

# Understanding the institutional action of human resource management

## Abstract

The purpose of this research is to understand the institutional action of human resource management. 20 semi-structured interviews were conducted based on purposive sampling and theoretical saturation and through thematic analysis, 68 basic themes, 14 organizing themes, and 4 global themes were selected after recoding. The global themes are the institutional context, actions, conflicts, and practices; Organizing themes of the institutional context of HRM include institutional complexity, institutional change, and HRM actors. HRM actors conceptualize the dimensions of the institutional context through institutional intelligence and give meaning to their actions with HRM logic, through two categories of proactive and reactive actions; In other words, the implementation of practices is based on the way of giving meaning to the institutional logic in HRM logic. Proactive actions include institutional work and institutional entrepreneurship, customization, bricolage, combination, leveraging, updating, recreating, and integrating institutional logics in HRM logic and structural actions include action-oriented organizing, networking, and making agile. Reactive actions include the legitimization of HRM logic in the context, loose coupling, prioritization, standardization, and proportionate of institutional logics in HRM logic, downsizing and outsourcing the structure. These actions are in response to three categories of conflicts, including the conflict of HRM logic with institutional logics, the conflict of HRM logic with contradictory institutional logics, as well as the conflicts of HRM logic (including the conflict of HRM logic with the organization logic, the conflict between the logic of HRM practices and the conflict within the HRM practices logic). Based on the findings, the conceptual model of the research was presented.

## Keywords

Human resources management, logics conflict, institutional complexity, institutional action.

## فهم کنش نهادی مدیریت منابع انسانی

### چکیده

هدف این پژوهش فهم کنش نهادی مدیریت منابع انسانی است. برای انجام پژوهش، 20 مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و اشباع نظری انجام و از طریق تحلیل مضمون، 68 مضمون پایه، 14 مضمون سازمان‌دهنده و چهار مضمون فراگیر پس از کدگذاری مجدد انتخاب شد. مضامین فراگیر عبارتند از زمینه نهادی، کنش‌ها، تضادها و اقدامات؛ مضامین سازمان‌دهنده زمینه نهادی HRM شامل پیچیدگی نهادی، نوع فعالیت، تغییر نهادی و کنش‌گران HRM هستند. کنش‌گران HRM از طریق هوش نهادی ابعاد زمینه نهادی را درک می‌کنند و اقدامات خود را با منطق HRM از طریق دو دسته کنش فعال و غیرفعال معنا می‌بخشند؛ به عبارتی جاری‌سازی اقدامات، بر اساس شیوه معنابخشی به منطق نهادی در منطق HRM است. کنش‌های فعال شامل کار نهادی و کارآفرینی نهادی، سفارشی‌سازی، متنوع‌سازی گزینشی، ترکیب‌کردن، اهرم‌سازی، به‌روزآوری، بازآفرینی و یکپارچه‌سازی منطق‌های نهادی در منطق HRM و کنش‌های ساختاری سازماندهی کنش‌گرا، شبکه‌سازی و چابک‌سازی است. کنش‌های غیرفعال شامل مشروع‌سازی منطق HRM در زمینه، پیوند سست، اولویت‌دهی، استانداردسازی و متناسب‌سازی منطق‌های نهادی در منطق HRM و تعدیل و برون‌سپاری ساختار می‌شود. این کنش‌ها در پاسخ به سه دسته از تضادها، شامل تضاد منطق HRM با منطق‌های نهادی، تضاد منطق HRM با منطق‌های نهادی متعارض و نیز تضادهای منطق HRM (شامل تضاد منطق HRM با منطق سازمان، تضاد بین منطق اقدامات و تضادهای درون منطق اقدامات HRM) است. بر اساس یافته‌ها، الگوی مفهومی پژوهش ارائه شد.

### کلیدواژه‌ها

مدیریت منابع انسانی، تضاد منطق‌ها، پیچیدگی نهادی، کنش نهادی.

## مقدمه

یکی از حوزه‌های مدیریت منابع انسانی (HRM) که نیازمند توجه گسترده‌تری است، زمینه HRM هست (Murphy et al. 2017; Paauwe 2009). مطالعات متعدد HRM آخرین رویکرد این رشته را گرایش به زمینه عنوان می‌کنند (Ulrich & Dulebohn 2015; Martin-Alcazar et al. 2005). Xavier 2014; Cleveland et al. 2015; Dachner et al. 2021; Beer et al. 2015; پیریم و باتلر<sup>۱</sup> (2001)، بوکسال و پورسل<sup>۲</sup> (2003)، باسیلی و همکاران<sup>۳</sup> (2005)، لگ<sup>۴</sup> (2005) و پاو (2004) معتقدند که برای درک بهتر HRM نیاز به نظریه‌های جایگزین وجود دارد. نظریه نهادی می‌تواند جایگزینی برای حل مسائل HRM باشد زیرا با اتکا به جنبه‌های غیرعقلایی معرفت‌شناسی نظریه نهادی (Hatch & Cunliffe 2013; 35-36) می‌توان مسائل مربوط به زمینه نهادی HRM را پاسخ داد.

در واقع، منشأ ورود نظریه نهادی به مطالعات HRM، گرایش به زمینه<sup>۵</sup> است. از طرفی، نادیده گرفتن و حذف زمینه<sup>۶</sup> در تحقیقات رفتار سازمانی و HRM در سطح فردی و سازمانی در دو دهه گذشته مشهود و قابل تشخیص است (Jackson et al. 2014; Kaufman 2015). نظریه نهادی با ظهور رویکردهای نهادگرایی<sup>۷</sup> به مرور تحول یافته است. یکی از دسته‌بندی‌های این رویکردها، شامل نهادگرایی قدیمی<sup>۸</sup>، نونهادگرایی اولیه<sup>۹</sup> و نونهادگرایی جدید<sup>۱۰</sup> است (Lewis et al. 2019). این رویکردها به مرور در مطالعات HRM و حل مسائل آن مورد توجه قرار گرفته و با ظهور رویکرد سوم، پژوهش‌های HRM بر جنبه عملی، کنش‌ها و پاسخ به پیچیدگی نهادی متمرکز شده‌اند.

HRM در سازمان‌ها با انواع پیچیدگی در زمینه نهادی مواجه است که در پژوهش‌ها ابعاد این پیچیدگی بر اثر تقلیل‌گرایی و ساده‌سازی مسائل زمینه‌ای نادیده گرفته می‌شود. بنابراین برای حل مناسب مسائل زمینه نهادی HRM، پیچیدگی نهادی، منطق‌ها و تضادها شناسایی شوند. سپس با مطالعه تجربی، کنش‌ها و پاسخ‌ها به پیچیدگی نهادی در انواع زمینه‌ها کشف شود. توجه به این موضوع در پژوهش‌های HRM طی چند سال اخیر آغاز شده است، اما درک جامعی نسبت به کنش HRM در زمینه‌های متنوع وجود ندارد.

این پژوهش با استفاده از لنز نظری موج سوم نهادگرایی با رویکردی اکتشافی بر روی کنش‌های نهادی HRM در 20 شرکت و سازمان مختلف در ارتباط با انواع زمینه‌های نهادی انجام شد تا

<sup>1</sup> Priem & Butler

<sup>2</sup> Boxall & Purcell

<sup>3</sup> Boselie & et al.

<sup>4</sup> Legge

<sup>5</sup> Context

<sup>6</sup> Decontextualisation

<sup>7</sup> Institutionalism

<sup>8</sup> Old Institutionalism

<sup>9</sup> Old neoinstitutionalism

<sup>10</sup> New neoinstitutionalism

به این سوال پاسخ دهد که «کنش‌های HRM در پاسخ به پیچیدگی زمینه نهادی چیست؟».

## بیان مساله

توجه جهانی به ادبیات نهادی HRM، به ویژه رویکرد کنش‌محور آن و موضوع پیچیدگی نهادی، عمر کوتاهی دارد و رویکرد متأخر این رشته است. هستی‌شناسی رویکرد نهادی، پدیده‌های سازمانی را مبتنی بر بی‌ثباتی و همیشه در حال تبدیل شدن<sup>1</sup> می‌داند (Bjerregaard & Jonasson 2014). زمینه نهادی پویا، HRM را در معرض و تعامل با تکثر (Jancsary et al. 2017; Héliot et al. 2020)، پارادوکس‌های نهادی (Bjerregaard & Jonasson 2014; Voronov & Yorks 2010; Delbridge 2010; Paché & Santos 2010; Claus & Kroezen 2016; Marano & Kostova 2016; Knardal 2020; Tracey et al. 2017; Meijerink et al. 2021; Luo et al. 2021) قرار می‌دهد. پژوهشگران HRM عمدتاً طی دو دهه اخیر طیف وسیعی از تضادها را مطالعه کرده‌اند تا بتوانند پیچیدگی نهادی زمینه‌های HRM را شناخته و پاسخ به آن را بررسی کنند.

از نظر لوئیس و همکاران (2019) روبروشدن سازمان‌ها با پیچیدگی نهادی و منطق‌های متضاد منجر به تضاد درونی (Battilana & Dorado 2010; D'Aunno et al. 1991)، تضاد بیرونی (Luo & et al. 2017; Paché & Santos 2010) و حتی شکست (Kitchener 2002) می‌شود. مطالعات همچنین به تعامل استراتژی سازمانی و پیچیدگی نهادی (Kodeih & Greenwood 2014)، نحوه انعکاس این پیچیدگی در ساختارها، عملکرد سازمان‌ها و تجربه توسط افراد درون آن‌ها (Delbridge & Edwards 2013; Marano & Kostova 2016) و داشتن عاملیت مبتنی بر انتخاب منطق مناسب (Jarzabkowski et al. 2013; Thornton et al. 2012) پرداخته است.

