



The University of Tehran Press

## Understanding the institutional action of human resource management

Alireza Hashemi<sup>1</sup> | Reza Tahmasebi<sup>2</sup> | Ali Naghi Amiri<sup>3\*</sup> | Seyyed Mojtaba Emami<sup>4</sup>

1. Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, College of Farabi, Qom, Iran. E-mail: [hashemi.alireza@ut.ac.ir](mailto:hashemi.alireza@ut.ac.ir)
2. Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, College of Farabi, Qom, Iran. E-mail: [abcdef@ut.ac.ir](mailto:abcdef@ut.ac.ir)
3. Corresponding Author, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, College of Farabi, Qom, Iran. E-mail: [abcdef@ut.ac.ir](mailto:abcdef@ut.ac.ir)
4. Department of Public Administration, Faculty of Islamic Studies and Management, University of Imam Sadiq, Tehran, Iran. E-mail: [emami@isu.ac.ir](mailto:emami@isu.ac.ir)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article History:**  
Received 25 November 2022  
Revised 02 January 2023  
Accepted 04 January 2023  
Published online 15 June 2024

**Keywords:**  
*Human resources management,*  
*Logic conflict,*  
*Institutional complexity,*  
*Institutional action.*

### ABSTRACT

The purpose of this research is to understand the institutional action of human resource management. Twenty semi-structured interviews were conducted based on purposive sampling and theoretical saturation, and through thematic analysis, 68 basic themes, 14 organizing themes, and four 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 logic in HRM logic 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 logic institutional logic in HRM logic, and downsizing and outsourcing the structure. These actions are in response to three categories of conflicts, including the conflict of HRM logic with institutional logic, the conflict of HRM logic with contradictory institutional logic, 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.

**Cite this article:** Hashemi, A.; Tahmasebi, R.; Amiri, A. N. & Emami, M.(2024). Understanding the institutional action of human resource management. *Organizational Culture Management*, 22 (2), 121-140. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.351431.1008505>



© Alireza Hashemi, Reza Tahmasebi, Ali Naghi Amiri, Seyyed Mojtaba Emami  
**Publisher:** University of Tehran Press.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.351431.1008505>



## فهم کنش نهادی مدیریت منابع انسانی

علی‌رضا هاشمی<sup>۱</sup> | رضا طهماسبی<sup>۲</sup> | علی‌نقی امیری<sup>۳\*</sup> | سید مجتبی امامی<sup>۴</sup>۱. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: [hashemi.alireza@ut.ac.ir](mailto:hashemi.alireza@ut.ac.ir)۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: [rtahmasebi@ut.ac.ir](mailto:rtahmasebi@ut.ac.ir)۳. نویسنده مسئول، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: [anamiri@ut.ac.ir](mailto:anamiri@ut.ac.ir)۴. گروه مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، ایران. رایانامه: [emami@isu.ac.ir](mailto:emami@isu.ac.ir)

## اطلاعات مقاله

## چکیده

## نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

## تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۳۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۰/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۳/۲۶

## کلیدواژه:

پیچیدگی نهادی،

تضاد منطق‌ها،

کنش نهادی،

مدیریت منابع انسانی.

هدف این پژوهش فهم کنش نهادی مدیریت منابع انسانی است. برای انجام پژوهش، ۲۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و اشباع نظری صورت گرفت و از طریق تحلیل مضمون ۶۸ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر پس از کدگذاری مجدد انتخاب شد. مضامین فراگیر عبارت‌اند از زمینه نهادی، کنش‌ها، تضادها، اقدامات و مضامین سازمان‌دهنده زمینه نهادی HRM عبارت‌اند از پیچیدگی نهادی، نوع فعالیت، تغییر نهادی، کنشگران HRM، 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، به‌روزرآوری، بازآفرینی، و یکپارچه‌سازی منطق‌های نهادی در منطق HRM و کنش‌های ساختاری سازماندهی کنش‌گرا و 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 تضادهای منطق HRM (شامل تضاد منطق HRM با منطق سازمان، تضاد بین منطق اقدامات، تضادهای درون منطق اقدامات HRM) است. بر اساس یافته‌ها، الگوی مفهومی پژوهش ارائه شد.

