قابلیت‌های پویا، شیوه‌ها و فرایندهای مدیریتی می‌توانند از طریق شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها و بازپیکربندی منابع، به توسعه و تجدید قابلیت‌های سازمانی کمک کنند. از این‌رو، شناخت الگوهای ترکیبی شیوه‌های مدیریتی می‌تواند به درک چگونگی شکل‌گیری و توسعه قابلیت‌های سازمانی کمک کند (Pitelis, Teece & Yang, 2024). در این میان، شیوه‌های مدیریتی مرتبط با مشارکت، ارتباطات، مدیریت ذی‌نفعان، دانش و نوآوری اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند و نمی‌توان مدیریت سازمان‌های دولتی را صرفاً بر مبنای کنترل اداری یا کارایی عملیاتی تبیین کرد. بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که ساختار مفهومی دانش موجود درباره شیوه‌های مدیریتی چگونه سازمان‌دهی شده است و چه الگوهای مشترکی میان این شیوه‌ها وجود دارد. برای پاسخ به این سؤال از روش تحلیل کتاب‌سنجی^۴ استفاده شده است که معنای مفهومی و نظری روابط میان مفاهیم را آشکار می‌سازد. اما این تحلیل کتاب‌شناختی، به‌تنهایی نمی‌تواند معنای نظری و محتوایی خوشه‌های شناسایی‌شده را تبیین کند و تحلیل دقیق و عمیق محتوای مطالعات را ضروری می‌سازد. از این‌رو، روش تحلیل مضمون^۵ که

¹ Contingency Theory

² Configuration Theory

³ Dynamic Capabilities View

⁴ Bibliometric Analysis

⁵ Thematic Analysis

امکان شناسایی الگوهای معنایی، مفاهیم کلیدی و مضامین پنهان موجود در متون علمی را فراهم می‌سازد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. ترکیب این دو رویکرد، یعنی کتاب‌سنجی و تحلیل مضمون، این امکان را فراهم می‌کند که پژوهش صرفاً محدود به شناسایی نقشه علمی مطالعات نباشد، بلکه به تبیین و درک مفهومی آن‌ها بپردازد و چارچوب مناسبی برای شناخت و بازسازی ساختار دانش موجود درباره شیوه‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی فراهم آورد.

مبانی نظری

- شیوه‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی

شیوه‌های مدیریتی به مجموعه‌ای از رویه‌ها، تکنیک‌ها، فرایندها و رفتارهای ساختاریافته اشاره دارد که مدیران و بازیگران سازمانی از طریق آن‌ها منابع را هماهنگ و اهداف را تعیین می‌کنند، کارکنان را برمی‌انگیزند، عملکرد را پایش می‌کنند و سازمان را با الزامات محیطی سازگار می‌سازند. در سازمان‌های دولتی، شیوه‌های مدیریتی در بستری متفاوت از سازمان‌های خصوصی شکل می‌گیرند؛ زیرا این سازمان‌ها با اهداف متعدد و گاه متعارض، الزامات پاسخگویی سیاسی، منطبق‌های نهادی متفاوت و ضرورت حفظ مشروعیت عمومی مواجه هستند (Christensen, Lægreid, & Røvik, 2020). بر این اساس، تبیین شیوه‌های مدیریتی در بخش دولتی نیازمند بهره‌گیری از طیفی از دیدگاه‌های نظری شامل نظریه کلاسیک سازمان، رویکردهای اقتضایی و نهادی، مبانی اقتصادی و رفتاری اصلاحات، پارادایم‌های تحول مدیریت عمومی، مطالعات تجربی سنجش مدیریت، نظریه عمل و رویکردهای ترکیبی اخیر است. این چارچوب نظری گسترده، زمینه مناسبی برای شناسایی و طبقه‌بندی خوشه‌های شیوه‌های مدیریتی از طریق تحلیل ترکیبی کتاب‌سنجی و تحلیل محتوا فراهم می‌کند.

- مبانی کلاسیک شیوه‌های مدیریتی

نظریه‌های کلاسیک سازمان، نخستین مبانی ساختاری و کارکردی مدیریت را ارائه کردند و بسیاری از عناصر آن همچنان در سازمان‌های دولتی قابل مشاهده است. وبر با ارائه مفهوم بوروکراسی ایده‌آل، بر مؤلفه‌هایی همچون اقتدار سلسله‌مراتبی، تخصص‌گرایی، قوانین رسمی، غیرشخصی بودن روابط و استخدام مبتنی بر شایستگی تأکید کرد. از دیدگاه وبر،

این ویژگی‌ها زمینه دستیابی به مدیریتی منطقی، منظم و قابل پیش‌بینی را فراهم می‌کنند (Weber, 1978). اگرچه رویکردهای جدید، محدودیت‌های بوروکراسی کلاسیک را در محیط‌های پیچیده و متغیر برجسته کرده‌اند، اما بسیاری از رویه‌های مدیریتی سازمان‌های دولتی همچنان بر پایه همین اصول ساختاری استوار هستند (Hattke & Vogel, 2023). در همین راستا، مدیریت علمی تیلور بر استانداردسازی فعالیت‌ها، تحلیل نظام‌مند فرایندهای کاری، مطالعه زمان و حرکت، انتخاب و آموزش علمی کارکنان، نظارت دقیق و نظام‌های انگیزشی مبتنی بر عملکرد تأکید داشت (Taylor, 1911). فایول نیز با معرفی وظایف اصلی مدیریت و ارائه اصولی مانند تقسیم کار، وحدت فرماندهی، اختیار و مسئولیت، نظم و هماهنگی، تلاش کرد چارچوبی عمومی برای اداره سازمان‌ها ارائه دهد (Fayol, 1949). بعدها، گیولیک و ارویک^۱ (۱۹۳۷) این اصول را در قالب چارچوب پست‌کورب^۲ شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام، هدایت، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی نظام‌مند کردند که تأثیر قابل توجهی بر طراحی اداری بخش دولتی گذاشت. با وجود انتقادهای گسترده نسبت به محدودیت‌های رویکردهای کلاسیک، این نظریه‌ها نقش مهمی در تثبیت نگاه به شیوه‌های مدیریتی به‌عنوان مداخلات رسمی، هدفمند و قابل طراحی ایفا کردند (Harake, 2025). به بیان دیگر، حتی با ظهور رویکردهای جدید، بسیاری از سازمان‌های دولتی همچنان از منطق‌های بوروکراتیک در طراحی ساختارها و اجرای فعالیت‌های روزمره خود بهره می‌گیرند.

- دیدگاه‌های اقتضایی و نهادی

نظریه اقتضایی بر این اصل استوار است که اثربخشی شیوه‌های مدیریتی به شرایط و ویژگی‌های خاص سازمان و محیط فعالیت آن وابسته است و ازاین‌رو، یک الگوی مدیریتی واحد را نمی‌توان برای همه سازمان‌ها و موقعیت‌ها مناسب دانست (Vaziri, Chahardouli & Adab). در سازمان‌های دولتی، عواملی مانند پیچیدگی محیط، عدم قطعیت سیاسی، تعدد ذی‌نفعان و ابهام اهداف، موجب شکل‌گیری تنوع قابل توجهی در ترکیب و اجرای شیوه‌های مدیریتی می‌شوند (Huang, & Villadsen., 2023). در مقابل، نظریه نهادی بر

¹ Gulick & Urwick

² POSDCORB

نقش مشروعیت در پذیرش و تداوم شیوه‌های مدیریتی تأکید دارد. بر اساس دیدگاه فرومکین و گالسکیویچ^۱ (۲۰۰۴) سازمان‌ها نه تنها به دلیل کارایی فنی، بلکه برای کسب مشروعیت اجتماعی و نهادی، به سمت پذیرش رویه‌های مشابه حرکت می‌کنند؛ به گونه‌ای که سازمان‌های دولتی ممکن است تحت تأثیر الزامات قانونی، الگوبرداری از سازمان‌های موفق یا هنجارهای حرفه‌ای، شیوه‌های مدیریتی مشابهی را اتخاذ کنند (حتی زمانی که مزایای فنی آن‌ها کاملاً مشخص نیست). دیدگاه‌های جدیدتر در نظریه نهادی نیز بر نقش کنشگران مدیریتی در ایجاد، حفظ یا تغییر رویه‌های نهادی شده تأکید دارند (Lawrence & Suddaby, 2006). بر این اساس، مدیران دولتی می‌توانند از طریق طراحی نظام‌های عملکرد، فناوری‌های دیجیتال یا سازوکارهای مشارکتی، به بازتولید یا تحول شیوه‌های مدیریتی کمک کنند (Alam, 2023). مرور نظام‌مند هتک و وگل (۲۰۲۳) نیز نشان می‌دهد که نظریه‌های نهادی و اقتضایی همچنان از مهم‌ترین چارچوب‌ها برای تبیین همگرایی و تفاوت در شیوه‌های مدیریتی بخش دولتی محسوب می‌شوند.

- رویکردهای نوین حکمرانی عمومی، حکمرانی مشارکتی و عصر دیجیتال

حکمرانی عمومی نوین^۲ و رویکردهای مشارکتی مرتبط با آن، کانون توجه خود را از سازوکارهای سنتی کنترل سلسله‌مراتبی یا بازارمحور به سمت مدیریت شبکه‌ای، تولید مشترک، قراردادهای رابطه‌ای و همکاری میان‌سازمانی سوق می‌دهند (Osborne, Powell, Cui, & Strokosch, 2022). در این رویکرد، ارائه خدمات عمومی فرایندی چندبازیگری تلقی می‌شود که در آن دولت، سازمان‌های عمومی، بخش خصوصی، جامعه مدنی و شهروندان در تعامل با یکدیگر به خلق و ارائه ارزش عمومی می‌پردازند. از این رو، شیوه‌های مدیریتی بیش از آنکه صرفاً بر کنترل و هماهنگی درون‌سازمانی متمرکز باشند، بر تسهیل همکاری، ایجاد اعتماد، مدیریت روابط و ادغام ظرفیت‌ها و منابع متنوع بازیگران تأکید دارند. حکمرانی عصر دیجیتال بر یکپارچه‌سازی مجدد خدمات عمومی، رویکردهای کل‌نگر و نیازمحور، مدیریت مبتنی بر داده و هماهنگی از طریق پلتفرم‌های دیجیتال تأکید دارد (Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler, 2006). مطالعات و بررسی‌های جدید درباره

¹ Frumkin & Galaskiewicz

² New Public Governance (NPG)

نوآوری در بخش عمومی و مدیریت پایدار نیز نشان می‌دهند که داده‌محوری، راهبردگرایی و شکل‌گیری الگوهای مدیریتی ترکیبی در حال تغییر شیوه‌های عملیاتی، مدیریت عملکرد و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی هستند (Waheduzzaman, 2026). این رویکردها نشان می‌دهند که شیوه‌های مدیریتی نوین نه تنها جایگزین کامل رویکردهای قبلی نشده‌اند، بلکه با لایه‌بندی عناصر کلاسیک و سازوکارهای مدیریت دولتی نوین، الگوهایی ترکیبی و چندلایه در سازمان‌های دولتی ایجاد کرده‌اند.