سازمان‌ها در محیط‌های نهادی گنجانده شده‌اند<sup>2</sup> و در نتیجه بسیاری از اقدامات سازمانی از جمله اقدامات HRM، شکل‌دهی پاسخ به قواعد و محدودیت‌های ساختاری<sup>3</sup> محیط نهادی است (Paauwe 2004; Powell 1998). زمینه پویای تغییرات نهادی، سیاست‌ها و برنامه‌های HRM را ناگزیر از انواع کنش نهادی می‌نماید؛ به ویژه تنوع در زمینه‌ها از یک طرف و وجود انواع سازمان‌ها با منطق‌های متنوع، مستلزم فهم مناسبی از کنش در زمینه نهادی است.

برای حل این مسأله نیاز است ابتدا زمینه نهادی را شناخت. این زمینه‌ها دارای پیچیدگی نهادی است. پیچیدگی نهادی HRM را با تضاد<sup>4</sup>، تناقض<sup>5</sup>، تعارض و تنش<sup>6</sup> نهادی و پارادوکس‌ها مواجه می‌کند. بنابراین ابتدا باید مشخص شود که HRM با چه تضادهای منطق نهادی مواجه است؟؛ همچنین HRM در پاسخ به این تضادها، کنش‌های متنوعی را ارائه می‌دهد؛ بنابراین این

<sup>1</sup> unstable and always 'becoming'.

<sup>2</sup> Embedded.

<sup>3</sup> Rules and structural constraints.

<sup>4</sup> Conflict.

<sup>5</sup> Contradiction.

<sup>6</sup> Tension .

سوال مطرح می‌شود که کنش نهادی HRM شامل چه مواردی است؟؛ در مجموع می‌توان این سوال را مطرح کرد که کنش‌گران HRM در پاسخ به تضادهای منطق نهادی چه کنش‌هایی را ارائه می‌دهند؟

پاسخ به این سؤال آغازی برای حوزه‌ای مهم از تحقیقات نهادی HRM است که درک یکپارچه‌ای از کنش‌های معطوف به پیچیدگی نهادی را فراهم می‌نماید. تحقیقات در این زمینه عمدتاً بر مطالعه تجربی پاسخ‌های کنش‌گران HRM به فشارها و تضادها در زمینه‌ای خاص محدود شده است و فاقد جامعیت لازم است؛ طیفی از پژوهش‌ها بر پاسخ به فشارهای نهادی (Scheibmayr & Reichel 2021; Chaudhry & Rubery 2019) و بخشی نیز بر پاسخ به پیچیدگی و منطق‌های نهادی (Saqib et al. 2021; Meijerink et al. 2021) متمرکز شده‌اند و معمولاً یک نوع پاسخ را شناسایی کرده‌اند. بنابراین نیاز است سه ساله فوق با رویکردی جامع در زمینه‌های متنوع و متکی به لنز نظری مناسب پاسخ داده شود و انواع کنش‌ها و تضادها در ارتباط با زمینه‌های مختلف شناسایی شود.

## مبانی نظری

### رویکردهای نهادگرایی در HRM

رویکردهای مختلف نهادگرایی تفاوت‌های اساسی دارند. اندیشمندان نظریه نهادی قدیم (اولین رویکرد نهادگرایی)، به تمایز سازمان و نهاد پرداخته و نهادها را در محیط نهادی بزرگتری (Greenwood et al. 2014) تعریف کرده‌اند، به نحوی که در این رویکرد محیط نهادی مانند قفسی آهنین برای عاملیت نهادها واقع می‌شود (DiMaggio & Powell 1983; Hirsch & Lounsbury 1997) و محدودیت ایجاد می‌کنند. در نونهادگرایی اولیه (رویکرد دوم) که از اواخر دهه 1970 شروع شده، رویکردهای عقلانی<sup>1</sup> مورد نقد قرار گرفته است. در این رویکرد محیط‌های تنظیمی، شناختی و هنجاری<sup>2</sup>، فشارهای اجباری، تقلیدی<sup>3</sup> و هنجاری ایجاد می‌کنند (Scott 2013) که رفتارها و کنش‌ها را در زمینه نهادی یکسان و مشابه می‌سازد و موجب شکل‌گیری نوعی عقلانیت جمعی به عنوان مبنای انتظارات مشروعیت نهادی می‌شود. در رویکرد سوم نظریه نهادی (نظریه نونهادگرایی جدید) که از اواسط دهه 1990 شروع شد، به مفاهیمی نظیر پیچیدگی نهادی، منطق نهادی، تضاد نهادی، تغییر نهادی، کار نهادی و کارآفرینی نهادی پرداخته شد (Lewis et al. 2019) تا مبتنی بر این مفاهیم، پاسخ کنش‌گران به پیچیدگی زمینه‌های نهادی بررسی شود.

<sup>1</sup> Rationalistic

<sup>2</sup> normative, cognitive, and regulatory

<sup>3</sup> Coercive and mimetic isomorphism

به مرور زمان پژوهش‌گران HRM به نظریه نهادی گرایش یافتند و بر اساس رویکردهای نونهادگرایی قدیم و جدید، مطالعات مختلفی را انجام داده‌اند. در پژوهش‌های HRM ابتدا رویکرد نونهادگرایی قدیمی مطرح شد و هنوز در حال مطالعه است. در تحقیقات مبتنی بر نونهادگرایی اولیه، عمدتاً فشارهای نهادی، هم‌ریختی و چگونگی شکل‌گیری رفتار HRM توسط این فشارها مورد مطالعه قرار گرفته است (Meijerink et al. 2021; Kim & Chung 2016; López-Fernández & Pasamar 2019).

لوئیس و همکاران (2019) شش مضمون موجود در پژوهش‌های انجام شده HRM با رویکرد نونهادگرایی قدیمی را مطرح کردند: دسته نخست محدودیت‌های اقدامات HRM ناشی از محیط نهادی و فشارهای اجباری، هنجاری و تقلیدی است. دسته دوم پژوهش‌ها، بر نهادینه‌سازی اقدامات HRM در محیط نهادی و کسب مشروعیت شناختی متمرکز است. دسته سوم، به تفاوت‌های موجود بین اقدامات HRM در محیط‌های بین‌المللی می‌پردازند. دسته چهارم به این موضوع می‌پردازد که شرکت‌های چندملیتی چگونه اقدامات HRM را مبتنی بر برنامه‌های ستاد مرکزی<sup>۱</sup> شرکت یا محیط نهادی در کشورهای میزبان شکل می‌دهند. دسته پنجم مربوط به استفاده استراتژیک از HRM برای کسب مشروعیت مبتنی بر هماهنگ‌کردن اقدامات با محیط است و دسته ششم HRM به این موضوع می‌پردازد که ساختارهای HRM چگونه به عنوان مکانیزمی برای هم‌ریختی نهادی عمل می‌کند.

رویکرد نونهادگرایی جدید حول محور عاملیت و غلبه بر ساختارهای نهادی شکل گرفته و با توجه به تمرکز بر کنش‌گرایی، فرصت خوبی را برای تحقیقات HRM فراهم کرده است (Ren & Jackson 2020). پژوهش‌گران HRM با رویکرد نونهادگرایی جدید، موضوعاتی همچون منطق و پیچیدگی نهادی (Greenwood et al. 2011; Reay & Hinings 2009)، کار نهادی برای مطالعه پویایی بین افراد و محیط نهادی (Zilber 2013) و کارآفرینی نهادی برای شکل‌دادن کنش‌گران به محیط نهادی (Dorado 2005; Greenwood & Suddaby 2006) را مطالعه کرده‌اند.

### پیچیدگی نهادی در تحقیقات HRM

کانون آخرین رویکرد نهادگرایی، مطالعات منطق نهادی است که در همه مفاهیم آن تسری یافته است و از دهه 1990 با تلاش برای درک چگونگی پرداختن به پیچیدگی نهادی موجود در زمینه سازمان‌ها و این‌که چگونه افراد و گروه‌های سازمانی عوامل فعال در تغییر نهادی هستند، تکامل یافته است (Battilana 2006).

فریدلند و آلفورد<sup>۲</sup> (1991) منطق نهادی را به عنوان «مجموعه‌ای از اقدامات مادی و ساختارهای نمادین» معرفی می‌کنند که «اصول سازماندهی را برای نهادها تشکیل می‌دهند» یا آن را

<sup>1</sup> Headquarters

<sup>2</sup> Friedland & Alford.

به عنوان «الگوهای فوق سازمانی<sup>۱</sup> فعالیت‌های بشری» تعریف کردند. تورنتون و اوکاسیو<sup>۲</sup> (1999) منطق نهادی را این‌گونه تعریف می‌کنند: «الگوهای تاریخی که به لحاظ اجتماعی از اقدامات مادی، مفروضات، ارزش‌ها، باورها و قواعد ساخته شده و افراد به وسیله آن‌ها زندگی مادی خود را تولید و بازتولید می‌کنند، زمان و فضا را سازماندهی می‌کنند و واقعیت اجتماعی را معنا می‌بخشند». فریدلند و آلفورد (1991) توضیح دادند که هر یک از مهم‌ترین نظم‌های اجتماعی معاصر یک منطق مرکزی دارد. بنابراین منطق است که نهاد را هدایت می‌کند، مانند مشارکت در نهاد دموکراسی یا ارزش-گذاری<sup>۳</sup> (یا کالاسازی) فعالیت‌های انسانی در نهاد سرمایه‌داری.