استناد: هاشمی، علی‌رضا؛ طهماسبی، رضا؛ امیری، علی‌نقی و امامی، سید مجتبی (۱۴۰۳). فهم کنش نهادی مدیریت منابع انسانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲ (۲) ۱۲۱-۱۴۰.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.351431.1008505>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© علی‌رضا هاشمی، رضا طهماسبی، علی‌نقی امیری، سید مجتبی امامی

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.351431.1008505>

## مقدمه

یکی از حوزه‌های مدیریت منابع انسانی (HRM) که نیازمند توجه گسترده‌تری است، زمینه HRM است (Paauwe, 2009; Murphy et al., 2017). مطالعات متعدد HRM آخرین رویکرد این رشته را گرایش به زمینه عنوان می‌کنند (Martin-Alcazar et al., 2005; Ulrich & Dulebohn, 2015; Beer et al., 2015; Dachner et al., 2021; Cleveland et al., 2015; Xavier, 2014). پریم<sup>۱</sup> و باتلر (۲۰۰۱)، بوکسال<sup>۲</sup> و پورسل (۲۰۰۳)، باسیلی<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۵)، لگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) و پاو (۲۰۰۴) معتقدند 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 (Kaufman, 2014; Jackson et al., 2015). نظریه نهادی با ظهور رویکردهای نهادگرایی<sup>۷</sup> به مرور تحول یافت. 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 گرفت و با ظهور رویکرد سوم پژوهش‌های HRM بر جنبه عملی، کنش‌ها، و پاسخ به پیچیدگی نهادی متمرکز شد.

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، باید برای حل مناسب مسائل زمینه نهادی HRM، پیچیدگی نهادی و 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 ۲۰ شرکت و سازمان مختلف در ارتباط با انواع زمینه‌های نهادی انجام شد تا به این سؤال پاسخ دهد که «کنش‌های HRM در پاسخ به پیچیدگی زمینه نهادی چیست؟».

## بیان مسئله

توجه جهانی به ادبیات نهادی HRM، به‌ویژه 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>۱۱</sup> می‌داند (Bjerregaard & Jonasson, 2014). زمینه نهادی پویا HRM را در معرض و تعامل با تکثر (Jancsary et al., 2017; Héliot et al., 2020; Bjerregaard & Jonasson, 2014; Voronov & Yorks, 2015) پارادوکس‌های نهادی (Claus & Kroezen, 2016; Pache & Santos, 2010; Delbridge & Edwards, 2013; Tracey) و پیچیدگی نهادی (et al., 2017; Marano & Kostova, 2016; Knardal, 2020; Meijerink et al., 2021; Luo et al., 2021) قرار

1. Priem
2. Boxall
3. Boselie
4. Legge
5. context
6. decontextualisation
7. institutionalism
8. old institutionalism
9. old neoinstitutionalism
10. new neoinstitutionalism
11. unstable and always 'becoming'.

می‌دهد. پژوهشگران HRM عمدتاً طی دو دهه اخیر طیف وسیعی از تضادها را مطالعه کرده‌اند تا بتوانند پیچیدگی نهادی زمینه‌های HRM را بشناسند و پاسخ به آن را بررسی کنند.

از نظر لوئیس و همکارانش (۲۰۱۹) روبه‌رو شدن سازمان‌ها با پیچیدگی نهادی و منطق‌های متضاد منجر به تضاد درونی (Luo et al., 2017; Pache & Santos, 2010)، تضاد بیرونی (Battilana & Dorado, 2010; D'Aunno et al., 1991)، 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، 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>۱</sup> و در نتیجه بسیاری از اقدامات سازمانی از جمله اقدامات HRM، شکل‌دهی پاسخ به قواعد و محدودیت‌های ساختاری<sup>۲</sup> محیط نهادی است (Paauwe, 2004; Powell, 1998). زمینه پویای تغییرات نهادی، سیاست‌ها و برنامه‌های HRM را ناگزیر از انواع کنش نهادی می‌کند؛ به‌ویژه تنوع در زمینه‌ها و وجود انواع سازمان‌ها با منطق‌های متنوع، مستلزم فهم مناسبی از کنش در زمینه نهادی است.