- پیکربندی دیدگاه‌های مدیریتی

نظریه عمل، مدیریت را فرایندی پویا و مستمر از فعالیت‌های اجتماعی، مادی و معنادار می‌داند که در بستر عمل روزمره سازمان شکل می‌گیرد (Reckwitz, 2002). این دیدگاه بر چگونگی شکل‌گیری و تداوم شیوه‌های مدیریتی در تعامل میان افراد، منابع، قواعد و زمینه سازمانی تأکید دارد. از این منظر، بررسی شیوه‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی می‌تواند به شناسایی الگوهای تکرار شونده در حوزه‌های عملیاتی، رابطه‌ای و نهادی منجر شود. در نتیجه، نظریه عمل چارچوب مناسبی برای درک این موضوع فراهم می‌کند که چگونه ترکیب و اجرای متفاوت شیوه‌های مدیریتی در بسترهای سازمانی مختلف، به شکل‌گیری الگوها و خوشه‌های متمایز مدیریتی می‌انجامد. مدیریت عمومی عمل‌گرا در رویکرد هافر^۱ (۲۰۲۲)، با تکیه بر نظریه زمینه‌ای کلاسیک، بر ایجاد توازن میان مأموریت سازمانی، خلق و حمایت از ارزش عمومی، سازگاری با عدم قطعیت و همکاری میان بازیگران تأکید دارد. این رویکرد، شیوه‌های مدیریتی درون سازمانی را با رفتارهای مشارکتی و همکاری‌های میان سازمانی پیوند می‌دهد. از سوی دیگر، رویکردهای سیستمی، مدیریت و شیوه‌های مدیریتی را مجموعه‌ای به هم پیوسته از ورودی‌ها، بازیگران، فرایندها و پیامدها در نظر می‌گیرند (Huang & Villadsen., 2023). برآیند این دیدگاه‌ها نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی معمولاً به صورت منفرد و مستقل عمل نمی‌کنند، بلکه در تعامل با میراث مدیریتی، الزامات نهادی، اصلاحات متوالی و اقتضائات محیطی شکل می‌گیرند و از این طریق، الگوهای ترکیبی و متمایزی از مدیریت را پدید می‌آورند. بررسی جریان‌های نظری، شیوه‌های مدیریتی را سازه‌هایی چندبعدی و زمینه‌مند نشان می‌دهد که

¹ Hafer

تحت تأثیر عوامل مختلفی همچون ساختارهای رسمی، تناسب با شرایط محیطی، الزامات نهادی، انگیزه‌های اقتصادی و رفتاری، منطق‌های اصلاحات بازارمحور، خلق ارزش عمومی، سازوکارهای مشارکتی و دیجیتال و همچنین روال‌های عملیاتی و اجتماعی روزمره شکل می‌گیرند. بر این اساس، شیوه‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی به‌ندرت به‌صورت خالص و مستقل از یکدیگر ظهور می‌کنند؛ بلکه معمولاً ترکیبی از منطق‌ها و رویه‌های مدیریتی متفاوت را در بر می‌گیرند. این تکرر نظری مبنای مناسبی برای به‌کارگیری روش‌های کتاب‌سنجی و تحلیل محتوا فراهم می‌کند؛ زیرا از طریق این روش‌ها می‌توان خوشه‌های اصلی شیوه‌های مدیریتی، پیوندها و تبارهای فکری آن‌ها و نحوه شکل‌گیری الگوهای مدیریتی در زمینه‌های مختلف را شناسایی کرد. از این منظر، خوشه‌بندی علاوه بر کمک به آشکار شدن دسته‌های متمایز شیوه‌های مدیریتی، نشان می‌دهد چگونه برخی الگوهای خاص در بخش دولتی، تحت تأثیر ویژگی‌های نهادی، تاریخی و زمینه‌ای خود، تداوم می‌یابند و لزوماً از الگوهای رایج در بخش خصوصی پیروی نمی‌کنند (Hatke & Vogel, 2023).

با توجه به تنوع دیدگاه‌های نظری درباره مدیریت و تحول تدریجی آن در بخش عمومی، می‌توان گفت مفهوم شیوه‌های مدیریتی در طول زمان از تأکید اولیه بر ساختار، سلسله‌مراتب، قانون‌مداری و کارایی، به توجه بیشتر به تصمیم‌گیری، اقتضای محیطی، عملکرد، ارزش عمومی، همکاری، دیجیتالی‌شدن و ترکیب‌های متنوع شیوه‌های مدیریتی متحول شده است. این تحول نشان می‌دهد شیوه‌های مدیریتی در بسترهای مختلف سازمانی و نهادی، تحت تأثیر اهداف، محیط، منابع، ذی‌نفعان و الزامات عملکردی شکل می‌گیرند. جدول ۱ مروری یکپارچه بر مهم‌ترین رویکردهای نظری و مؤلفه‌هایی است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم، در شکل‌گیری و تبیین شیوه‌های مدیریتی نقش داشته‌اند.

جدول ۱. تحول رویکردهای مدیریتی و مؤلفه‌های شکل‌دهنده شیوه‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی

نظریه پرداز / رویکرد	سال	مفهوم محوری	مؤلفه‌ها و شیوه‌های اصلی مدیریت	دلالت نظری برای شیوه‌های مدیریتی
وبر (نظریه بوروکراسی)	۱۹۲۲ / ۱۹۷۸	بوروکراسی به‌مثابه نظام اقتدار عقلانی - قانونی برای اداره‌ای منظم و قابل پیش‌بینی	اقتدار سلسله‌مراتبی؛ تخصصی‌سازی کار؛ قوانین و رویه‌های رسمی؛ مدیریت غیرشخصی؛ مسیر شغلی مبتنی بر شایستگی؛ ثبت و نگهداری اسناد	قانون‌مداری، رسمی‌سازی، سلسله‌مراتب و کنترل اداری

نظریه پرداز / رویکرد	سال	مفهوم محوری	مؤلفه‌ها و شیوه‌های اصلی مدیریت	دلالت نظری برای شیوه‌های مدیریتی
تیلور (مدیریت علمی)	۱۹۱۱	افزایش کارایی از طریق طراحی نظام‌مند کار	مطالعه زمان و حرکت؛ استانداردسازی وظایف؛ انتخاب و آموزش علمی کارکنان؛ نظارت؛ مشوق‌های مبتنی بر عملکرد	کارایی، استانداردسازی، نظارت و عملکردمحوری
فایول (اصول عمومی مدیریت)	۱۹۱۶ / ۱۹۴۹	ارائه اصول عام برای اداره سازمان	تقسیم کار؛ اختیار و مسئولیت؛ وحدت فرماندهی؛ زنجیره سلسله‌مراتب؛ تمرکز؛ نظم؛ عدالت؛ روحیه جمعی؛ برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل	نظم اداری، تقسیم کار، هماهنگی و کنترل مدیریتی
گیولیک و ارویک (مدیریت اداری) (POSDCORB)	۱۹۳۷	تشریح وظایف اساسی مدیریت اداری	برنامه‌ریزی؛ سازماندهی؛ تأمین نیروی انسانی؛ هدایت؛ هماهنگی؛ گزارش‌دهی؛ بودجه‌بندی	نظام‌مندی فرایند مدیریت و تمرکز بر وظایف مدیریتی
سایمون (رفتار اداری و عقلانیت محدود)	۱۹۴۷	تصمیم‌گیری تحت محدودیت اطلاعات و توان پردازش	رضایت‌گرایی به جای بهینه‌سازی؛ پیش‌فرض‌های تصمیم‌گیری؛ تأثیر سلسله‌مراتب؛ محدودیت پردازش اطلاعات	تصمیم‌گیری واقع‌بینانه، عقلانیت محدود و توجه به محدودیت‌های مدیریتی
لارنس و لورش (نظریه اقتضایی)	۱۹۶۷	نبود یک شیوه مدیریتی واحد و برتر؛ ضرورت تناسب با محیط و وظایف	تمایز و یکپارچگی واحدها؛ انطباق ساختار و شیوه‌های مدیریتی با عدم قطعیت محیطی؛ سازوکارهای انعطاف‌پذیر هماهنگی	انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری و تناسب با شرایط محیطی
نیسکانن (نظریه انتخاب عمومی)	۱۹۷۱ و آثار مرتبط	تحلیل اقتصادی رفتار بوروکراتیک و نقش مشوق‌ها	بازطراحی مشوق‌ها؛ رقابت میان سازمان‌ها؛ قراردادهای عملکردی؛ محدودسازی اختیار بوروکراتیک	مشوق‌محوری، رقابت، کنترل و پاسخگویی عملکردی
ماجیو و پاول (نظریه نهادی)	۱۹۸۳	پذیرش شیوه‌های مدیریتی برای کسب مشروعیت، نه صرفاً کارایی فنی	هم‌شکلی اجباری، تقلیدی و هنجاری؛ پذیرش تشریفاتی شیوه‌ها؛ فشارهای نهادی	مشروعیت، انطباق نهادی و تأثیر محیط نهادی بر شیوه‌های مدیریت
هود (مدیریت دولتی نوین)	۱۹۹۱	مدیریت حرفه‌ای و عملکردمحور با بهره‌گیری از سازوکارهای بازار	مدیریت حرفه‌ای؛ استانداردها و شاخص‌های صریح عملکرد؛ کنترل برونداد؛ تفکیک واحدها؛ رقابت؛ شیوه‌های بخش خصوصی؛ انضباط منابع	عملکردمحوری، رقابت، کارایی، کنترل برونداد و انضباط منابع
مور (مدیریت ارزش عمومی)	۱۹۹۵، ۲۰۱۳، ۲۰۱۴	ایجاد ارزش عمومی از طریق توازن میان ارزش، ظرفیت عملیاتی و مشروعیت	مثال راهبردی؛ تحلیل راهبردی محیط؛ ارزیابی چندبعدی عملکرد؛ مشارکت ذی‌نفعان؛ نوآوری خدمات	ارزش‌آفرینی عمومی، مشروعیت، ظرفیت سازمانی و مشارکت ذی‌نفعان
ادواردز دمی‌نگ	دهه‌های ۱۹۸۰-	بهبود مستمر و تمرکز	اصول مدیریت؛ چرخه PDCA؛ تمرکز	کیفیت‌محوری، بهبود مستمر،