مفهوم پیچیدگی نهادی<sup>۴</sup>، به تجربه سازمان‌هایی که با «نسخه‌های ناسازگار از منطق‌های متعدد نهادی» روبرو هستند، اشاره می‌کند (Greenwood et al. 2011). به عبارتی وجود تکثر در منطق‌های زمینه نهادی نشان از تعدد منطق‌های نهادی و پیچیدگی دلالت بر تجربه ناسازگاری و تنش بین این منطق‌های متکثر دارد (Meyer & Höllerer 2016). پژوهش‌گران تجربی منطق نهادی، انواع روابط بین منطق نهادی را تحت عنوان مواردی نظیر رقابت، هم‌زیستی، ترکیب یا به عنوان متنوع‌سازی گزینش‌شده<sup>۵</sup> دو یا چند منطق تحلیل می‌کنند (Johansen & Waldorff 2017). در سازمان‌های مبتنی بر منطق ترکیبی، دو منطق متفاوت و به ظاهر رقابتی از یکدیگر حمایت می‌کنند، مانند منطق رفاه اجتماعی و منطق تجاری در سازمان‌های مبتنی بر کارآفرینی اجتماعی (Tina Dacin et al. 2011; Pacheco & Santos 2013).

پیچیدگی نهادی هم چالش و هم فرصتی است که HRM با آن مواجه است (Aust et al. 2017; Keegan et al. 2018). هیچ واحد عملکردی در یک سازمان با پیچیدگی نهادی بیشتر از بخش منابع انسانی مواجه نیست؛ زیرا بخش منابع انسانی با خواسته‌های نهادهای تنظیم‌گر دولتی (منطق دولتی)، فشارهای عملکردی اعمال شده بر سازمان (منطق بازار)، منطق حرفه HR (منطق حرفه‌ای) و حتی منطق‌های جامعه که ظاهر می‌شود، تعامل می‌نماید (Hodgson et al. 2015). درجه‌ای که این منطق‌ها برای متخصصان منابع انسانی اهمیت دارند، هم به قدرت تنظیم‌گری و هم به عاملیت آن‌ها در سازمان‌ها بستگی دارد (Pacheco & Santos 2010). در این راستا، کیگان و همکاران (2018) از نظریه پارادوکس استفاده می‌کنند؛ جریانی از تحقیقات که در کنار تضاد منطق‌های نهادی، برای تکمیل تحقیقات پیچیدگی نهادی در سطح درون سازمانی توسعه یافته است (Smith & Lewis 2011)، تا به واسطه آن پیچیدگی ذاتی<sup>۶</sup> را کشف کنند.

## پاسخ کنش‌گران HRM به تضادهای ناشی از پیچیدگی نهادی

پس از شکل‌گیری ادبیات نهادی در جامعه‌شناسی سازمان و تلاش برای ارائه تحلیل نهادی از مسائل

<sup>1</sup> Supraorganizational.

<sup>2</sup> Thornton & Ocasio.

<sup>3</sup> Commodification.

<sup>4</sup> Institutional complexity.

<sup>5</sup> Competition, Co-existence, Hybridization, and Bricolage.

<sup>6</sup> Complexity inherent.

سازمانی، پژوهش‌گران به دنبال پاسخگویی به مسائل نهادی سازمان و مدیریت برآمدند. محققان به تدریج سعی کرده‌اند بر نقش کنش‌گران سازمانی در تغییرات نهادی تمرکز کنند (Tina Dacin et al. 2009; Battilana et al. 2002). ژانگ<sup>1</sup> (2020) کنش نهادی را کنشی می‌داند که با الگوهای نهادی سازگار است و بر این اساس عوامل محرک برای اقدامات نهادی را عواملی معرفی می‌کند که موجب اتخاذ کنش‌های نهادی از سوی افراد می‌شود. از این رو کنش‌گر یک نهاد اجتماعی است که دارای اختیار و عاملیت است (Lawrence & Suddaby 2006).

افرادی که با پیچیدگی نهادی مواجه می‌شوند ممکن است اقدام را به تعویق انداخته و گزینه‌های مختلف را قبل از انجام برخی اقدامات ارزیابی کنند (Raaijmakers et al. 2015). آن‌ها ممکن است تلاش کنند، در کار نهادی شرکت کنند تا ساختارهایی را برای تطبیق با پیچیدگی نهادی ایجاد کنند (Reay & Hinings 2009; Smets et al. 2015)؛ یا این‌که تلاش کنند تا برخی منطوق‌ها را نادیده گرفته یا از هم جدا نمایند (D'Aunno et al. 1991) و یا این‌که مشخص کنند تبعیت از کدام منطق بیشترین دستاورد را به همراه خواهد داشت (Greve & Man Zhang 2017). در نهایت، آن‌ها ممکن است به دنبال تضعیف یا مشروعیت‌زدایی یک منطق باشند و از این طریق پیچیدگی را از بین ببرند (Raaijmakers et al. 2015). این‌که کنش‌گران چه اقدامی را انتخاب می‌کنند تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای مانند مناسب بودن یک منطق برای آن زمینه (Smets et al. 2015)، قابل مشاهده بودن انطباق (D'Aunno et al. 1991) و قدرت کنش‌گران مربوطه (Pache & Santos, 2010) و همچنین عوامل فردی، مانند هویت نقش (Moore & Grandy 2017)، سابقه اجتماعی شدن (Pache & Santos 2013) و باورهای شخصی (Raaijmakers et al. 2015) است. انواع مختلفی از پاسخ‌های HRM به تضادهای نهادی در ادبیات یافت می‌شود. به طور کلی مطالعات کنش نهادی HRM را می‌توان به دو گونه مطالعه پاسخ به منطق و پیچیدگی نهادی و مطالعه پاسخ به فشارهای نهادی تقسیم نمود.

در بدنه ادبیات کنش نهادی، نوع‌شناسی پاسخ‌های الیور<sup>2</sup> (1991) به عنوان **منشأی** نوآورانه شناخته می‌شود. الیور، با مقایسه واگرایی بین نظریه وابستگی به منابع و نظریه نهادی، گونه‌شناسی پاسخ‌های استراتژیک به فرآیندهای نهادی را شامل رضایت، سازش، اجتناب، سرپیچی و دستکاری ارائه کرد. جوهره پاسخ کنش‌گران به تضادهای نهادی، عاملیتی است که در تضاد با ساختار نهادی است. پژوهش بون<sup>3</sup> و همکاران (2009) از نخستین پژوهش‌های نهادی HRM با رویکرد نونهادگرائی اولیه است. بر اساس این پژوهش، عاملیت فعال مهم‌ترین عامل در پاسخ استراتژیک HRM به فشارهای نهادی است. بر اساس این دیدگاه، بون و همکاران (2009) ماهیت تناسب نهادی<sup>4</sup> را به عنوان یک پاسخ استراتژیک HRM به فشارهای نهادی در سه دسته نوآورانه، انطباقی، و انحرافی ارائه کردند. میجرینک<sup>5</sup> و همکاران (2013) در ادامه پژوهش بون و همکاران (2009)،

<sup>1</sup> Zhang

<sup>2</sup> Oliver.

<sup>3</sup> Boon.

<sup>4</sup> Institutional fit

<sup>5</sup> Meijerink



مفهوم ترجمه را به این پاسخ‌ها اضافه کردند. این نوع پاسخ به این معنا است که کنش‌گران شرکت چندملیتی در زمینه نهادی مورد بررسی، در پاسخ به فشارهای نهادی تقلیدی، این فشارها را در اقدامات خود منعکس کرده‌اند. این دسته از پاسخ‌ها به دنبال انطباق HRM با فشارهای نهادی و کسب مشروعیت از طریق انطباق اقدامات HRM با محیط محلی (بومی‌سازی) هستند. به عنوان مثال انطباق جریان خدمت با زمینه محلی به دنبال فشارهای اجباری (Lu et al. 2019) یا نهادینه‌سازی سنجه‌های مدیریت عملکرد مبتنی بر فشار اجباری و تقلیدی زمینه نهادی (Wulaningrum et al. 2020) نمونه‌های دیگری از یافته‌های مشابه در پژوهش‌ها هستند. در ادامه به انواع پاسخ‌ها و کنش‌های نهادی HRM موجود در پژوهش‌ها پرداخته شده است.

### انواع کنش‌های نهادی در پژوهش‌های HRM

دسته نخست از پژوهش‌ها به ارتباط کنش‌گران HRM و زمینه نهادی حول محور مشروعیت نهادی موضوعاتی نظیر کار نهادی، کارآفرینی نهادی و نهادزدائی را مطالعه کرده‌اند و عمدتاً به دنبال بررسی پاسخ‌های فعال و کنش‌گرا به فشارهای نهادی بوده‌اند. مفهوم کار نهادی به عنوان یکی از کنش‌های نهادی، با تمرکز بر عملکرد بازیگران فردی و جمعی، مداخله در نهادها را با هدف تغییر نهادی و پاسخ به پیچیدگی نهادی بررسی می‌کند (Lawrence et al. 2011). لارنس و سادبی<sup>1</sup> (2006) کار نهادی را به عنوان «عمل هدفمند سازمان‌ها و افراد با هدف ایجاد، حفظ و برهم‌زدن نهادها» تعریف کردند. مفهوم کار نهادی بر این واقعیت متمرکز است که عاملیت افراد در نهادها باعث تغییر نهادی می‌شود (Lawrence et al. 2011; Suddaby & Viale 2011). پژوهش‌های کار نهادی HRM عمدتاً بر پاسخ به فشارهای نهادی متمرکز بوده است؛ به عنوان مثال می‌توان به ساخت‌دهی پاسخ‌های استراتژیک از طریق کار نهادی برای مواجهه فشار هم‌ریخت با دوگانه تنوع-برابری HRM (Konrad et al. 2016)، کار نهادی در قالب ترجمه گفتمان دستورات قانونی از زمینه حقوقی به یک اقدام مشروع HRM در مواجهه فشار هم‌ریخت و اقدامات پرداخت HRM (Scheibmayr & Reichel 2021) اشاره نمود.