برای حل این مسئله نیاز است ابتدا زمینه نهادی را شناخت. این زمینه‌ها دارای پیچیدگی نهادی است. پیچیدگی نهادی HRM را با تضاد<sup>۳</sup>، تناقض<sup>۴</sup>، تعارض<sup>۵</sup>، تنش<sup>۶</sup> نهادی، و پارادوکس‌ها مواجه می‌کند. بنابراین ابتدا باید مشخص شود HRM با چه تضادهای منطق نهادی مواجه است؟ همچنین HRM در پاسخ به این تضادها کنش‌های متنوعی را ارائه می‌دهد. بنابراین این سؤال مطرح می‌شود که کنش نهادی HRM شامل چه مواردی است؟ در مجموع می‌توان این سؤال 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 می‌کند. 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 مسئله 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 تعریف کرده‌اند (Greenwood et al., 2014)؛ به نحوی که در این رویکرد محیط نهادی مانند قفسی آهنین برای عاملیت نهادها در نظر گرفته می‌شود (DiMaggio & Powell, 1983)؛ و محدودیت ایجاد می‌کند. در نونهادگرایی اولیه (رویکرد دوم)، که از اواخر دهه ۱۹۷۰ شروع شد، رویکردهای عقلایی<sup>۶</sup> مورد نقد قرار گرفته است. در این رویکرد محیط‌های تنظیمی<sup>۷</sup>، شناختی<sup>۸</sup>، و هنجاری<sup>۹</sup> به ترتیب

1. embedded
2. rules and structural constraints
3. conflict
4. contradiction
5. tension
6. rationalistic
7. regulatory
8. cognitive
9. normative

فشارهای اجباری<sup>۱</sup>، تقلیدی<sup>۲</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 منبای انتظارات مشروعیت نهادی می‌شود. در رویکرد سوم نظریه نهادی (نظریه نونهادگرایی جدید)، که از اواسط دهه ۱۹۹۰ 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.

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 همکارانش (۲۰۱۹) شش مضمون موجود در پژوهش‌های انجام‌شده HRM با رویکرد نونهادگرایی قدیمی را مطرح کردند. دسته نخست محدودیت‌های اقدامات HRM ناشی از محیط نهادی و فشارهای اجباری و 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 می‌پردازد. دسته چهارم به این موضوع می‌پردازد که شرکت‌های چندملیتی چگونه اقدامات HRM را مبتنی بر برنامه‌های ستاد مرکزی<sup>۳</sup> شرکت یا محیط نهادی در کشورهای میزبان شکل می‌دهند. دسته پنجم مربوط به استفاده استراتژیک از HRM برای کسب مشروعیت مبتنی بر هماهنگ کردن اقدامات با محیط است. دسته ششم HRM به این موضوع می‌پردازد که ساختارهای HRM چگونه همچون مکانیسمی 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 شکل دادن 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 ۱۹۹۰ 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<sup>۴</sup> و آلفورد (۱۹۹۱) منطق نهادی را «مجموعه‌ای از اقدامات مادی و ساختارهای نمادین» معرفی می‌کنند که «اصول سازماندهی را برای نهادها تشکیل می‌دهند» یا آن را «الگوهای فوق سازمانی<sup>۵</sup> فعالیت‌های بشری» تعریف می‌کنند. تورنتون<sup>۶</sup> و اوکاسیو (۱۹۹۹) 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 (۱۹۹۱) توضیح می‌دهند که هر یک از نظم‌های اجتماعی معاصر یک منطق مرکزی دارد. بنابراین منطق است که نهاد را هدایت می‌کند؛ مانند مشارکت در نهاد دموکراسی یا ارزش‌گذاری<sup>۷</sup> (یا کالاسازی) فعالیت‌های انسانی در نهاد سرمایه‌داری.