نظریه پرداز / رویکرد	سال	مفهوم محوری	مؤلفه‌ها و شیوه‌های اصلی مدیریت	دلالت نظری برای شیوه‌های مدیریتی
(مدیریت کیفیت جامع)	۱۹۹۰	نظام‌مند بر کیفیت	بر فرایند؛ توانمندسازی کارکنان؛ شهروندمداری؛ کاهش تغییرپذیری	توانمندسازی و فرایندمحوری
آزبورن (حکمرانی عمومی نوین)	۲۰۰۶-۲۰۲۲	مدیریت عمومی مشارکتی، شبکه‌ای و مبتنی بر خدمات	مدیریت شبکه‌ای؛ هم‌تولیدی؛ قراردادهای رابطه‌محور؛ همکاری بین‌سازمانی؛ تجربه کاربر و طراحی خدمات	همکاری، مشارکت، شبکه‌سازی و تعامل بین‌سازمانی
دانلیوی و همکاران (حکمرانی عصر دیجیتال)	۲۰۰۵-۲۰۰۶ و توسعه‌های بعدی	بازیکپارچه‌سازی، جامع‌نگری مبتنی بر نیاز و دیجیتالی شدن	یکپارچه‌سازی خدمات؛ تحول دیجیتال؛ فرایندها؛ طراحی جامع و شهروندمحور؛ مدیریت داده‌محور؛ حکمرانی پلتفرمی	یکپارچگی، دیجیتالی شدن، داده‌محوری و شهروندمداری
بلوم و رینن (رویکرد شیوه‌های مدیریتی) قابل اندازه‌گیری	۲۰۰۷، ۲۰۱۰، توسعه‌ها در ۲۰۲۱-۲۰۲۵	شیوه‌های مدیریتی به‌عنوان مجموعه‌ای قابل اندازه‌گیری از اقدامات مدیریتی	مدیریت عملیات؛ پایش عملکرد؛ هدف‌گذاری؛ مدیریت کارکنان؛ مشوق‌ها؛ مدیریت استعداد؛ رسیدگی به عملکرد ضعیف؛ فرایندهای ساختاریافته	سنجش‌پذیری، هدف‌گذاری، پایش عملکرد و مدیریت نظام‌مند کارکنان
رکویتس - نظریه عمل و کاربردهای بخش عمومی	۲۰۰۲؛ مطالعات ۲۰۲۱-۲۰۲۵	مدیریت به‌منافیه مجموعه‌ای از کنش‌ها و رویه‌های اجتماعی مستمر	معانی مشترک؛ ترتیبات و ابزارهای مادی؛ مهارت‌های تجسم‌یافته؛ خوشه‌های تکرارشونده از رویه‌های عملیاتی، رابطه‌ای و نهادی	توجه به زمینه اجتماعی، رویه‌های روزمره و ترکیب عناصر مادی و انسانی
هافر - مدیریت عمومی عمل‌گرا	۲۰۲۲	مدیریت مأموریت‌محور و ایجاد توازن میان مطالبات متعارض	مدیریت مبتنی بر مأموریت؛ توازن مطالبات متعارض؛ پیگیری ارزش عمومی؛ سازگاری با عدم قطعیت؛ همکاری محتاطانه؛ ظرفیت و اختیار سازمانی	مأموریت‌محوری، سازگاری، ظرفیت‌سازی و استفاده سنجیده از اختیار مدیریتی
رویکردهای پیکربندی و سیستمی	۲۰۲۳-۲۰۲۵	شیوه‌های مدیریتی به‌عنوان نظام‌ها و پیکربندی‌های به‌هم‌پیوسته	مجموعه‌های به‌هم‌وابسته شیوه‌ها؛ نظام‌های ورودی-کنشگر-فرایند-پيامد؛ پیکربندی‌های ترکیبی به جای مدل‌های خالص	وابستگی متقابل، ترکیب شیوه‌ها و شکل‌گیری الگوهای مدیریتی ترکیبی

منبع: یافته‌های پژوهش

مرور مبانی نظری نشان‌دهنده آن است که مدیریت دولتی طی دهه‌های اخیر از تمرکز بر کنترل، سلسله‌مراتب و اجرای مقررات به سمت مجموعه‌ای متنوع از شیوه‌های مدیریتی، از جمله مدیریت عملکرد، مشارکت ذی‌نفعان، همکاری شبکه‌ای، توسعه قابلیت‌های سازمانی و استفاده از فناوری‌های دیجیتال حرکت کرده است. بااین‌حال، این تحول به معنای حذف شیوه‌های پیشین نبوده و در بسیاری از سازمان‌های دولتی، شیوه‌های سنتی و

نوین به صورت هم‌زمان و در ترکیب‌های متفاوت به کار گرفته می‌شوند. کیفیت و نوع شیوه‌های مدیریتی میان سازمان‌ها متفاوت است و این تفاوت‌ها می‌تواند با عملکرد سازمانی و کیفیت ارائه خدمات عمومی ارتباط داشته باشد (Rasul & Rogger, 2018). با وجود این انباشت پژوهشی، ادبیات موجود هنوز فاقد یک نقشه جامع از ساختار فکری و ارتباط مفهومی شیوه‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی است. پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر ارزیابی شیوه‌های منفرد یا بررسی پیامدهای آنها متمرکز بوده‌اند و کمتر به این پرسش پرداخته‌اند که مجموعه مطالعات موجود چگونه به یکدیگر متصل می‌شوند و چه خوشه‌ها و حوزه‌های مفهومی را شکل می‌دهند. بنابراین، شکاف مهم موجود نه صرفاً کمبود مطالعات درباره شیوه‌های مدیریتی، بلکه نبود یک چارچوب نظام‌مند برای شناسایی، طبقه‌بندی و تفسیر خوشه‌های اصلی این شیوه‌ها در سطح کلان ادبیات است. پرداختن به این شکاف می‌تواند ضمن آشکار ساختن ساختار علمی این حوزه، روابط میان شیوه‌های مدیریتی و مسیر تحول آنها را روشن‌تر کرده و مبنایی برای توسعه یک تصویر منسجم از معماری مدیریتی سازمان‌های دولتی فراهم سازد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-تحلیلی است که با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل کتاب‌سنجی و بر اساس پروتکل نظام‌مند پریزما^۱ و مبتنی بر پارادیم تفسیری انجام شده است. تحلیل کتاب‌سنجی با شمول سطح وسیعی از مطالعات هم‌زمان از شاخص‌های کیفی و کمی استفاده می‌کند، تحلیل‌های هدفمندتری ارائه داده و قابلیت اطمینان نتایج را افزایش و سوگیری ذهنی مرور ادبیات را کاهش می‌دهد (Beigi firoozi, Bashokouh Ajirlo, Seifollahi & Zarei, 2023). جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مقالات علمی انگلیسی زبان منتشر شده در حوزه مورد نظر و در پایگاه علمی اسکوپوس^۲ است که با استفاده از کلیدواژه‌های تخصصی "شیوه‌های مدیریت،

^۱ Prisma

^۲ Scopus

شیوه‌های مدیریتی، اداره، سازمان دولتی، شرکت دولتی^۱ در سه بخش عنوان، چکیده و واژگان کلیدی جستجو شدند^۲. بدین ترتیب، تعداد (۵۲۵۴) مقاله در بازه زمانی ۱۹۷۱ تا ۲۰۲۶ شناسایی گردید و جهت مصورسازی و تحلیل شبکه‌های استنادی وارد نرم‌افزار VOSviewer شد. تحلیل کتاب‌سنجی مورد استفاده در این مطالعه شامل بررسی روند تکامل شیوه‌های مدیریت، مؤثرترین مقالات، نویسندگان، هم‌استنادی نویسندگان^۳ و هم‌زمان واژگان کلیدی^۴ است. در گام دوم به منظور خوشه بندی شیوه‌های مدیریت متناسب با سازمان‌های دولتی، از روش تحلیل مضمون (استقرایی) بر روی متن مقالات نهایی در نرم‌افزار مکس کیو دی ای^۵ استفاده شد. این روش که توسط بارون و کلارک^۶ (۲۰۲۳) شرح داده شده است، شامل ۶ مرحله (۱) آشنایی با داده‌ها از طریق خواندن مکرر و یادداشت‌برداری؛ (۲) تولید کدهای اولیه با برجسب‌گذاری سیستماتیک بخش‌های معنادار داده‌ها؛ (۳) ساخت مضامین کاندید با تلفیق کدها در الگوهای گسترده‌تر معنای مشترک؛ (۴) بررسی مضامین بالقوه در برابر داده‌های کدگذاری شده و مجموعه کامل داده‌ها برای اطمینان از انسجام؛ (۵) تعریف و نامگذاری مضامین با پالایش جزئیات آنها و توسعه تعاریف واضح؛ و (۶) تولید گزارش از طریق روایت تحلیلی و استخراج داده‌ها است. برای تعیین مقالات واجد شرایط در تحلیل مضمون، از پروتکل پریزما (شکل ۱) استفاده شد. بدین ترتیب که از بین مقالات شناسایی شده نهایی در پایگاه علمی اسکوپوس، ۲۰۰ مقاله برتر و پراستنادتر، به‌عنوان ورودی پروتکل پریزما در نظر گرفته شدند. با مطالعه چکیده و عنوان مقالات، (۱۱۳) مقاله نامرتب حذف شد. در مرحله بعد مقالاتی که روش پژوهش نامناسب داشتند، با موضوع ارتباط معنایی نداشتند و غیره (۵۷ مقاله)، حذف گردید و در نهایت ۳۰ مقاله باقی ماند که تحلیل مضمون بر روی متن آنها صورت گرفت.