کارآفرینی نهادی مبتنی بر مفهوم پارادوکس عاملیت تعبیه‌شده در ساختار زمینه نهادی<sup>2</sup> تعریف می‌شود (Holm 1995). کارآفرینی نهادی به عنوان «فعالیت‌های کنش‌گرانی که به ترتیبات نهادی خاصی علاقه دارند و از منابع برای ایجاد نهادهای جدید یا تغییر نهادهای موجود استفاده می‌کنند» تعریف می‌شود (Battilana 2006; Maguire et al. 2004). کارآفرینان نهادی می‌توانند افراد، گروه-ها یا سازمان‌ها باشند. کارآفرینان نهادی تغییرات واگرا را آغاز کرده و در اجرای آن مشارکت فعال دارند. تغییر واگرا به معنای تغییری است که با منطق و نظم نهادی زمینه هم‌خوانی و همسوئی ندارد (Battilana et al. 2009). رن و جکسون<sup>3</sup> (2020) کارآفرینی نهادی HRM را برای ایجاد ارزش

<sup>1</sup> Lawrence & Suddaby.

<sup>2</sup> Embedded agency paradox.

<sup>3</sup> Ren & Jackson.

پایدار مبتنی بر اقدامات HRM بررسی کرده و کارآفرینی نهادی HRM را این گونه تعریف می کنند: «اقداماتی که توسط متخصصان HRM با عنوان فردی یا گروهی انجام می شود تا از منابعی مانند مهارت ها، دانش و سرمایه اجتماعی و همچنین سیستم HRM سازمان برای تغییر هنجارها، قواعد، روال ها و ارزش های<sup>1</sup> سازمانی استفاده کنند».

کنش نهادزدائی به تضعیف و فرسایش اقدامات و فعالیت های نهادی به دلیل کاهش اجماع پیرامون آن ها اشاره دارد که در نهایت منجر به رها شدن و ناپدید شدن آن ها می شود (Scott 2013; Oliver 1992). در پژوهش ها نهادزدائی در پاسخ به فشارهای نهادی متناقض با اقدامات استخدامی بررسی شده است (Chaudhry & Rubery 2019).

دسته دوم از پژوهش های HRM با تمرکز بر منطق های نهادی، انواع دیگری از کنش های فعال را در پاسخ به تضاد منطق های نهادی معرفی کرده اند. به عنوان مثال می توان به ترکیب منطق بازار و منطق اجتماعی در استراتژی های HRM (Martin et al. 2016)، همسوسازی تفسیر کنش گران از منطق خط مشی های HRM و منطق اقتصادی (Saqib et al. 2022) و سفارشی سازی منطق های متضاد نهادی (Martin et al. 2018) اشاره نمود.

علاوه بر شناسائی کنش های فوق در پاسخ به تضادهای نهادی، برخی دیگر از پژوهش ها نیز در جستجوی پاسخ به تضادهای نهادی، کنش های ساختاری نظیر شبکه سازی (Hotho et al. 2020)، استخدام افراد دوسوتوان<sup>2</sup> (Kaiser et al. 2018) و مدیریت کار منعطف و گردش کار در میان کارکنان در معرض فشار اجباری (Ierodiakonou & Stavrou 2017) را مطرح کرده اند.

بخشی دیگر از پژوهش های HRM برای بررسی پاسخ به تضاد منطق های نهادی پاسخ هائی با رویکرد واکنشی و غیر فعال را شناسائی کرده اند. یکی از انواع این کنش ها انطباق است؛ به عنوان مثال در تضاد تصمیمات استخدامی با منطق اجتماعی و تجاری، کنش انطباق این تصمیمات با منطق اجتماعی و فرهنگی بافت محلی شناسائی شده است (Seet Jones et al. 2021). کاهش تنش بین منطق ها یکی دیگر از پاسخ ها در این دسته پژوهش ها است (به عنوان مثال کاهش تنش بین منطق های اساسی جامعه در تمایز اقدامات ساختاری و تقسیم کار HR (Sandholtz & Burrows 2016)). برخی پژوهش ها نیز مصالحه بین منطق های متضاد را به عنوان پاسخ کنش گران HRM شناسایی کرده اند. مصالحه بین منطق بوروکراسی و منطق حرفه ای گرائی HRM (Bévoit & Poulfelt 2015) یا مصالحه بین منطق دولت و بازار در توسعه منابع انسانی (Nolan et al. 2020) نمونه هائی از این موارد هستند. برخی از پژوهش ها کنش رد کردن فشارها یا نادیده گرفتن منطق ها را در اجرای اقدامات HRM بررسی کرده اند؛ به عنوان نمونه در پاسخ به فشار نهادی برای جلوگیری استفاده از اضافه کاری غیرقانونی (Kim & Chung 2016) یا تضاد منطق های بازار، دولت، حرفه ای و شرکتی در روابط کارکنان (Westermann-Behaylo et al. 2014) این نوع کنش مطالعه شده است.

دسته چهارم از پژوهش ها، در پاسخ به فشارهای نهادی انواع کنش نهادی غیرفعال و واکنشی

<sup>1</sup> Norms, rules, routines and values

<sup>2</sup> Ambidextrous.

را بررسی کرده‌اند؛ به عنوان نمونه پژوهش‌گران در پاسخ فشارهای اجباری بر عملکرد کنش بومی - سازی (انطباق با زمینه محلی) (Decramer et al. 2012)، در فشارهای نهادی بر مزایای پرسنل کنش سازگاری را برای انطباق سازمانی در استفاده از طرح‌های منعطف سود مشابه سایر سازمان‌ها برای کسب مشروعیت (Hillebrink et al. 2008) را بررسی کرده‌اند.

علیرغم بنیان نظری مشترک در پیشینه پژوهش، به دلیل تفاوت در زمینه‌های نهادی و عاملیت کنش‌گران، یافته‌های تجربی پیرامون پاسخ به تضادهای نهادی متنوع و پراکنده است و ایجاد درک مشترک و جامعی از کنش نهادی HRM ضرورت دارد. این موضوع مستلزم این است که کنش نهادی در انواع زمینه‌ها به صورت جامع بررسی شود. همچنین تمرکز پژوهش‌ها در مطالعه تناقض و تضاد بر فشار و منطق نهادی بوده است که به ترتیب مبتنی بر رویکردهای نونهادگرائی قدیم و جدید است. بنابراین نیاز است مبتنی بر لنز نظری متأخر نظریه نهادی (نونهادگرائی جدید) فهم جامعی از کنش نهادی کنش‌گران HRM توسعه یابد.

## روش‌شناسی پژوهش

بر اساس پرسش پژوهش که از نوع چیستی است، منطق پژوهش، استقرایی است (Blaikie 2007: 22). جهت‌گیری پژوهش توسعه‌ای، نوع آن کیفی و مبتنی بر داده‌های تجربی است.

ابزار گردآوری داده‌های پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. برای ایجاد حساسیت نظری لازم، مطالعه ادبیات به دقت انجام شد و مصاحبه‌شوندگان در سازمان‌های خصوصی، دولتی و ترکیبی (سازمان‌های با منطق نهادی ترکیبی) انتخاب شد. لازم به ذکر است در شرکت‌ها و سازمان‌هایی که بر خلاف بخش خصوصی و دولتی، هم‌زمان ترکیبی از منطق‌های این دو بخش یا سایر منطق‌ها وجود دارد سازمان‌های ترکیبی اطلاق می‌شود (Krøtel & Villadsen; 2014) که با آمیخته‌ای از قواعد این منطق‌ها رفتار می‌کنند. پژوهش پیرامون پدیده «کنش نهادی HRM در پیچیدگی نهادی» است و واحد تحلیل آن HRM است. شیوه تحلیل داده‌های پژوهش تحلیل مضمون (رهیافت براون و کلارک (۲۰۰۶)) و نمونه‌گیری پژوهش از نوع نمونه‌گیری هدفمند است.

## تحلیل یافته‌های پژوهش

برای تحقق اهداف پژوهش با انتخاب انواع زمینه‌های نهادی و مبتنی بر کفایت داده‌های مورد نیاز و اشباع نظری<sup>۱</sup>، 20 مصاحبه انجام شد. مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان به شرح زیر است:

جدول 3. مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

سابقه کار (سال)	تعداد	درصد	تحصیلات	تعداد	درصد
10-20	14	70%	کارشناسی ارشد	9	45%

<sup>1</sup> Theoretical Saturation

55%	11	دکتری	30%	6	20-30
-----	----	-------	-----	---	-------

پس از کدگذاری و مقایسه کدها، مضامین اولیه تعریف شد؛ سپس مضامین پالایش و بازبینی شد که تعداد 71 مضمون پایه استخراج شد. در مرحله بعد، مضامین استخراج شده مرتب و دسته‌بندی شد. سپس بر اساس مضامین پایه (71 مورد)، مضامین سازمان‌دهنده (14 مضمون) و فراگیر (4 مضمون) تعریف شد و نقشه مضامین ترسیم شد.

پس از نام‌گذاری و بهینه‌کردن عناوین اطلاق شده به مضامین، کدگذاری مجدد توسط یک کدگذار مستقل که به لنز نظریه نهادی اشراف داشت، انجام شد و دو مضمون پایه در غالب یک مضمون ادغام و دو مضمون پایه دیگر حذف شد و در نهایت 68 مضمون پایه باقی ماند. میزان توافق بین دو کدگذار، بر اساس کدگذاری مجدد 96 درصد بود که اعتماد به کدگذاری‌ها را مورد تایید قرار می‌دهد. سپس مضامین تحلیل شد و در نهایت گزارش آن بدون شد. در جدول 4، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر پس از کدگذاری مجدد ارائه شده است. همچنین شکل 1 «نقشه مضامین کنش نهادی مدیریت منابع انسانی در پیچیدگی نهادی» را نمایش می‌دهد. یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون نشان می‌دهد که 4 مضمون زمینه نهادی HRM، تضادها، کنش‌ها و اقدامات به همراه مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر هر یک، فهم کنش نهادی HRM را در مواجهه با پیچیدگی نهادی شکل می‌دهند. در ادامه به تحلیل مضمون و سپس به نتیجه‌گیری پرداخته شده است.