1. coercive
2. mimetic
3. headquarters
4. Friedland
5. supraorganizational
6. Thornton
7. commodification.

مفهوم پیچیدگی نهادی<sup>۱</sup> به تجربه سازمان‌هایی که با «نسخه‌های ناسازگار از منطق‌های متعدد نهادی» روبه‌رو 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<sup>۲</sup>، هم‌زیستی<sup>۳</sup>، ترکیب<sup>۴</sup>، 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 به‌ظاهر رقابتی از هم حمایت می‌کنند؛ مانند منطق رفاه اجتماعی و منطق تجاری در سازمان‌های مبتنی بر کارآفرینی اجتماعی (Tina Dacin et al., 2011; Pache & 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 اعمال‌شده بر سازمان (منطق بازار)، منطق حرفه HR (منطق حرفه‌ای)، و حتی منطق‌های جامعه که ظاهر می‌شود تعامل می‌کند (Hodgson et al., 2015). درجه‌ای که این منطق‌ها برای متخصصان منابع انسانی اهمیت دارند هم به قدرت تنظیم‌گری هم به عاملیت آن‌ها در سازمان‌ها بستگی دارد (Pache & Santos, 2010). در این زمینه، کیگان و همکارانش (۲۰۱۸) از نظریه پارادوکس استفاده می‌کنند؛ جریانی از تحقیقات که در کنار تضاد منطق‌های نهادی برای تکمیل تحقیقات پیچیدگی نهادی در سطح درون‌سازمانی 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 سازمانی، پژوهشگران به دنبال پاسخگویی به مسائل نهادی سازمان و مدیریت برآمدند. محققان به تدریج سعی کردند بر نقش کنشگران سازمانی در تغییرات نهادی تمرکز کنند (Tina Dacin et al., 2002; Battilana et al., 2009). ژانگ<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) 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 اندازند و گزینه‌های مختلف را قبل از 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 برخی منطق‌ها را نادیده بگیرند یا از هم جدا کنند (D'Aunno et al., 1991) 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) 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

1. institutional complexity.
2. competition
3. co-existence
4. hybridization
5. bricolage
6. complexity inherent
7. Zhang

کلی مطالعات کنش نهادی HRM را می‌توان به دو گونه مطالعه پاسخ به منطق و پیچیدگی نهادی و مطالعه پاسخ به فشارهای نهادی تقسیم کرد.

در بدنه ادبیات کنش نهادی نوع‌شناسی پاسخ‌های الیور<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) به عنوان منشأ نوآورانه شناخته می‌شود. الیور، با مقایسه واگرایی بین نظریه وابستگی به منابع و نظریه نهادی، گونه‌شناسی پاسخ‌های استراتژیک به فرایندهای 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>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) از نخستین پژوهش‌های نهادی HRM با رویکرد نونهادگرایی اولیه است. بر اساس این پژوهش، عاملیت فعال مهم‌ترین عامل در پاسخ استراتژیک HRM به فشارهای نهادی است. بر اساس این دیدگاه، بون و همکارانش (۲۰۰۹) ماهیت تناسب نهادی<sup>۳</sup> را به عنوان یک پاسخ استراتژیک HRM به فشارهای نهادی در سه دسته نوآورانه، انطباقی، و انحرافی ارائه کردند. میجرنیک<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) در ادامه پژوهش بون و همکارانش (۲۰۰۹) مفهوم ترجمه را به این پاسخ‌ها اضافه کردند. این نوع پاسخ به این معناست 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. مثلاً انطباق جبران خدمت با زمینه محلی به دنبال فشارهای اجباری (Lu et al., 2019) یا نهادینه‌سازی سنج‌های 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 نهادزدایی 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<sup>۵</sup> و سادی (۲۰۰۶) کار نهادی را «عمل هدفمند سازمان‌ها و افراد با هدف ایجاد و حفظ و برهم زدن 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؛ در این زمینه می‌توان به ساخت‌دهی پاسخ‌های استراتژیک از طریق کار نهادی برای مواجهه فشار هم‌ریخت با دوگانه تنوع‌یابری HRM (Konrad et al., 2016) و کار نهادی در قالب ترجمه گفتمان دستورهای قانونی از زمینه حقوقی به یک اقدام مشروع HRM در مواجهه فشار هم‌ریخت و اقدامات پرداخت HRM (Scheibmayr & Reichel 2021) اشاره کرد.