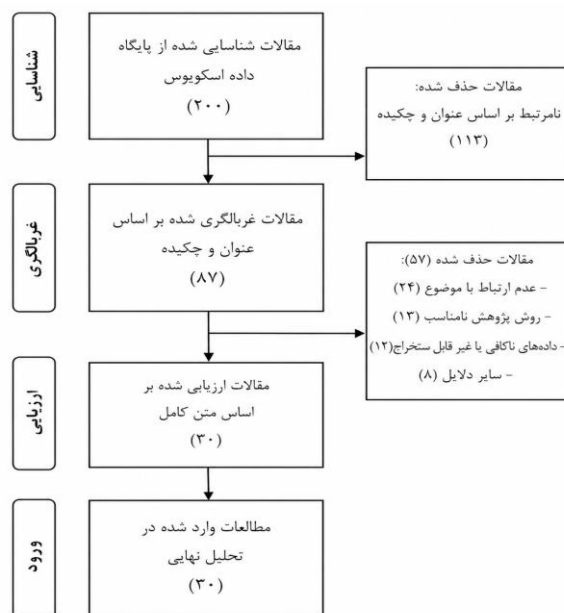
¹ Management Practices, Manegerial Practices, Administrate, Human Resource (HR), Workforce, Human Capital
 'برای جستجو از دستور ("Management Practices" OR "Managerial Practices" OR "Administ*") AND ("Public organization" OR "Public corporation") استفاده شد.

³ Co-citaion

⁴ Co-occurrence

⁵ Maxqda

⁶ Braun & Clarke



نمودار ۱. فرایند انتخاب مقالات بر اساس پروتکل پریزما

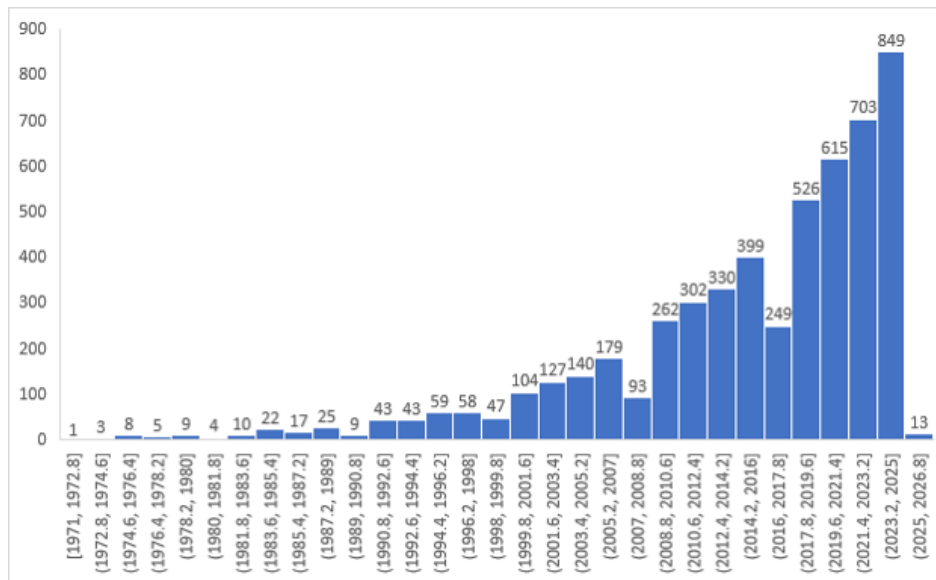
یافته‌های پژوهش

تحلیل کتاب‌سنجی

- تکامل مقالات در طول زمان

با توجه به نمودار ۱، اولین مقاله موجود در حوزه پژوهش حاضر مربوط به سال ۱۹۷۱ است. تا اواخر دهه ۱۹۸۰، تعداد مقالات منتشر شده در این حوزه بسیار محدود بوده و در دهه ۱۹۹۰، روند انتشار مقالات به تدریج افزایشی شده، اما همچنان در سطحی نسبتاً پایین باقی مانده است. از ابتدای دهه ۲۰۰۰، افزایش محسوسی در تعداد مقالات مشاهده می‌شود، به گونه‌ای که تعداد انتشارات سالانه از حدود ۵۰ مقاله در اوایل دهه ۲۰۰۰ به بیش از ۱۰۰ مقاله در سال ۲۰۱۰ رسیده است. این روند صعودی در سال‌های بعد نیز تداوم یافته و از سال ۲۰۱۷ به بعد، رشد شتابان‌تری در انتشار مقالات قابل مشاهده است. بیشترین تعداد مقالات منتشر شده نیز مربوط به سال ۲۰۲۴ با ۴۳ مقاله است که

نشان‌دهنده اوج توجه پژوهشگران به موضوع شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر است.



نمودار ۱. توزیع انتشار سالانه مقالات

- تحلیل استنادات مقالات

برای ارزیابی کیفیت، تأثیر و سهم مقالات در نظریه‌سازی، از شاخص استنادهای مقالات استفاده می‌شود. در این میان، تأثیر مقالات پراستناد معمولاً از تأثیر مقالاتی که کمتر به آنها استناد شده است، بیشتر در نظر گرفته می‌شود (Mukherjee, Marc, Lim, Kumar & Donthu, 2022). بنابراین، از کل مقالات منتشر شده، ۱۰ مقاله پراستناد انتخاب و در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. تحلیل استنادات مقالات

ردیف	نویسنده/نویسندگان	سال	عنوان	تعداد استنادات	میانگین استنادات سالانه
۱	Morten T.Hansen, Nitin Nohria, Thomas Tierney	۱۹۹۹	What's your strategy for managing knowledge?	۳۲۱۲	۱۱۴/۷
۲	JOHN T. DELANEY, University of Iowa, MARK A. HUSELID, Rutgers University,	۱۹۹۶	The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance	۱۹۹۶	۶۴/۴

ردیف	نویسنده/نویسندگان	سال	عنوان	تعداد استنادات	میانگین استنادات سالانه
۳	Douglas W.S. Renwick, Tom Redman, Stuart Maguire	۲۰۱۳	Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*	۱۶۵۴	۱۱۸/۱
۴	Barbara B. Flynn, Roger G. Schroederb, Sadao Sakakibara	۱۹۹۴	A framework for quality management research and an associated measurement instrument	۱۴۷۸	۴۴/۸
۵	Nick Bontis, William Chua Chong Keow, Stanley Richhardson	۲۰۰۰	Intellectual capital and business performance in Malaysian industries	۱۱۳۵	۴۲
۶	Barbara B. Flynn, Roger G. Schroeder, Sadao Sakakibara	۱۹۹۵	The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage	۹۹۱	۳۱
۷	Jason R. Pierce, Herman Aguinis	۲۰۱۳	The Too-Much-of-a-Good- Thing Effect in Management	۹۰۶	۶۴/۷
۸	Elizabeth F. Cabrera, Angel Cabrera	۲۰۰۵	Fostering knowledge sharing through people management practices	۸۸۸	۴۰/۴
۹	Bilal Bin Saeed, Bilal Afsar, Shakir Hafeez, Imran Khan, Muhammad Tahir, Muhammad Asim Afridi	۲۰۱۹	Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices	۷۳۴	۹۱/۸
۱۰	Alexander Hars, Shaosong Ou	۲۰۰۲	Working for free? Motivations for participating in open-source projects	۷۲۹	۲۹/۲

توجه به جدول ۲، مقاله با عنوان "What's your strategy for managing knowledge?" که توسط هانسن و همکاران (۱۹۹۹) نوشته شده است، با ۳۲۱۲ استناد در بین سالهای ۱۹۷۱ تا ۲۰۲۶، پراستنادترین مقاله است. همچنین از نظر میانگین استناد سالانه، مقاله "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda" که در سال ۲۰۱۳ توسط Renwick و همکاران نوشته شده است با تعداد استناد ۱۱۸/۱ بیشترین میانگین تعداد استناد سالانه را دارد.

- تحلیل شبکه هم‌استنادی نویسندگان

شکل ۱، تحلیل هم‌استنادی نویسندگان را در قالب ۵ خوشه نشان می‌دهد. بدین ترتیب که، خوشه ۱ (رنگ قرمز) عمدتاً به مبانی روان‌شناختی و روش‌های آماری مورد استفاده در پژوهش‌های سازمانی مربوط می‌شود. در این خوشه، آثاری مانند مطالعه بارون^۱، نظریه رفتار

¹ Baron

برنامه‌ریزی شده آجزن^۱ و نظریه برابری آدامز^۲ برجستگی دارند. این خوشه را می‌توان یکی از پایه‌های روش‌شناختی و نظری شبکه دانست؛ زیرا مفاهیم و روش‌هایی را دربرمی‌گیرد که در بسیاری از مطالعات سازمانی برای طراحی پژوهش، تحلیل روابط میان متغیرها و تبیین رفتارهای فردی و اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

خوشه ۲ (رنگ زرد) بر اهمیت سرمایه‌های نامشهود، سرمایه اجتماعی و دانش سازمانی در عملکرد و موفقیت سازمان‌ها تمرکز دارد. آثار مرتبط با سرمایه فکری بونتیس^۳، سرمایه اجتماعی آدلر^۴ و دارایی‌های استراتژیک و شایستگی‌های سازمانی آمیت^۵، از مطالعات برجسته این خوشه هستند. این خوشه بیشتر بر سطح کلان سازمان تمرکز دارد و نشان می‌دهد که چگونه روابط اجتماعی، دانش و سایر دارایی‌های نامشهود می‌توانند به ایجاد مزیت و بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند.