## مضمون‌ها

### الف) زمینه نهادی

چهار مولفه در زمینه نهادی HRM نقش دارند. این که سازمان و به تبع آن HRM در چه بخشی فعالیت می‌کند بر عملکرد HRM تاثیر دارد. بر اساس کدگذاری‌ها، هر کدام از سه بخش خصوصی، بخش دولتی و بخش سازمان‌های ترکیبی (دارای منطبق ترکیبی)، زمینه نهادی متمایز و دارای ویژگی‌های قابل تفکیکی را ایجاد می‌کنند. زمینه بخش خصوصی عموماً با منطق بازار، بخش دولتی با منطق دولت و بخش ترکیبی با ترکیب منطق‌هایی نظیر بازار و دولت قابل شناسایی است. ضمن این که منطق‌های دیگر نیز پویایی نهادی زمینه را در هر بخش ایجاد می‌کنند.

مضمون سازمان‌دهنده پیچیدگی نهادی شامل روابط منطق‌ها، نظم نهادی، مشروعیت نهادی، تکثر نهادی و عاملیت نهادی است. روابط بین منطق‌ها اعم از رقابتی، هم‌افزا، ترکیبی یا متنوع‌سازی گزینش شده (بریکولاژ) است. به عنوان مثال در شرکت‌های ترکیبی منطق دولت و بازار با هم در رقابت هستند یا در سازمان با هدف ارائه خدمات امدادی منطق بازار و منطق اجتماعی در رقابت هستند، اما به هر ترتیب با هم ترکیب شده‌اند.

نظم نهادی به ساختار و پیکربندی نهادهای زمینه‌ای و نوع نهفتگی<sup>۱</sup> سازمان و HRM در ساختار زمینه اشاره دارد. منظور از مشروعیت نهادی، مجموعه انتظارات مشروعیتی است که نهادهای زمینه‌ای از HRM دارند و در منطق‌های نهادی ظهور می‌یابند. تکثر نهادی به میزان تنوع و فراوانی منطق‌ها در زمینه نهادی اطلاق می‌شود. عاملیت نهادی به میزان و کیفیت اعمال اراده نهادها و کنش‌گران نهادها، در منظومه زمینه نهادی و نقش‌آفرینی آنها در پویایی نهادی و تحقق مقاصد منطق‌های نهادها اشاره دارد.

عامل دیگر در پیچیدگی زمینه نهادی HRM، تغییر نهادی است. مضمون پایه آن شامل تغییر منطق‌های نهادی و وابستگی به مسیر است. تغییر نهادی شامل تغییر در منطق‌های نهادی است. همچنین وابستگی به مسیر نهادی<sup>۲</sup> به معنای این هست که منطق نهادی در زمینه HRM در طول زمان چه مسیری را تجربه کرده است که به حافظه‌مداری و تاریخ‌مندی منطق نهادی اشاره دارد. کنش‌گران HRM نیز خود جزئی از زمینه نهادی هستند. آنها در کنار سایر کنش‌گران نهادی طیف متنوعی شامل کنش‌گران سازمانی (نظیر مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره)، کنش‌گران بخش HRM و کنش‌گران عملیاتی (نظیر مدیران وظیفه‌ای و کارکنان) را تشکیل می‌دهند. این کنش‌گران به واسطه مولفه‌های شناختی و ادراکی، منطق‌های زمینه و پویایی نهادی را درک می‌کنند. میزان هوش نهادی با توجه به کیفیت ادراک کنش‌گران HRM از عناصر زمینه نهادی نظیر مشروعیت، پیچیدگی، ساختارها و عاملیت‌ها تعیین می‌شود.

### ب) تضادهای زمینه نهادی و HRM

بر اساس یافته‌ها، HRM با سه گونه از تضادها مواجه است. تضاد منطق‌های نهادی با منطق HRM نخستین دسته از این تضادها است. تضاد منطق HRM با هر یک از منطق بازار، دولت، بوروکراسی، صنعت، نسل، جامعه، اقتصاد، فناوری و خانواده در تصمیمات و برنامه‌های کنش‌گران HRM را با محدودیت مواجه می‌کند.

بخش دیگری از تضادها، تعارض بین منطق‌های نهادی را در منطق HRM منعکس می‌کند. دو نوع تعارض برجسته‌تر شامل تعارض بین منطق دولت و بازار و بین منطق بوروکراسی و حرفه‌ای‌گرایی است که این تعارض‌ها در منطق غالب HRM بیشتر در شرکت‌های با منطق ترکیبی مشاهده می‌شود.

HRM با تضادهای دیگری نیز مواجه هست که ناشی از زمینه نهادی است. این تضادها بین منطق اقدامات HRM و منطق سازمانی، بین منطق اقدامات HRM (مثلا منطق جذب و آموزش) و درون منطق اقدامات HRM است.

<sup>1</sup> Embeddedness

<sup>2</sup> Institutional path dependency

جدول 4. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
خصوصی	نوع فعالیت	زمینه نهادی HRM
دولتی		
ترکیبی	پیچیدگی نهادی	
روابط منطق ها		
نظم نهادی		
مشروعیت نهادی		
تکثر نهادی		
عاملیت نهادی	تغییر نهادی	
تغییر منطق های نهادی		
وابستگی به مسیر نهادی	هوش نهادی کنش گران HRM	
ادراک انتظارات مشروعیت نهادی		
ادراک منطق های نهادی		
ادراک رابطه منطق های نهادی		
ادراک ساختار نظم نهادی		
ادراک وابستگی به مسیر نهادی		
ادراک عاملیت کنش گران نهادی		
ادراک عاملیت کنش گران HRM		
کنش گران سازمانی	تنوع کنش گران	
کنش گران منابع انسانی		
کنش گران عملیاتی		
جذب	جذب و استخدام	اقدامات
استخدام		
نگهداشت		
مسیر شغلی		
طبقه بندی مشاغل		
آموزش	آموزش و توسعه	
توسعه		
جامعه پذیری	مدیریت عملکرد	
مدیریت عملکرد		
ارزیابی عملکرد		
دورکاری		

جدول 4. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر (ادامه)

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر	
حقوق	جبران خدمت	اقدامات	
ساختار پرداخت			
مزایا			
تعادل کار و زندگی			
منطق بازار	تضاد منطق نهادی با منطق HRM	تضادها	
منطق دولت			
منطق بوروکراسی			
منطق صنعت			
منطق نسل			
منطق جامعه			
منطق اقتصاد			
منطق فناوری			
منطق خانواده			
تضاد منطق دولت-بازار در منطق HRM			تضاد منطق های نهادی متعارض با منطق HRM
تضاد منطق بوروکراسی-حرفه‌ای گرائی در منطق HRM			
تضاد منطق اقدامات-منطق سازمانی			تضادهای منطق HRM
تضاد بین منطق اقدامات HRM			
تضاد درون منطق اقدامات HRM			
کار نهادی	کنش های فعال	کنش ها	
کارآفرینی نهادی			
سفارشی سازی			
متنوع سازی گزینشی			
ترکیب کردن			
اهرم سازی			
به روزآوری			
بازآفرینی			
یکپارچه سازی			
شبکه سازی			
سازماندهی کنش گرایانه			
چابک سازی	کنش های غیرفعال		
مشروع سازی			
پیوند سست			

جدول 4. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر (ادامه)

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
اولویت دهی	کنش های غیر فعال	کنش ها
استانداردسازی		
متناسب سازی		
تعدیل ساختار		
برون سپاری ساختار		

### ج) کنش های HRM

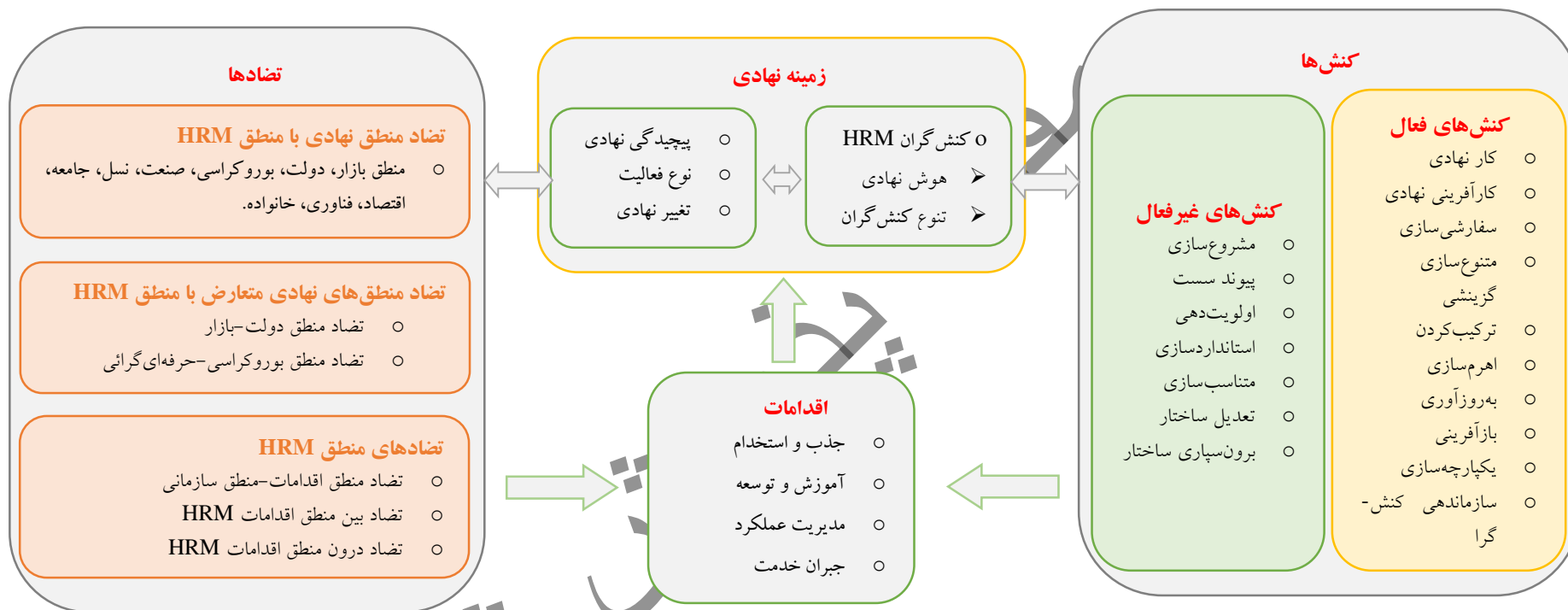
طیف وسیعی از کنش ها را می توان در دو دسته فعال و غیرفعال قرار داد. وجه تمایز کنش های فعال و غیر فعال را می توان در موازنه عاملیت HRM نسبت به ساختار ناشی از منطق های نهادی تعیین نمود. کنش های فعال دارای عاملیت بیشتر و دارای قابلیت اعمال اراده HRM هستند؛ ولی کنش های غیر فعال بیشتر واکنشی و دارای ماهیت پذیرش و انطباق محدودیت های ناشی از زمینه نهادی هستند.