کارآفرینی نهادی مبتنی بر مفهوم پارادوکس عاملیت تعبیه‌شده<sup>۶</sup> در ساختار زمینه نهادی 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» (Battilana, 2006; Maguire et al., 2004) تعریف می‌شود. کارآفرینان نهادی می‌توانند افراد، گروه‌ها، یا سازمان‌ها باشند. کارآفرینان نهادی تغییرات واگرا را آغاز می‌کنند و در اجرای آن مشارکت فعال دارند. تغییر واگرا به معنای تغییری است که با منطق و نظم نهادی زمینه هم‌خوانی و همسویی ندارد (Battilana et al., 2009). رن<sup>۷</sup> و جکسون (۲۰۲۰) کارآفرینی نهادی HRM را برای ایجاد ارزش پایدار مبتنی بر اقدامات HRM بررسی و کارآفرینی نهادی

1. Oliver  
2. Boon  
3. institutional fit  
4. Meijerink  
5. Lawrence  
6. embedded agency paradox  
7. Ren

HRM را این‌گونه تعریف کردند: «اقداماتی که توسط متخصصان HRM با عنوان فردی یا گروهی انجام می‌شود تا از منابعی مانند مهارت‌ها، دانش، سرمایه اجتماعی، و همچنین سیستم HRM سازمان برای تغییر هنجارها، قواعد، روال‌ها، و ارزش‌های سازمانی استفاده کنند».

کنش نهادزدایی به تضعیف و فرسایش اقدامات و فعالیت‌های نهادی به دلیل کاهش اجماع پیرامون آن‌ها اشاره دارد که در نهایت منجر به رها شدن و ناپدید شدن آن‌ها می‌شود (Scott, 2013; Oliver, 1992). در پژوهش‌ها، نهادزدایی در پاسخ به فشارهای نهادی متناقض با اقدامات استخدامی بررسی شده است (Chaudhry & Rubery, 2019).

دسته دوم از پژوهش‌های HRM با تمرکز بر منطق‌های نهادی انواع دیگری از کنش‌های فعال را در پاسخ به تضاد منطق‌های نهادی معرفی کرده‌اند. در این زمینه می‌توان به ترکیب منطق بازار و منطق اجتماعی در استراتژی‌های HRM (Martin et al., 2016)، همسوسازی تفسیر کنشگران از منطق خطمشی‌های HRM، و منطق اقتصادی (Saqib et al., 2022) و سفارشی‌سازی منطق‌های متضاد نهادی (Martin et al., 2018) اشاره کرد.

علاوه بر شناسایی کنش‌های یادشده در پاسخ به تضادهای نهادی، برخی دیگر از پژوهش‌ها نیز در جست‌وجوی پاسخ به تضادهای نهادی، کنش‌های ساختاری نظیر شبکه‌سازی (Hotho et al., 2020)، استخدام افراد دوست‌توان<sup>۴</sup> (Kaiser et al., 2018)، و مدیریت کار معطف و گردش کار در میان کارکنان در معرض فشار اجباری (Ierodiakonou & Stavrou, 2017) را مطرح کرده‌اند.