خوشه ۳ (رنگ سبز) بیانگر حوزه مدیریت استراتژیک و دیدگاه مبتنی بر منابع است. مطالعه جی بارنی^۶ درباره نقش منابع داخلی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، در کنار پژوهش‌های بکر^۷ درباره نقش منابع انسانی در عملکرد و مطالعات بوون^۸ درباره تعاملات کارکنان و مشتریان، از محورهای مهم این خوشه به شمار می‌روند. ویژگی اصلی این خوشه، پیوند میان منابع و قابلیت‌های داخلی سازمان، مدیریت سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی است. از این منظر، منابع انسانی و قابلیت‌های درونی سازمان نه صرفاً عوامل پشتیبان، بلکه بخشی از منابع استراتژیک سازمان محسوب می‌شوند.

خوشه ۴ (رنگ آبی) بیشتر بر رفتار سازمانی در سطح فردی و روابط کارکنان تمرکز دارد. مطالعات مرتبط با نقش عوامل روان‌شناختی در حفظ کارکنان، از جمله آثار آلن^۹ و آلبرشت^{۱۰}

¹ Ajzen

² Adams

³ Bontic

⁴ Adler

⁵ Amit

⁶ Barney

⁷ Becker

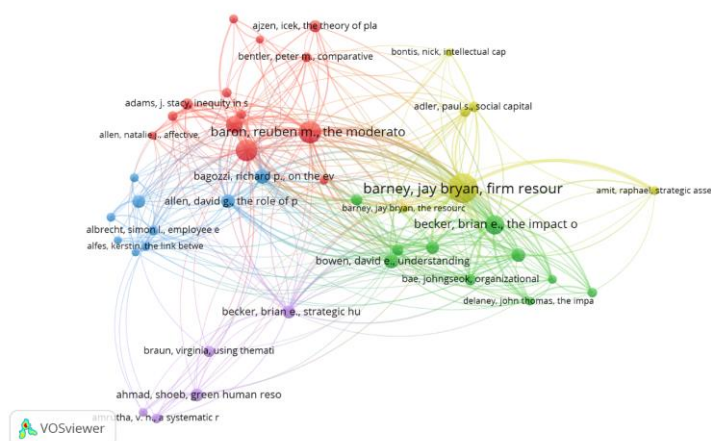
⁸ Bowen

⁹ Allen

¹⁰ Albrecht

درباره مشارکت کارکنان، در این خوشه برجسته هستند. در مجموع، این خوشه بر موضوعاتی مانند مشارکت، نگرش کارکنان، تجربه کاری و حفظ نیروی انسانی تمرکز می‌کند و بیشتر به ابعاد خرد مدیریت و رفتار کارکنان در سازمان می‌پردازد.

خوشه ۵ (رنگ بنفش) نشان‌دهنده حرکت ادبیات به سمت مدیریت منابع انسانی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی سبز و رویکردهای جدیدتر در مدیریت سرمایه انسانی است. مطالعات احمد^۱ درباره مدیریت منابع انسانی سبز و آثار براون^۲ درباره تحلیل مضمون و رویکردهای کیفی، از محورهای قابل توجه این خوشه هستند. این خوشه، در مقایسه با خوشه‌های دیگر، توجه بیشتری به پایداری، مسائل نوظهور منابع انسانی و روش‌های کیفی برای درک چالش‌های جدید سازمانی دارد.



شکل ۲. تحلیل همزمانی نویسندگان

- تحلیل همزمانی واژگان کلیدی

واژگان کلیدی اصطلاحات کلیدی هستند که ساختار فکری و مضامین حوزه‌های پژوهش را نشان می‌دهد و برای مشخص نمودن ساختار موضوعی حوزه مقاله، تجزیه و تحلیل همزمانی آنها ضروری است. با در نظر گرفتن تمام واژگان کلیدی که حداقل در ۱۰ مقاله با هم ظاهر می‌شوند، شبکه واژگان کلیدی مقالات در بازه زمانی ۱۹۷۱ تا ۲۰۲۶ در شکل ۳ ارائه شده

¹ Ahmad

² Braun

است. در این شبکه، اندازه یک گره نشان دهنده فراوانی واژه کلیدی مربوطه و مجاورت و ضخامت خطوطی که دو واژه کلیدی را به هم وصل می‌کند نشان‌دهنده تکرار آنها است.

با توجه به شکل ۳ مشخص می‌شود خوشه ۱ (رنگ قرمز)، نشان‌دهنده مدیریت منابع انسانی و قابلیت‌های سازمانی است. این حوزه غالب به شدت توسط بزرگترین گره‌های کلمات کلیدی در شبکه، از جمله "مدیریت منابع انسانی"، "رویه مدیریت منابع انسانی"، "سرمایه انسانی" و "رویه مدیریت"، در کنار اصطلاحات استراتژیک خاص مانند "استراتژی کسب و کار"، "قابلیت نوآوری" و "سرمایه ساختاری" تثبیت شده است. این خوشه به عنوان قلب نظری نقشه عمل می‌کند و شیوه‌های سنتی منابع انسانی را با نتایج استراتژیک در سطح شرکت، سرمایه فکری و شیوه‌های مدیریت شرکت مرتبط می‌سازد. خوشه ۲ (رنگ سبز) نشان‌دهنده رهبری، محیط کار و مدیریت عملیاتی است. این خوشه عناصر استراتژیک خوشه ۲ را با حوزه‌های عملیاتی، که شامل کلمات کلیدی مرکزی مانند "مدیریت"، "رهبری"، "محیط کار"، "استرس" و "پاداش‌ها" است، پیوند می‌دهد. این حوزه به شدت بر پویایی‌های رابطه‌ای درون سازمان‌ها تمرکز دارد و به بررسی چگونگی تأثیر رفتار مدیریتی، سبک‌های رهبری و عوامل استرس‌زای محیط کار بر رفاه کارکنان و عملکرد می‌پردازد. خوشه ۳ (رنگ آبی) بیانگر حوزه مدیریت مراقبت‌های بهداشتی و پژوهش‌های بالینی با محوریت انسان است. مفاهیمی همچون "انسان"، "مراقبت‌های اولیه"، "تعارض"، "مدیریت سلامت روان" و "محیط کار" در این خوشه برجستگی بیشتری دارند. این خوشه در ساختار کلی شبکه، نقش میانجی و پل ارتباطی میان سایر خوشه‌ها را ایفا می‌کند؛ به گونه‌ای که از یک سو، از طریق مفاهیمی مرتبط با رهبری و محیط کار به خوشه‌های مدیریت منابع انسانی (قرمز و سبز) متصل می‌شود و از سوی دیگر، از طریق مفاهیم روش‌شناختی با مطالعات ساختاری و اقتصادی در خوشه بنفش ارتباط برقرار می‌کند. از این رو، خوشه ۳ را می‌توان حلقه اتصال میان ابعاد انسانی و رفتاری مدیریت و ابعاد ساختاری و اقتصادی در مطالعات مدیریت حوزه سلامت دانست. موضوع غالب خوشه ۴ (رنگ زرد) کاربردهای خاص صنعت و عملیات کیفیت است. این گروه شامل کلمات کلیدی تخصصی مانند "مدیریت کیفیت جامع"، "پروژه‌های سازمانی"، "مدیریت اطلاعات" و "ایمنی" است. این حوزه، کاربرد عملی شیوه‌های منابع انسانی و مدیریت را در بخش‌های تخصصی، پرخطر یا پروژه‌محور مثل سیستم‌های اطلاعاتی که سیستم‌های ایمنی و کیفیت در آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار هستند، برجسته می‌کند. خوشه ۵ (رنگ بنفش) عوامل کلان اجتماعی -

جمہوریہ



واژگان کلیدی

س پرزما بود مورد بر
ملی شیوه‌های مدیریتی
شیوه‌های مدیریتی

کدهای باز

تحليل مضمون

د مورد بررسی قرار گرفتن
ی مدیریتی شناسایی شد

جدول ۳. تحلیل مضمون شیوه‌های مدیریتی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای باز
۳.۱.۲.۳	شفافیت و انتقال چشم انداز	بیان واضح اهداف بلندمدت؛ همسوسازی نقش‌های فردی با چشم انداز؛ شفافیت در خصوص چرخش‌ها و تغییرات استراتژیک
	استقلال در تصمیم‌گیری	تمرکززدایی از قدرت و اختیارات؛ معیارهای انتخاب مبتنی بر داده (داده‌محور)؛ میزان مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی سیاست‌ها