### کنش های فعال

بر اساس یافته ها کنش های فعال طیف وسیعی دارند. کار نهادی به دنبال انعکاس و نفوذ منطق HRM در منطق های نهادی زمینه است. کارآفرینی نهادی عاملیت HRM را از طریق تغییرات و اگر (مخالف جهت منطق نهادی زمینه) افزایش می دهد و اراده HRM را در زمینه تحمیل می کند. سفارشی سازی به انتخاب و تغییر عاملانه عناصر منطق های نهادی در منطق HRM متناسب با اقتضات و اهداف مطلوب HRM اشاره دارد. متنوع سازی گزینشی، عناصر خاصی از چند منطق نهادی را در کنار هم قرار می دهد. ترکیب کردن به این معناست که کنش گران با نقش ترکیب کننده<sup>1</sup>، در منطق HRM اقدام به ترکیب معانی و اصول سازماندهی دو منطق نهادی رقیب می کنند. منظور از اهرم سازی، بهره برداری و استفاده از ظرفیت منطق های نهادی برای اهداف HRM است. به روزآوری از طریق حذف نسخه های قدیمی و عناصر منطق های نهادی در طول زمان از منطق HRM و جایگزینی با عناصر جدید در پاسخ به تضادهای ناشی از وابستگی به مسیر صورت می گیرد. بازآفرینی به معنای طراحی بنیادین منطق HRM و حذف عمده منطق های نهادی در منطق HRM در پاسخ به تضادها و تعارض های سازمانی، بین کارکردی و درون کارکردی منطق HRM است. کنش یکپارچه سازی، بخشی یا تمام عناصر منطق های نهادی را در اقدامات مختلف HRM متوازن و هماهنگ می کند.

<sup>1</sup> Hybridizer.





شکل 1. نقشه مضامین کنش نهادی مدیریت منابع انسانی در پیچیدگی نهادی

شبکه‌سازی، کنشی ساختاری است که توسط کنش‌گران در زمینه نهادی HRM انجام می‌شود. کنش‌گران از طریق شبکه‌سازی، نفوذ منطق HRM را در زمینه تسهیل و به صورت هدفمند در ساختار زمینه فراگیر می‌کنند. سازماندهی کنش‌گرایانه به نوعی کنش ساختاری اطلاق شده است که با هدف ارتقا عاملیت HRM در زمینه نهادی صورت می‌گیرد و اقداماتی نظیر استخدام مبتنی بر مهارت‌های منطق نهادی، تغییر محتوای نقش کنش‌گران، موازنه منطق پیچیدگی ساختاری HRM با پیچیدگی نهادی، ارتقا قابلیت‌های بسیج‌کنندگی و مشارکت HRM انجام می‌شود. چابک‌سازی یکی دیگر از کنش‌های ساختاری است که مبتنی بر تسهیل پاسخ‌های عاملانه و چابک‌نهادی، ساختار و فرایندهای HRM، ساخت‌دهی و طرح‌ریزی می‌شود.

### کنش‌های غیر فعال

کنش‌های غیر فعال زمانی شکل می‌گیرد که کنش‌گران HRM به صورت واکنشی و منفعل پاسخ می‌دهند. بر اساس یافته‌های پژوهش هفت مورد از این کنش‌ها کشف شد. مشروع‌سازی<sup>۱</sup> به مجموعه کنش‌هایی اطلاق می‌شود که کنش‌گران به دنبال برآورده کردن طیف متنوعی از انتظارات مشروعیت نهادی زمینه هستند تا بر اساس این انتظارات، هویتی موجه و مجاز برای بقا در زمینه نهادی کسب نمایند. مقصود از پیوند سست<sup>۲</sup> (Orton & Weick 1990) ایجاد رابطه ضعیف بین منطق‌های متعارض است تا تاثیر کمی بر هم داشته باشند و از آثار نامطلوب آن‌ها کاسته شود. پیوند سست با جداسازی<sup>۳</sup> منطق‌ها تفاوت دارد. اولویت‌دهی به ایجاد تقدم و تاخر و کنترل میزان مداخله منطق‌های نهادی در کنش‌های HRM اشاره دارد. استانداردسازی<sup>۴</sup> به معنای یکسان‌سازی عناصر مختلف منطق HRM همسو با منطق‌های نهادی است. کنش‌گران، معانی منطق‌های نهادی را در منطق HRM منعکس می‌کنند. متناسب‌سازی به ایجاد نسبتی کنترل شده بین اصول سازماندهی منطق HRM و منطق‌های نهادی و نیز شیوه معنابخشی منطق HRM اشاره دارد. کنش تعدیل ساختار برای ایجاد آمادگی پاسخ به تضاد منطق‌های نهادی و منطق HRM شکل می‌گیرد تا محدودیت‌های ساختاری کاسته شده و سطح عاملیت HRM، برای تضمین بقا افزایش دهد. برون‌سپاری ساختار نوعی چابک‌سازی واکنشی است که در اثر محدودیت‌های ناشی از منطق نهادی و موانع کنش HRM برای رفع تضاد نهادی انجام می‌شود.

### د) اقدامات HRM

کنش‌های نهادی HRM به اقدامات معنا می‌بخشند و در قالب اقدامات HRM ظهور بیرونی و عینی

<sup>1</sup> Legitimization

<sup>2</sup> Loose Coupling

<sup>3</sup> Decoupling

<sup>4</sup> Standardization

می‌یابند و رفتار HRM را شکل می‌دهند. بر اساس یافته‌های پژوهش این اقدامات به چهار دسته جذب و استخدام (شامل جذب، استخدام، نگهداشت، مسیر شغلی و طبقه‌بندی مشاغل)، آموزش و توسعه (شامل آموزش، توسعه و جامعه پذیری)، مدیریت عملکرد (شامل مدیریت عملکرد، ارزشیابی عملکرد و دورکاری) و جبران خدمت (شامل ساختار پرداخت، مزایا و حقوق) است.

## روابط بین مضمون‌ها

### الف) روابط درون زمینه نهادی

کنش‌گران HRM درون زمینه نهادی قرار دارند و جزئی از آن هستند. بنابراین هر نوع کنش HRM نیز در زمینه نهادی اتفاق می‌افتد و جدا از آن نیست. کنش انواع کنش‌گران HRM اعم از سازمانی، بخشی و عملیاتی در زمینه نهادی به کیفیت درک پیچیدگی نهادی، تغییر نهادی و اقتضائات و ویژگی‌های نوع فعالیت آنها بستگی دارد.

### ب) تضاد بین منطقی‌ها

تضاد بین منطق‌های زمینه نهادی و منطق HRM سه دسته است. یک منشأ آن وجود تضاد در زمینه نهادی فعالیت HRM است. به عنوان مثال در بخش ترکیبی، تضاد بین منطق دولت و بازار رایج است و این تضاد به منطق HRM تحمیل می‌شود. در لایه دوم نمایه نهادی HRM مؤثر است. بر اساس این که نمایه نهادی HRM متشکل از چه منطق‌های نهادی است و نسبت بین این منطق‌ها چگونه است و همچنین رابطه منطق HRM با هر کدام از منطق‌های نهادی چه الگویی دارد، تضاد قابل شناسایی است. همچنین در لایه بعد، به دلیل محدودیت‌های<sup>1</sup> ناشی از منطق‌های نهادی، پارادوکس‌های متنوعی در منطق HRM شکل می‌گیرد که شامل تضاد منطق HRM با منطق سازمانی، بین کارکردهای منطق HRM و نیز درون کارکردهای منطق HRM است. مجموعه تضادهای فوق در نهایت در تعامل اقدامات HRM با زمینه ظاهر می‌شود.

### ج) رابطه کنش‌های HRM با زمینه نهادی

کنش‌گران HRM برای پاسخ به تضادهای منطق HRM و منطق نهادی، بر اساس ترکیب، تنوع و نیز ادراک زمینه نهادی، اقدام به شکل‌دهی کنش‌های نهادی در تعامل با زمینه نهادی می‌کنند. درک کنش‌گران HRM مبتنی بر هوش نهادی است و کنش‌گران بر اساس ادراک خود، دو دسته کنش فعال و غیر فعال را شکل می‌دهند. جهت این کنش‌ها به دو شکل هست؛ برخی در زمینه نهادی انجام می‌شود (نظیر کار نهادی، کارآفرینی نهادی یا شبکه‌سازی) و برخی معانی منطق HRM را در

<sup>1</sup> Constraints

ارتباط با اقدامات HRM و در پاسخ به تضادها ویرایش می‌کنند (مانند سفارشی‌سازی یا پیوند سست) یا در رابطه با اقدامات، کنش‌های ساختاری را سامان می‌دهند.