بخشی دیگر از پژوهش‌های HRM برای بررسی پاسخ به تضاد منطق‌های نهادی پاسخ‌هایی با رویکرد واکنشی و غیرفعال را شناسایی کرده‌اند. یکی از انواع این کنش‌ها انطباق است. مثلاً، در تضاد تصمیمات استخدامی با منطق اجتماعی و تجاری، کنش انطباق این تصمیمات با منطق اجتماعی و فرهنگی بافت محلی شناسایی شده است (Seet Jones et al., 2021). کاهش تنش بین منطق‌ها یکی دیگر از پاسخ‌ها در این دسته پژوهش‌ها است (مثلاً کاهش تنش بین منطق‌های اساسی جامعه در تمایز اقدامات ساختاری و تقسیم کار HR (Sandholtz & Burrows, 2016)). برخی پژوهش‌ها نیز مصالحه بین منطق‌های متضاد را به عنوان پاسخ کنشگران HRM شناسایی کرده‌اند. مصالحه بین منطق بروکراسی و منطق حرفه‌ای‌گرایی HRM (Bévort & Poulfelt, 2015) یا مصالحه بین منطق دولت و بازار در توسعه منابع انسانی (Nolan et al., 2020) نمونه‌هایی از این موارد هستند. برخی از پژوهش‌ها کنش رد کردن فشارها یا نادیده گرفتن منطق‌ها را در اجرای اقدامات HRM بررسی کرده‌اند. مثلاً در پاسخ به فشار نهادی برای جلوگیری استفاده از اضافه‌کاری غیرقانونی (Kim & Chung, 2016) یا تضاد منطق‌های بازار، دولت، حرفه‌ای، و شرکتی در روابط کارکنان (Westermann-Behaylo et al., 2014) این نوع کنش مطالعه شده است.

دسته چهارم از پژوهش‌ها در پاسخ به فشارهای نهادی انواع کنش نهادی غیرفعال و واکنشی را بررسی کرده‌اند. مثلاً پژوهشگران در پاسخ فشارهای اجباری بر عملکرد، کنش بومی‌سازی (انطباق با زمینه محلی) (Decramer et al., 2012)، در پاسخ به فشارهای نهادی بر مزایای پرسنل، کنش سازگاری را برای انطباق سازمانی در استفاده از طرح‌های معطف سود مشابه سایر سازمان‌ها برای کسب مشروعیت (Hillebrink et al., 2008) بررسی کرده‌اند.

به‌رغم بنیان نظری مشترک در پیشینه پژوهش، به دلیل تفاوت در زمینه‌های نهادی و عاملیت کنشگران، یافته‌های تجربی در زمینه پاسخ به تضادهای نهادی متنوع و پراکنده است و ایجاد درک مشترک و جامع 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 نونهادگرایی قدیم و جدید است. بنابراین نیاز است مبتنی بر لنز نظری متأخر نظریه نهادی (نونهادگرایی جدید) فهم جامعی از کنش نهادی کنشگران HRM توسعه یابد.

1. norms
2. rules
3. routines
4. values
5. ambidextrous



## روش‌شناسی پژوهش

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

ابزار گردآوری داده‌های پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. برای ایجاد حساسیت نظری لازم، مطالعه پیشینه به‌دقت انجام شد و مصاحبه‌شوندگان در سازمان‌های خصوصی و دولتی و ترکیبی (سازمان‌های با منطق نهادی ترکیبی) انتخاب شدند. گفتنی است شرکت‌ها و سازمان‌هایی که برخلاف بخش خصوصی و دولتی، هم‌زمان، ترکیبی از منطق‌های این دو بخش در آن‌ها وجود دارد سازمان‌های ترکیبی نامیده می‌شوند (Krøtel & Villadsen, 2014) که با آمیخته‌ای از قواعد این منطق‌ها رفتار می‌کنند. پژوهش پیش رو درباره 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> ۲۰ مصاحبه انجام شد. مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان مطابق جدول شماره یک است.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

سابقه کار (سال)	تعداد	درصد	تحصیلات	تعداد	درصد
۲۰-۱۰	۱۴	۷۰٪	کارشناسی‌ارشد	۹	۴۵٪
۳۰-۲۰	۶	۳۰٪	دکتری	۱۱	۵۵٪

پس از کدگذاری و مقایسه کدها، مضامین اولیه تعریف شد. سپس مضامین پالایش و بازبینی و تعداد ۷۱ مضمون پایه استخراج شد. در مرحله بعد، مضامین استخراج‌شده مرتب و دسته‌بندی شد. سپس بر اساس مضامین پایه (۷۱ مورد) مضامین سازمان‌دهنده (۱۴ مضمون) و فراگیر (۴ مضمون) تعریف و نقشه مضامین ترسیم شد.