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای باز
مدیریت فرایند محور	هوشمندی بازار و تحقیقات	رصد پیشرفت‌های تکنولوژیک رقبا؛ انجام تحلیل‌های نظام‌مند در خصوص روند رفتار مصرف‌کننده؛ استفاده از کلان‌داده‌ها ^۱ برای ترسیم پیش‌بینی‌های بازار
	نوآوری استراتژیک و تخصیص منابع تحقیق و توسعه	اختصاص درصدهای مشخصی از درآمد به نوآوری؛ ایجاد تیم‌های چندوظیفه‌ای برای پرورش ایده‌ها؛ تأمین مالی برنامه‌های آزمایشی و نمونه‌سازی سریع
	کارایی فرایندها و جریان‌های کاری	بهینه‌سازی دستورالعمل‌های استاندارد عملیاتی؛ حذف گلوگاه‌های بوروکراتیک و اداری؛ چابکی در انتقال و جابجایی منابع
	یکپارچه‌سازی فناوری	کفایت و مناسب بودن ابزارهای دیجیتال ارائه‌شده؛ اتوماسیون (خودکارسازی) وظایف تکراری؛ در دسترس بودن پشتیبانی فنی
	انطباق‌پذیری و مدیریت تغییر	سرعت در تغییر اولویت‌های پروژه؛ پاسخگویی و واکنش مناسب به اختلالات رقابتی بازار؛ انعطاف‌پذیری در بازتوزیع بودجه‌های بخشی و دپارتمانی
	فرهنگ بهبود مستمر	تشویق جریان‌های کاری تجربی و آزمایشی؛ ارزیابی پس از پروژه و ثبت "درس‌های آموخته‌شده"؛ تمایل به کنار گذاشتن فرایندهای قدیمی و منسوخ
مدیریت توسعه‌ای	همکاری‌های بین‌وظیفه‌ای	تعداد دفعات و هماهنگی هم‌راستایی بین دپارتمان‌ها؛ استفاده از فضاهای کاری دیجیتال متمرکز؛ شکستن مرزها و سیلوهای اطلاعاتی و عملیاتی
	مکانیسم‌های بازخورد (بالا به پایین و پایین به بالا)	کانال‌های ساختاریافته برای پیشنهادات کارکنان؛ شفافیت مدیران ارشد در طول مدیریت بحران؛ تعداد دفعات جلسات دونفره برای بررسی هم‌راستایی اهداف
	انتقال داخلی دانش	نگهداری و به‌روزرسانی یک ویکی دیجیتال متمرکز و قابل جستجو؛ آموزش متقاطع ^۲ کارکنان برای کاهش ریسک وابستگی به یک فرد؛ برگزاری جلسات بررسی رسمی برای پروژه‌های شکست‌خورده
	توسعه و رشد استعدادها	در دسترس بودن برنامه‌های رسمی مربیگری؛ تخصیص بودجه برای یادگیری مستمر؛ مسیرهای واضح و شفاف برای ارتقای شغلی
مدیریت عملکرد محور	امنیت روانی و فراگیری	آزادی در بیان نظرات مخالف بدون ترس از توبیخ؛ به رسمیت شناختن دیدگاه‌های متنوع اعضای تیم؛ مکانیسم‌های بازخورد سازنده همکار به همکار
	همسویی ارزش‌ها و اهداف	ادغام مسئولیت‌های اجتماعی شرکتی در اهداف؛ هم‌آپنداری و انطباق کارکنان با ارزش‌های اصلی شرکت؛ برنامه‌های تقدیر و تشویق برای دستاوردهای غیرمالی
	پایداری تعادل کار و زندگی	حمایت مدیریت از مدل‌های کاری انعطاف‌پذیر (مانند دورکاری)؛ توزیع مناسب حجم کار برای جلوگیری از فرسودگی شغلی؛ در دسترس بودن منابع سلامت روان و تندرستی
	پاسخگویی و طراحی شاخص‌ها	تدوین عینی و سنجش‌پذیر شاخص‌های کلیدی عملکرد؛ تعداد دفعات و تداوم ارزیابی‌های عملکرد؛ پیوند بین شاخص‌های عملکردی و سیستم‌های پاداش سازمانی
مدیریت پروژه	حداکثرسازی و تخصیص	مدیریت واقع‌بینانه ظرفیت و حجم کار؛ توزیع منصفانه بودجه بین دپارتمان‌های

^۱ Big Data^۲ Cross-training

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای باز
مدیریت عمومی	منابع	مختلف؛ برنامه‌ریزی اقتضایی برای مواقع کمبود منابع؛ نظارت بر میزان بهره‌برداری از تجهیزات و دارایی‌ها؛ بهینه‌سازی نسبت نیروی کار به خروجی عملیاتی؛ کاهش اتلاف در مدیریت زمان و مواد مصرفی
	کاهش ریسک و انطباق	سخت‌گیری و دقت در فرایندهای حساسی داخلی؛ پایبندی به استانداردهای نظارتی، قانونی و ایمنی؛ برنامه‌ریزی اقتضایی برای خرابی‌های زنجیره تأمین یا فناوری
	انطباق سازمانی و اخلاق	ایجاد کانال‌های ناشناس برای افشاگری ^۱ ؛ آموزش الزامی و سالانه قوانین و مقررات برای کارکنان؛ اجرای سخت‌گیرانه سیاست‌های مبارزه با فساد
	نظارت هیئت مدیره و شفافیت	گزارش‌دهی منظم معیارهای ریسک به ذینفعان؛ حساسی مستقل صورت‌های مالی؛ تفکیک واضح وظایف و قدرت بین مدیرعامل و هیئت‌مدیره
	حفاظت از سرمایه فکری	قانون‌مند کردن فرآیندهای ثبت اختراع و علائم تجاری؛ پیاده‌سازی رمزگذاری‌های سخت‌گیرانه و کنترل‌های دسترسی به داده‌ها؛ استانداردسازی قراردادهای عدم افشای اطلاعات
	تعامل با ذینفعان خارجی	گنجاندن امتیازات رضایت مشتری در شاخص‌های عملکردی مدیران ارشد؛ طراحی چرخه‌های فعالانه برای دریافت بازخورد مشتریان؛ سیرهای چابک برای حل‌وفصل و ارجاع شکایات خدمات؛ تأمین مالی طرح‌های پایداری محیط‌زیست محلی؛ راه‌اندازی برنامه‌های داوطلبانه شرکتی؛ حفظ روابط عمومی شفاف در طول بحران‌ها

جدول ۱، ساختار جامع و سلسله‌مراتب سیستماتیک الگوی شیوه‌های مدیریتی را در قالب ۶ مضمون اصلی نشان می‌دهد که از طریق ۲۲ مضمون فرعی به ۷۲ کد باز متصل می‌شوند. در بخش اول، جهت‌گیری استراتژیک، چشم‌انداز و نوآوری بر شفافیت اهداف، استقلال تصمیم‌گیری، هوشمندی بازار و تخصیص منابع تحقیق و توسعه تمرکز دارد؛ سپس مفهوم تعالی عملیاتی و چابکی به کارایی فرآیندها، یکپارچه‌سازی فناوری، مدیریت تغییر و بهبود مستمر می‌پردازد. در حوزه مدیریت ارتباطات و دانش، تمرکز اصلی بر همکاری‌های بین‌وظیفه‌ای، مکانیسم‌های بازخورد دوطرفه و انتقال داخلی دانش سازمانی است. در حالی که بخش سرمایه انسانی، فرهنگ و مشارکت به توسعه استعدادها، ایجاد امنیت روانی، همسویی ارزش‌ها و پایداری تعادل کار و زندگی اختصاص یافته است. درنهایت، این مدل با ارزیابی چگونگی بهینه‌سازی عملکرد و برنامه‌ریزی منابع از طریق شاخص‌های عملکردی و حداکثرسازی منابع در کنار استقرار حاکمیت سازمانی و مدیریت ذینفعان بر پایه کاهش ریسک، رعایت اخلاق سازمانی، نظارت هیئت‌مدیره، حفاظت از سرمایه فکری و تعامل فعال با

¹ Whistleblowing

دینفعان خارجی، یک چارچوب مدیریتی همه‌جانبه و بدون تکرار را برای هدایت سازمان ارائه می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف خوشه‌بندی شیوه‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی از طریق مطالعه ترکیبی کتاب‌سنجی و تحلیل مضمون انجام شد. با جستجوی سیستماتیک در پایگاه علمی اسکوپوس و با استفاده از واژگان کلیدی، ۵۲۵۴ مقاله شناسایی شد که ۲۰۰ مقاله پراستنادتر وارد پروتکل پریزما گردید و در نهایت ۳۰ مقاله جهت تحلیل کتاب‌سنجی واجد شرایط تشخیص داده شد؛ در نتیجه تحلیل کتاب‌سنجی (بر اساس تکنیک هم‌استنادی نویسندگان و همزمان واژگان کلیدی)، ۵ خوشه استخراج گردید.

خوشه ۱ (مبانی روان‌شناختی و روش‌شناختی)، نشان می‌دهد که پایه‌های نظری و روش‌شناختی پژوهش‌های سازمانی، به‌ویژه تمایز متغیرهای تعدیل‌گر و میانجی، نظریه‌های رفتار برنامه‌ریزی‌شده و برابری، همچنین ستون فقرات طراحی مطالعات در حوزه مدیریت سازمان‌های دولتی هستند. مطالعات برجسته این خوشه شامل آثار بارون در زمینه تمایز متغیرهای تعدیل‌گر و میانجی، نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده آجزن و نظریه برابری آدامز است که به‌طور مکرر به‌عنوان مرجع روش‌شناختی و نظری مورد استناد قرار گرفته‌اند. این خوشه به مدیران سازمان‌های دولتی یادآوری می‌کند که بدون درک دقیق روابط علی، میانجی و تعدیل‌گر و بدون اتکا به چارچوب‌های نظری معتبر، طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی فاقد اعتبار علمی خواهد بود؛ بنابراین، سرمایه‌گذاری در آموزش روش‌شناسی پژوهش و به‌کارگیری نظریه‌های رفتاری در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، پیش‌نیاز ارتقای کیفیت مطالعات و اثربخشی اقدامات مدیریتی است. خوشه ۲ (سرمایه‌های نامشهود و دانش سازمانی)، نشان‌دهنده آن است که سرمایه‌های نامشهود، سرمایه اجتماعی و دانش سازمانی نقش محوری در ایجاد مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی ایفا می‌کنند. مطالعات برجسته بونتیس در حوزه سرمایه فکری، آدلر در زمینه سرمایه اجتماعی و آمیت در خصوص دارایی‌های استراتژیک و شایستگی‌های سازمانی در این خوشه قرار دارند. بر این اساس، مدیران سازمان‌های دولتی باید نگاه خود را از دارایی‌های فیزیکی به سمت سرمایه‌های نامشهود معطوف کنند؛ زیرا روابط شبکه‌ای، دانش سازمانی و سرمایه اجتماعی می‌توانند جایگزین محدودیت‌های بودجه‌ای و ساختاری شوند و با تقویت جریان دانش و اعتماد درون‌سازمانی،