## بحث و نتیجه

این پژوهش، با نگاهی معرفت‌شناختی از فضای معمول پژوهش HRM به فضای نهادی و از طریق مطالعه کیفی و تجربی، به دنبال فهم کنش نهادی HRM در زمینه نهادی بود تا بتوان شیوه معنابخشی کنش‌گران HRM را به عنوان یک پدیده واقع در زمینه نهادی تفسیر نماید. بنابراین پس از انجام 20 مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و تایید اعتبار مضامین حاصل از تحلیل مضمون، 68 مضمون پایه، 14 مضمون سازمان‌دهنده و 4 مضمون فراگیر کشف شد. این مضامین در قالب مدل مفهومی طرح و عملکرد مدل بر پایه تحلیل مضمون بررسی شد.

در پاسخ به سوال پژوهش مبنی بر چیستی کنش‌های HRM در پاسخ به پیچیدگی زمینه نهادی، به دو سوال فرعی پاسخ داده شد. نخست تضادهای ناشی از پیچیدگی زمینه نهادی مشخص شد. این تضادها در سه دسته تضاد منطق نهادی با منطق HRM، تضاد منطق‌های نهادی متعارض با منطق HRM و تضادهای منطق HRM مطرح شد. پیشینه پژوهش بر تناقض بین فشارهای نهادی و HRM (e.g. Chaudhry & Rubery 2019; Chapman et al. 2018; Nwagbara 2020) و نیز منطق‌های نهادی (e.g. Moses & Sharma 2020; Seet Jones et al. (2021; Nolan et al. 2020) متمرکز بوده است. یافته‌های این پژوهش با توجه به لنز نظری، صرفاً حول محور تضاد منطق‌های نهادی بوده و با شناسایی انواع منطق‌های نهادی (نظیر منطق بازار، دولت، بوروکراسی، صنعت و نسل) و منطق کنش‌گران HRM و روابط بین منطق‌ها در زمینه‌های مختلف، انواع تضادهای منطق نهادی دسته‌بندی شده است.

بر اساس یافته‌ها، کنش‌های نهادی HRM در قالب دو نوع فعال و غیر فعال ارائه شد. کنش‌های فعال HRM شامل کنش‌های کار نهادی و کارآفرینی نهادی، کنش‌های سفارشی‌سازی، متنوع‌سازی گزینشی، ترکیب‌کردن، اهرم‌سازی، به‌روزآوری، بازآفرینی و یکپارچه‌سازی منطق‌های نهادی در منطق HRM و کنش‌های ساختاری شبکه‌سازی، سازماندهی کنش‌گرایانه و چابک‌سازی می‌شود. در پیشینه پژوهش، به مطالعه برخی کنش‌های فوق پرداخته شده است؛ در پیشینه پژوهش، کنش کار نهادی (Scheibmayr & Reichel 2021) در پاسخ به فشارهای نهادی بررسی شده است. در این پژوهش با توجه به لنز نظری، کار نهادی در پاسخ به تضاد منطق‌های نهادی بررسی و شناسایی شده است. گرایش به مطالعه کارآفرینی نهادی HRM نیز در پیشینه پژوهش (Ren & Jackson 2020) مانند کار نهادی جدید است که نیاز به پژوهش‌های بیشتری دارند. مطالعه برخی از کنش‌های فوق نظیر سفارشی‌سازی (Martin et al. 2018)، ترکیب‌کردن (Hodgson et al. 2015)، اهرم‌سازی (Di Pietro et al.)

(2021) و شبکه‌سازی (Hotho et al. 2020) نیز در پیشینه پژوهش وجود دارد. همچنین کنش‌های غیرفعال HRM شامل کنش‌های مشروع‌سازی در زمینه نهادی، کنش‌های پیوند سست، اولویت‌دهی، استانداردسازی، متناسب‌سازی منطقی‌های نهادی و کنش‌های تعدیل ساختار و برون‌سپاری ساختار می‌شود. در پیشینه پژوهش کنش‌های مشروع‌سازی در قالب پذیرش (Borghouts-van de Pas & Freese 2021) یا انطباق (Chapman et al. 2018) عمدتاً در پاسخ به فشار نهادی مطرح شده است. با توجه به نتایج فوق می‌توان گفت که استفاده از لنز نظری نونهادگرایی جدید، امکان دستیابی به تنوعی از پاسخ‌ها را ارائه می‌کند، در حالی که در نونهادگرایی اولیه بیشتر، رفتارها و کنش‌های ناشی از فشارهای نهادی هم‌ریخت را می‌توان بررسی نمود. با توجه به ماهیت زمینه‌ای پژوهش نهادی، مؤلفه‌های زمینه‌ای نیز کشف شد. نوع فعالیت HRM (خصوصی، دولتی و ترکیبی)، پیچیدگی نهادی و تغییر نهادی عناصر زمینه‌ای تعیین‌کننده در زمینه نهادی HRM هستند؛ در ادبیات نهادی HRM ابعاد زمینه نهادی به صورت متمرکز، جامع و فراگیر در بین پژوهش‌ها بررسی نشده است. همچنین بر اساس یافته‌ها، کنش‌گران HRM به عنوان بخشی از زمینه نهادی مطرح شد. این کنش‌گران از طریق هوش نهادی، زمینه نهادی و کنش‌گران حاضر در آن را درک می‌کنند. هوش نهادی در ارائه کنش نهادی نقش موثری دارد. مفهوم هوش نهادی در پیشینه ادبیات نهادی HRM سابقه ندارد و می‌تواند بینش مناسبی در اختیار پژوهشگران قرار دهد.

به طور کلی، تطبیق یافته‌ها و نتایج این پژوهش با پیشینه ادبیات نشان می‌دهد که این پژوهش با هدف تکمیل شکاف علمی، چهار نوآوری و سهم عمده در بدنه ادبیات نهادی HRM، ارائه کرده است که زیرساختی مفهومی را برای پژوهش‌های آتی ایجاد می‌نماید. این موارد عبارت است از:

- (1) ایجاد فهم یکپارچه و جامع از کنش HRM مبتنی بر زمینه نهادی با ارائه الگوی حاصل از یافته‌ها و معرفی ابعاد مختلف زمینه‌ای کنش نهادی HRM.
- (2) معرفی ابعاد مختلف تضاد و پیچیدگی نهادی در زمینه HRM.
- (3) معرفی ابعاد مختلف کنش HRM در زمینه نهادی.

## منابع

### References

- Almandoz, J. (2012). Arriving at the starting line: The impact of community and financial logics on new banking ventures. *Academy of management Journal*, 55(6), 1381-1406.
- Arman, R., Kadefors, R., & Wikström, E. (2021). 'We don't talk about age': a study of human resources retirement narratives. *Ageing & Society*, 1-27.
- Aust, I., Brandl, J., Keegan, A., & Lensges, M. (2017). Tensions in managing human resources. *The oxford handbook of organizational paradox*, 413.
- Battilana, J. (2006). Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13(5), 653-676.

- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Bévort, F., & Poulfelt, F. (2015). Human resource management in professional services firms: Too good to be true? Transcending conflicting institutional logics. *German Journal of Human Resource Management*, 29(2), 102-130.
- Bjerregaard, T., & Jonasson, C. (2014). Managing unstable institutional contradictions: The work of becoming. *Organization Studies*, 35(10), 1507-1536.
- Blaikie, N. (2007). Approaches to social enquiry: Advancing knowledge. Polity.
- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*.
- Borghouts-van de Pas, I., & Freese, C. (2021). Offering jobs to persons with disabilities: A Dutch employers' perspective. *Alter*, 15(1), 89-98.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Boussebaa, M. (2009). Struggling to organize across national borders: The case of global resource management in professional service firms. *Human Relations*, 62(6), 829-850.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Strategic HRM: 'best fit' or 'best practice'. *Strategy and human resource management*, 1, 47-70.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bunduchi, R., Tursunbayeva, A., & Pagliari, C. (2019). Coping with institutional complexity: Intersecting logics and dissonant visions in a nation-wide healthcare IT implementation project. *Information Technology & People*.
- Chapman, E. F., Sisk, F. A., Schatten, J., & Miles, E. W. (2018). Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 533-550.
- Chaudhry, S., & Rubery, J. (2019). Why do established practices deinstitutionalize? An actor-centred approach. *British Journal of Management*, 30(3), 538-557.
- Chowdhury, S. D., & Mahmood, M. H. (2012). Societal institutions and HRM practices: an analysis of four European multinational subsidiaries in Bangladesh. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1808-1831.
- Claus, L., & Kroezen, J. (2016). How Do Institutional Paradoxes Evolve? The Gender Equality Paradox in Professional Tennis. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 14026). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 146-161.
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732.
- D'Aunno, T., Sutton, R. I., & Price, R. H. (1991). Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units. *Academy of management journal*, 34(3), 636-661.
- Decramer, A., Smolders, c., Vanderstraeten, A., & Christiaens, J. (2012). The impact of institutional pressures on employee performance management systems in higher education in the low countries. *British Journal of Management*, 23, S88-S103.
- Delbridge, R., & Edwards, T. (2013). Inhabiting institutions: Critical realist refinements to understanding institutional complexity and change. *Organization Studies*, 34(7), 927-947.
- Di Pietro, F., Monaghan, S., & O'Hagan-Luff, M. (2022). Entrepreneurial finance and HRM practices in small firms. *British Journal of Management*, 33(1), 327-345.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Edwards, T., Sanchez-Mangas, R., Jalette, P., Lavelle, J., & Minbaeva, D. (2016). Global standardization or national differentiation of HRM practices in multinational companies? A comparison of multinationals in five countries. *Journal of International Business Studies*, 47(8), 997-1021.