عملکرد پایدار و پاسخگویی عمومی را ارتقا دهند. خوشه ۳ (مدیریت استراتژیک و دیدگاه مبتنی بر منابع) بیانگر آن است که منابع و قابلیت‌های داخلی سازمان، به‌ویژه سرمایه انسانی، به‌عنوان منابع استراتژیک کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار عمل می‌کنند. مطالعات بارنی درباره نقش منابع داخلی در مزیت رقابتی، آثار بکر در زمینه تأثیر منابع انسانی بر عملکرد و مطالعات بوون درباره تعاملات کارکنان و مشتریان در این حوزه است. این خوشه مدیران سازمان‌های دولتی را به بازتعریف نقش منابع انسانی از عامل پشتیبان به منبع استراتژیک فرامی‌خواند؛ به‌طوری‌که سرمایه‌گذاری هدفمند در توسعه قابلیت‌های درونی، هم‌راستایی منابع انسانی با اهداف سازمانی و مدیریت هوشمندانه تعاملات کارکنان می‌تواند مزیت رقابتی پایدار و بهبود عملکرد سازمانی را حتی در محیط‌های محدود و بوروکراتیک محقق سازد. خوشه ۴ (رفتار سازمانی در سطح فردی و روابط کارکنان) نشان می‌دهد که عوامل روان‌شناختی، مشارکت کارکنان و تجربه کاری نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ نیروی انسانی و ارتقای نگرش‌های مثبت شغلی دارند. مطالعات آلن در زمینه عوامل روان‌شناختی مؤثر بر حفظ کارکنان و آبرشت درباره مشارکت کارکنان این موارد را تأیید می‌کند. در همین راستا، مدیران سازمان‌های دولتی باید از رویکردهای صرفاً ساختاری فاصله گرفته و به ابعاد خرد رفتار سازمانی توجه کنند؛ زیرا تقویت مشارکت، بهبود تجربه کاری و توجه به نیازهای روان‌شناختی کارکنان نه‌تنها نرخ ترک خدمت را کاهش می‌دهد، بلکه تعهد سازمانی و کیفیت خدمات عمومی را به‌طور معناداری افزایش می‌دهد و در نهایت به پایداری سرمایه انسانی کمک می‌کند. خوشه ۵ (مدیریت منابع انسانی استراتژیک، سبز و رویکردهای نوین) نشان‌دهنده حرکت ادبیات مدیریت به سمت رویکردهای نوظهور مدیریت منابع انسانی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی سبز و روش‌های کیفی برای درک چالش‌های جدید سازمانی است. پژوهش‌های احمد در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز و براون در زمینه تحلیل مضمون و رویکردهای کیفی مطالعات برجسته این خوشه هستند. این خوشه مدیران سازمان‌های دولتی را به پذیرش پارادایم‌های جدید فرامی‌خواند؛ به‌طوری‌که ادغام ملاحظات پایداری محیطی در سیاست‌های منابع انسانی، به‌کارگیری روش‌های کیفی برای درک پیچیدگی‌های سازمانی و حرکت به‌سوی مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی می‌تواند سازمان‌های دولتی را در مواجهه با چالش‌های نوظهور اجتماعی، محیطی و جمعیتی توانمند سازد و مشروعیت و اثربخشی بلندمدت آن‌ها را تضمین کند.

بعلاوه، تحلیل مضمون مقالات منجر به استخراج ۶ مضمون اصلی، ۲۲ مضمون فرعی و ۷۲ کد باز گردید که در مجموع چارچوبی جامع از شیوه‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی را ترسیم می‌کند؛ این مضامین شامل مدیریت آینده‌نگر (با تأکید بر شفافیت چشم‌انداز، استقلال تصمیم‌گیری، هوشمندی بازار و نوآوری استراتژیک)، مدیریت فرایندمحور (با تمرکز بر کارایی فرآیندها، یکپارچه‌سازی فناوری، انطباق‌پذیری و فرهنگ بهبود مستمر)، مدیریت توسعه‌ای (با محوریت همکاری‌های بین‌وظیفه‌ای، مکانیسم‌های بازخورد دوطرفه و انتقال دانش داخلی)، مدیریت عملکردمحور (با تأکید بر توسعه استعدادها، امنیت روانی، همسویی ارزش‌ها و تعادل کار و زندگی)، مدیریت برنامه‌محور (با تمرکز بر پاسخگویی از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد و حداکثرسازی تخصیص منابع) و مدیریت ممیزی (با محوریت کاهش ریسک، انطباق سازمانی و اخلاقی، نظارت هیئت‌مدیره، حفاظت از سرمایه فکری و تعامل با ذینفعان خارجی) است. این چارچوب نشان می‌دهد که موفقیت سازمان‌های دولتی در گرو تلفیق هوشمندانه نگاه آینده‌نگر با سازوکارهای فرایندی چابک، سرمایه‌گذاری مستمر در توسعه سرمایه انسانی و دانش سازمانی، پیوند نظام‌مند عملکرد فردی و سازمانی با ارزش‌های عمومی، تخصیص بهینه و اقتضایی منابع و نهادینه‌سازی نظارت شفاف و اخلاق‌مدار است؛ به‌گونه‌ای که مدیران با به‌کارگیری همزمان این شش بُعد می‌توانند ضمن کاهش بوروکراسی و افزایش پاسخگویی، ظرفیت‌های نوآوری، تاب‌آوری و مشروعیت سازمانی را در محیط‌های پیچیده و پرتغییر تقویت کنند و درنهایت به بهبود کیفیت خدمات عمومی و تحقق اهداف استراتژیک دست یابند. در جدول ۴ به شرایط سازمان، ویژگی‌های مدیر و کارکنان برای پیاده‌سازی و اجرای هر شیوه مدیریتی و نمونه‌ای سازمانی برای هر شیوه اشاره می‌شود.

جدول ۴. شرایط اجرای شیوه‌های مدیریتی شناسایی شده

شیوه مدیریتی	شرایط سازمانی	نوع قدرت مدیریتی	ویژگی‌های کارکنان	تمرکز کلیدی شیوه	نمونه‌های سازمانی
--------------	---------------	------------------	-------------------	------------------	-------------------

مدیریت آینده‌نگر	تمرکززدایی از قدرت و اختیارات؛ ساختار منعطف با امکان مشارکت در برنامه‌ریزی سیاست‌ها؛ پیچیدگی بالا ناشی از رصد روندهای تکنولوژیک و بازار؛ رسمیت متوسط با تأکید بر شفافیت چشم‌انداز و تغییرات استراتژیک	مدیران توانمند با قدرت تفویضی و مشارکتی (تمرکززدایی اختیارات، معیارهای داده‌محور و مشارکت کارکنان در سیاست‌گذاری)	توانمند بودن در همسوسازی نقش‌های فردی با چشم‌انداز بلندمدت، مشارکت‌جو در تصمیم‌گیری و آشنا با داده‌ها و پیش‌بینی‌های بازار (سریع)	نوآوری استراتژیک و هوشمندی بازار (اختصاص منابع به تحقیق و توسعه، تیم‌های چندوظیفه‌ای و نمونه‌سازی سریع)	سازمان‌های برنامه‌ریزی و توسعه ملی؛ مراکز تحقیقات و نوآوری دولتی
مدیریت فرایندمحور	ساختار مبتنی بر جریان‌های کاری استاندارد؛ رسمیت بالا در دستورالعمل‌های عملیاتی اما با چابکی در حذف گلوگاه‌های بوروکراتیک؛ پیچیدگی متوسط ناشی از یکپارچه‌سازی فناوری و انطباق با اختلالات؛ تمرکز بر کارایی و انتقال سریع منابع	مدیران توانمند با سبک انطباقی و فرآیندی (توانایی بهینه‌سازی رویه عملیاتی استاندارد، اتوماسیون و واکنش سریع به تغییرات اولویت‌ها)	فرآیندگرا، پذیرنده اتوماسیون وظایف تکراری، انعطاف‌پذیر در بازتوزیع بودجه و تمایل به کنار گذاشتن فرآیندهای منسوخ	کارایی فرآیندها و فرهنگ بهبود مستمر (ارزیابی پس از پروژه، جریان‌های کاری آزمایشی و انعطاف در اولویت‌ها)	سازمان‌های اجرایی و خدماتی دولتی با فرآیندهای عملیاتی گسترده؛ دستگاه‌های اداری با تمرکز بر استانداردسازی
مدیریت توسعه‌ای	ساختار ارگانیک با شکستن سیلوهای اطلاعاتی و عملیاتی؛ رسمیت متوسط در کانال‌های بازخورد ساختاریافته؛ پیچیدگی ناشی از همکاری‌های بین‌وظیفه‌ای و نگهداری دانش داخلی؛ تمرکز بر هماهنگی دپارتمان‌ها و فضاهای کاری دیجیتال	مدیران توانمند با سبک مشارکتی و تعاملی (شفافیت در بحران، جلسات دوفره و ایجاد کانال‌های پیشنهادات کارکنان)	همکار و بین‌وظیفه‌ای، پذیرنده بازخورد بالا به پایین و پایین به بالا، تمایل به آموزش متقاطع و اشتراک دانش	حفاظت و جریان دانش داخلی (ویکی دیجیتال، بررسی پروژه‌های شکست‌خورده و هماهنگی بین‌دپارتمانی)	سازمان‌های آموزشی و پژوهشی دولتی؛ نهادهای دانش‌بنیان و مراکز توسعه نیروی انسانی
مدیریت عملکردمحور	ساختار حمایتی با مسیرهای شفاف ارتقا؛ رسمیت متوسط در برنامه‌های مربیگری و بازخورد؛ پیچیدگی ناشی از امنیت روانی و فراگیری؛ تمرکز بر تعادل کار و زندگی و همسویی ارزش‌ها	مدیران توانمند با سبک حمایتی و تحول‌آفرین (ایجاد فضای آزادی بیان بدون ترس، تقدیر از دستاوردهای غیرمالی و حمایت از مدل‌های انعطاف‌پذیر)	رشدطلب با تمایل به یادگیری مستمر، همسو با ارزش‌های سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیازمند امنیت روانی و منابع تندرستی	توسعه استعداد و امنیت روانی (مربیگری رسمی، جلوگیری از فرسودگی و ادغام مسئولیت‌های اجتماعی)	سازمان‌های خدماتی عمومی با تمرکز بر سرمایه انسانی؛ نهادهای بهداشتی و آموزشی دولتی

مدیریت برنامه محور	ساختار سلسله مراتبی با تأکید بر شاخص‌های عینی؛ رسمیت بالا در تدوین شاخص کلیدی عملکرد و ارزیابی‌های مکرر؛ پیچیدگی ناشی از تخصیص منابع و برنامه‌ریزی اقتضایی؛ تمرکز بر حداکثرسازی بهره‌برداری از نیروی کار، تجهیزات و بودجه	مدیران توانمند با سبک نظارتی و پاسخگو (پیوند شاخص‌های عملکرد با پاداش، مدیریت واقع‌بینانه ظرفیت و نظارت بر بهره‌برداری)	عملکردمحور، پذیرنده پیوند پاداش با شاخص‌ها و توزیع منصفانه منابع بودجه‌ای	پاسخگویی از طریق شاخص‌ها و تخصیص بهینه منابع (کاهش اتلاف، برنامه‌ریزی کمبود و بهینه‌سازی نسبت نیروی کار به خروجی)	سازمان‌های بودجه‌ای و برنامه‌ریزی دولتی؛ دستگاه‌های اجرایی با محدودیت منابع و تمرکز بر خروجی عملیاتی
مدیریت مبتنی بر تعادل	ساختار کنترل‌شده با تفکیک وظایف مدیرعامل و هیئت مدیره؛ رسمیت بسیار بالا در فرآیندهای حسابداری، انطباق قانونی و کنترل دسترسی؛ پیچیدگی ناشی از ریسک‌های زنجیره تأمین و حفاظت از سرمایه فکری؛ تمرکز بر شفافیت و تعامل با ذینفعان خارجی	مدیران توانمند با سبک کنترلی و انطباقی (اجرای سخت‌گیرانه سیاست‌های ضدفساد، گزارش‌دهی ریسک و حسابرسی مستقل)	پایبند به استانداردهای نظارتی و اخلاقی، پذیرنده آموزش‌های اجباری و کانال‌های افشاگری ناشناس	کاهش ریسک، انطباق و حفاظت از دارایی‌های فکری (حسابرسی داخلی، رمزگذاری داده‌ها و تعامل فعال با مشتریان و ذینفعان)	سازمان‌های نظارتی و بازرسی دولتی (مانند دیوان محاسبات یا نهادهای نظارتی)؛ دستگاه‌های بهداشت و ایمنی با الزامات قانونی بالا

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۴ نشان می‌دهد که شش شیوه مدیریتی شناسایی شده در یک پیوستار از آینده‌نگری استراتژیک تا کنترل و انطباق قرار می‌گیرند و انتخاب هر یک وابسته به شرایط سازمانی و ویژگی‌های کارکنان است؛ به گونه‌ای که مدیریت آینده‌نگر با تمرکززدایی و مشارکت در محیط‌های پیچیده و نوآورانه معنا می‌یابد و نیازمند مدیرانی توانمند با سبک تفویضی و کارکنانی داده‌محور است، در حالی که مدیریت فرایندمحور و برنامه‌محور با تأکید بر کارایی، شاخص‌ها و تخصیص منابع در ساختارهای رسمی‌تر و چابک‌تر عمل می‌کنند و قدرت مدیریتی را به سمت نظارت انطباقی و پاسخگویی سوق می‌دهند. مدیریت توسعه‌ای و عملکردمحور با شکستن سیلوها، بازخورد دوطرفه و امنیت روانی، قدرت مشارکتی و حمایتی مدیران را تقویت کرده و پذیرش کارکنان همکار و رشدطلب را تسهیل می‌نمایند، حال آنکه مدیریت ممیزی در محیط‌های با رسمیت بسیار بالا و ریسک‌محور، قدرت کنترلی و انطباقی را ایجاد می‌کند که تنها توسط کارکنان پایبند به قواعد و شفافیت پذیرفته می‌شود. بدین ترتیب، داده‌های خوشه‌بندی و تحلیل مضمون آشکار می‌سازند که موفقیت هر شیوه نه در اعمال یکجانبه آن،

بلکه در هم‌راستایی دقیق میان ساختار سازمانی، توانمندی مدیران در انتخاب سبک قدرت مناسب و آمادگی کارکنان برای پذیرش آن شیوه نهفته است و سازمان‌های دولتی می‌توانند با تشخیص این هم‌راستایی، از ترکیب منعطف این شیوه‌ها برای ارتقای عملکرد بهره گیرند.

منابع فارسی

- اسلام‌خواه، مهدی؛ مهرآیین؛ محمد؛ باقری، روح اله؛ ملک زاده، غلامرضا (۱۴۰۳). تحول دیجیتال: روندها و حوزه‌های تحقیقاتی در سازمان‌های دولتی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۷(۶۴): ۴۱-۶۸.
- بیگی فیروزی، الهیار؛ باشکوه اجیرلو، محمد؛ سیف‌اللهی، ناصر؛ قاسمی، محمد (۱۴۰۲). مرور سیستماتیک کتاب‌سنجی و تحلیل محتوای مطالعات سیستم توزیع محصولات کشاورزی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۷(۳): ۱۶۲-۱۹۵.
- سالارزهی، حبیب الله (۱۳۹۹). مدیریت ارزش عمومی: پارادایم نوین در مدیریت دولتی بر پایه ارزش‌های عمومی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۷): ۱۸۹-۲۱۸.
- منصوری، شهاب؛ تهرانی، امیرحسین (۱۴۰۲). هم‌ترازی استراتژیک در مدیریت کیفیت سازمان با استفاده از دیدگاه نظریه اقتضایی. *نشریه مدیریت/استراتژیک هوشمند*، ۲(۲): ۳۱-۷۰.
- وزیری، امیرحسین؛ چهاردولی، عباس؛ ادب، حسین (۱۴۰۱). مدل اقتضایی مدیریت خدمات پس از فروش در صنایع خودرویی: مطالعه موردی خدمات پس از فروش شرکت آتین پارت مبتنی بر رویکرد ساختاری تفسیری ترکیبی. *DEMATEL-ISM-FUZZY. مدیریت بویا و تحلیل کسب‌وکار*، ۳(۴): ۱۳۵-۱۵۰.

References

- Alam, Q. (2023). Slipstreaming for public sector reform: How enterprising public sector leaders navigate institutional inertia. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 4-18.
- Ayres, S. (2019). How can network leaders promote public value through soft metagovernance? *Public Administration*, 97(2), 279-295.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Beigi firoozi, A., Bashokouh Ajirlo, M., Seifollahi, N. & Zarei, G. (2023). Bibliometric systematic review and content analysis of agricultural product distribution system studies. *Management Research in Iran*, 27(3), 162-195. (In Persian)

- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2015). Does management matter in schools? *Economic Journal*, 125(584), 647–674.
- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24 (1), 203–224.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2023). Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and be(com)ing a knowing researcher. *International Journal of Transgender Health*, 24(1), 1–6.
- Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. A. (2020). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth* (2nd ed.). Routledge.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
- Eslamkhah, M. , Mehraeen, M. , Bagheri, R. & Malekzadeh, G. (2024). Digital Transformation: Trends and Research Areas in Government Organizations. *Public Management Researches*, 17(64), 41-68. (In Persian).
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Pitman. (Original work published 1916).
- Frumkin, P. & Galaskiewicz, J. (2004). Institutional isomorphism and public sector organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 283–307.
- Gulick, L. & Urwick, L. (Eds.). (1937). *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration.
- Hafer, J. A. (2022). Developing the Theory of Pragmatic Public Management through classic grounded theory methodology. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(4), 627–640.
- Harake, M. F. (2025). The evolution of public management theories and their contemporary applications in policy and research. *The Applied Business & Management Review*.1(1), 1-29.
- Hattke, F. & Vogel, R. (2023). Theories and theorizing in public administration: A systematic review. *Public Administration Review*, 83(6), 1542–1563.
- Heubeck, T. (2023). Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. *Journal of Management & Organization*, 30(5):1538-1563.

- Huang, T. & Villadsen, A.R. (2023). Top managers in public organizations: A systematic literature review and future research directions. *Public Administration Review*, 83(6), 1618–1634.
- Lawrence, T. B. & Suddaby, R. (2006). *Institutions and institutional work*. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.). The Sage handbook of organization studies (2nd ed., pp. 215–254). Sage.
- Mansori. Sh. & Tehrani A.H (2023). Strategic Alignment in Organizational Quality Management Using a Contingency Theory Perspective. *Journal of intelligent strategic management*, 2(2), 31-70. (In Persian)
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233–249.
- Mukherjee, D., Marc Lim, W., Kumar, S. & Donthu, S. (2022). Guidelines for advancing theory and practice through bibliometric research. *Journal of Business Research*, 148, 101-115.
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Osborne, S.P., Powell, M., Cui, T. & Strokosch, K. (2022), Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. *Public Admin Review*, 82, 634-645.
- Pitelis, C. N., Teece, D. J. & Yang, H. (2024). Dynamic capabilities and MNE global strategy: A systematic literature review-based novel conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 61(7), 3295–3326.
- Rasul, I. & Rogger, D. (2018). Management of bureaucrats and public service delivery: Evidence from the Nigerian civil service. *The Economic Journal*, 128(608), 413–439.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263.
- Ropret, M., Aristovnik, A. & Kovač, P. (2022). From neo-Weberian to hybrid governance models in public administration: Differences between state and local self-government. *Administrative Sciences*, 12(1), 26.
- Salarzehi, H. (2020). Public Value Management: New Paradigm in public Administration Based on Public Values. *Public Management Researches*, 13(47), 189-218. (In Persian)
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Vaziri., A.; Chahardouli, A. & Adab, H. (2024). Contingency Model of After-Sales Service Management in Automotive Industries: Study of After-Sales Service of Atin Part Company Based on a Hybrid Interpretive Structure of DEMATEL-ISM-FUZZY. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(4), 135-150. (In Persian)

- Waheduzzaman, W. (2026). Understanding post-COVID public sector innovation: A systematic review of concepts, antecedents, outcomes, constraints, and theoretical perspectives. *Administrative Sciences*, 16(2), 88.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. (Original work published 1922).

نسخه پیش از انتشار