- Friedland, R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. *The new institutionalism in organizational analysis*, 232-263.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management journal*, 49(1), 27-48.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Whetten, D. (2014). Rethinking institutions and organizations. *Journal of management studies*, 51(7), 1206-1220.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45(1), 58-80.
- Harrell-Cook, G., & Ferris, G. R. (1997). Competing pressures for human resource investment. *Human Resource Management Review*, 7(3), 317-340.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Kindle Version. Retrieved from Amazon. com.
- Héliot, Y., Gleibs, I. H., Coyle, A., Rousseau, D. M., & Rojon, C. (2020). Religious identity in the workplace: A systematic review, research agenda, and practical implications. *Human Resource Management*, 59(2), 153-173.
- Hillebrink, C., Schippers, J., van Doorne-Huiskes, A., & Peters, P. (2008). Offering choice in benefits: a new Dutch HRM arrangement. *International Journal of Manpower*.
- Hodgson, D., Paton, S., & Muzio, D. (2015). Something old, something new?: Competing logics and the hybrid nature of new corporate professions. *British Journal of Management*, 26(4), 745-759.
- Holm, P. (1995). The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative science quarterly*, 398-422.
- Hotho, J., Minbaeva, D., Muratbekova-Touron, M., & Rabbiosi, L. (2020). Coping with favoritism in recruitment and selection: a communal perspective. *Journal of Business Ethics*, 165(4), 659-679.
- Huang, W. (2016). Responsible pay: managing compliance, organizational efficiency and fairness in the choice of pay systems in China's automotive companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(18), 2161-2181.
- Ierodiakonou, C., & Stavrou, E. (2017). Flexitime and employee turnover: the polycontextuality of regulation as cross-national institutional contingency. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(21), 3003-3026.
- Jackson, S., Schuler, R., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jancsary, D., Meyer, R. E., Höllerer, M. A., & Barberio, V. (2017). Toward a structural model of organizational-level institutional pluralism and logic interconnectedness. *Organization Science*, 28(6), 1150-1167.
- Jarzbakowski, P., Smets, M., Bednarek, R., Burke, G., & Spee, P. (2013). *Institutional ambidexterity: Leveraging institutional complexity in practice*. In *Institutional logics in action, part B*. Emerald Group Publishing Limited.
- Kaiser, U., Kongsted, H. C., Laursen, K., & Ejsing, A. K. (2018). Experience matters: The role of academic scientist mobility for industrial innovation. *Strategic Management Journal*, 39(7), 1935-1958.
- Kaufman, B. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407.
- Keegan, A., Bitterling, I., Sylva, H., & Hoeksema, L. (2018). Organizing the HRM function: Responses to paradoxes, variety, and dynamism. *Human Resource Management*, 57(5), 1111-1126.
- Kim, S., & Chung, S. (2016). Explaining organizational responsiveness to emerging regulatory pressure: the case of illegal overtime in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(18), 2097-2118.
- Kitchener, M. (2002). Mobilizing the logic of managerialism in professional fields: The case of academic health centre mergers. *Organization studies*, 23(3), 391-420.
- Knardal, P. S. (2020). Orchestrating institutional complexity and performance management in the performing arts. *Financial Accountability & Management*, 36(3), 300-318.
- Kodeih, F., & Greenwood, R. (2014). Responding to institutional complexity: The role of identity. *Organization Studies*, 35(1), 7-39.

- Konrad, A. M., Yang, Y., & Maurer, C. C. (2016). Antecedents and outcomes of diversity and equality management systems: An integrated institutional agency and strategic human resource management approach. *Human Resource Management*, 55(1), 83-107.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). 1.6 institutions and institutional work. *The Sage handbook of organization studies*, 215-254.
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of management inquiry*, 20(1), 52-58.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities* in Macmillan. Basingstoke, Hants.
- Lewis, A. C., Cardy, R. L., & Huang, L. S. (2019). Institutional theory and HRM: A new look. *Human resource management review*, 29(3), 316-335.
- López-Fernández, M., & Pasamar, S. (2019). Coercive pressures for the implementation of health and safety practices: are they enough?. *Employee Relations: The International Journal*.
- Lu, W., Saka-Helmhout, A., & Piekkari, R. (2019). Adaptation of compensation practice in China: The role of sub-national institutions. *Management and Organization Review*, 15(2), 235-267.
- Luo, J., Chen, J., & Chen, D. (2021). Coming back and giving back: transposition, institutional actors, and the paradox of peripheral influence. *Administrative Science Quarterly*, 66(1), 133-176.
- Luo, X. R., Wang, D., & Zhang, J. (2017). Whose call to answer: Institutional complexity and firms' CSR reporting. *Academy of management journal*, 60(1), 321-344.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of management journal*, 47(5), 657-679.
- Marano, V., & Kostova, T. (2016). Unpacking the institutional complexity in adoption of CSR practices in multinational enterprises. *Journal of Management Studies*, 53(1), 28-54.
- Martin, G., Farndale, E., Paauwe, J., & Stiles, P. G. (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. *European Management Journal*, 34(1), 22-35.
- Martin, G., Siebert, S., & Robson, I. (2018). Conformist innovation: An institutional logics perspective on how HR executives construct business school reputations. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2027-2053.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Meijerink, J., Bondarouk, T., & Maatman, M. (2013). Exploring and comparing HR shared services in subsidiaries of multinational corporations and indigenous organisations in the Netherlands: A strategic response analysis. *European journal of international management*, 7(4), 469-492.
- Meijerink, J., Keegan, A., & Bondarouk, T. (2021). Having their cake and eating it too? Online labor platforms and human resource management as a case of institutional complexity. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(19), 4016-4052.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, R. E., & Höllerer, M. A. (2016). Laying a smoke screen: Ambiguity and neutralization as strategic responses to intra-institutional complexity. *Strategic Organization*, 14(4), 373-406.
- Moore, G., & Grandy, G. (2017). Bringing morality back in: Institutional theory and MacIntyre. *Journal of Management Inquiry*, 26(2), 146-164.
- Moses, A., & Sharma, A. (2020). What drives human resource acquisition and retention in social enterprises? An empirical investigation in the healthcare industry in an emerging market. *Journal of Business Research*, 107, 76-88.
- Murphy, C., Klotz, A. C., & Kreiner, G. E. (2017). Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. *Human Resource Management Review*, 27(2), 291-305.
- Nolan, C. T., Garavan, T. N., & Lynch, P. (2020). Multidimensionality of HRD in small tourism firms: A case study of the Republic of Ireland. *Tourism Management*, 79, 104029.
- Nolan, J. (2011). Good guanxi and bad guanxi: Western bankers and the role of network practices in institutional change in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(16), 3357-3372.
- Nwagbara, U. (2020). Exploring how institutions shape managerialist employment relations and work-life balance (WLB) challenges in Nigeria. *Employee Relations: The International Journal*.



- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of management review*, 15(2), 203-223.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*, 35(3), 455-476.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of management journal*, 56(4), 972-1001.
- Powell, W. W. (1998). "Institutional theory", in Cooper, C.L. and Argyris, C. (Eds), *Encyclopedia of Management*, Blackwell, Oxford.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Raaijmakers, A. G., Vermeulen, P. A., Meeus, M. T., & Zietsma, C. (2015). I need time! Exploring pathways to compliance under institutional complexity. *Academy of Management Journal*, 58(1), 85-110.
- Ren, S., & Jackson, S. E. (2020). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100691.
- Sandholtz, K. W., & Burrows, T. N. (2016). Compliance police or business partner? Institutional complexity and occupational tensions in human resource management. In *The structuring of work in organizations*. Emerald Group Publishing Limited.
- Saqib, S. I., Allen, M. M., & Wood, G. (2022). Lordly Management and its Discontents: 'Human Resource Management' in Pakistan. *Work, Employment and Society*, 36(3), 465-484.
- Scheibmayr, I., & Reichel, A. (2021). Beating the advertising drum for the employer: How legal context translates into good HRM practice. *Human Resource Management Journal*.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
- Seet, P. S., Jones, J., Acker, T., & Jogulu, U. (2021). Meaningful careers in social enterprises in remote Australia: employment decisions among Australian Indigenous art centre workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1643-1684.
- Smets, M., Burke, G. T., Jarzabkowski, P., & Spee, P. (2012). Reinsurance Trading in Lloyd's of London: Balancing Conflicting-yet-complementary logics in practice: Best Paper Proceedings Academy of Management. In 72nd Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2012.
- Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G. T., & Spee, P. (2015). Reinsurance trading in Lloyd's of London: Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. *Academy of Management Journal*, 58(3), 932-970.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Suddaby, R., & Viale, T. (2011). Professionals and field-level change: Institutional work and the professional project. *Current Sociology*, 59(4), 423-442.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press on Demand.
- Tina Dacin, M., Goodstein, J., & Richard Scott, W. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of management journal*, 45(1), 45-56.
- Tracey, P., Creed, W. D., Smith, W. K., Lewis, M. W., Jarzabkowski, P., & Langley, A. (2017). Beyond managerial dilemmas. *The Oxford handbook of organizational paradox*, 162.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Voronov, M., & Yorks, L. (2015). "Did you notice that?" Theorizing differences in the capacity to apprehend institutional contradictions. *Academy of Management Review*, 40(4), 563-586.
- Westermann-Behaylo, M., Berman, S. L., & Van Buren III, H. J. (2014). The influence of institutional logics on corporate responsibility toward employees. *Business & Society*, 53(5), 714-746.
- Wulaningrum, P. D., Akbar, R., & Sari, M. R. (2020). Isomorphism, Human Resource Capability and Its Role in Performance Measurement and Accountability. *The Journal of Asian Finance, Economics, and*

Business, 7(12), 1099-1110.

Xavier, B. (2014). Shaping the future research agenda for compensation and benefits management: Some thoughts based on a stakeholder inquiry. *Human Resource Management Review*, 24(1), 31-40.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Zhang, M. (2020). Rational actions or institutional actions: A study on the rationality in academic librarians' decision-making processes when purchasing e-book products. *Library & Information Science Research*, 42(2), 101018.

مقاله  
پاییزه  
پژوهش  
پاییزه