پس از نام‌گذاری و بهینه کردن عناوین اطلاق‌شده به مضامین، کدگذاری مجدد توسط یک کدگذار مستقل، که به لنز نظریه نهادی اشراف داشت، انجام شد و دو مضمون پایه در قالب یک مضمون ادغام و دو مضمون پایه دیگر حذف شد. در نهایت ۶۸ مضمون پایه باقی ماند. میزان توافق بین دو کدگذار بر اساس کدگذاری مجدد ۹۶ درصد بود که اعتماد به کدگذاری‌ها را مورد تأیید قرار می‌دهد. سپس مضامین تحلیل و در نهایت گزارش آن مدون شد. در جدول شماره دو، مضامین پایه و سازمان‌دهنده و فراگیر پس از کدگذاری مجدد ارائه شده است. شکل شماره ۱ «نقشه مضامین کنش نهادی مدیریت منابع انسانی در پیچیدگی نهادی» را نمایش می‌دهد.

یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون نشان می‌دهد ۴ مضمون زمینه نهادی HRM، تضادها، کنش‌ها، و اقدامات همراه با مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر هر مضمون، 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 مؤلفه در زمینه نهادی HRM نقش دارند. اینکه سازمان و به تبع آن HRM در چه بخشی فعالیت می‌کند بر عملکرد HRM تأثیر دارد. بر اساس کدگذاری‌ها، هر یک از سه بخش خصوصی و بخش دولتی و بخش سازمان‌های ترکیبی (دارای منطق ترکیبی) زمینه نهادی متمایز و دارای ویژگی‌های قابل تفکیکی را ایجاد می‌کنند. زمینه بخش خصوصی عموماً با منطق

1. theoretical saturation

بازار، بخش دولتی با منطق دولت، و بخش ترکیبی با ترکیب منطقی‌هایی نظیر بازار و دولت قابل شناسایی است. ضمن اینکه 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 گزینش‌شده (بریکولاژ) است. مثلاً 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 است 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 مؤلفه‌های 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، بروکراسی، 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 بروکراسی 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 و بین منطق اقدامات HRM (مثلاً منطق جذب و آموزش) و درون منطق اقدامات HRM است.

1. embeddedness

2. institutional path dependency

جدول ۲. مضامین پایه، سازمان‌دهنده، و فراگیر

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
خصوصی دولتی ترکیبی	نوع فعالیت	
روابط منطقی‌ها نظم نهادی مشروعیت نهادی تکثر نهادی عاملیت نهادی	پیچیدگی نهادی	
تغییر منطق‌های نهادی وابستگی به مسیر نهادی	تغییر نهادی	زمینه نهادی HRM
ادراک انتظارات مشروعیت نهادی ادراک منطق‌های نهادی ادراک رابطه منطق‌های نهادی ادراک ساختار نظم نهادی ادراک وابستگی به مسیر نهادی ادراک عاملیت کنش‌گران نهادی ادراک عاملیت کنش‌گران HRM	هوش نهادی کنش‌گران HRM	
کنش‌گران سازمانی کنش‌گران منابع انسانی کنش‌گران عملیاتی	تنوع کنش‌گران	
جذب استخدام نگه‌داشت مسیر شغلی طبقه‌بندی مشاغل	جذب و استخدام	
آموزش توسعه جامعه‌پذیری	آموزش و توسعه	اقدامات
مدیریت عملکرد ارزیابی عملکرد کار منعطف	مدیریت عملکرد	
حقوق ساختار پرداخت مزایا تعادل کار و زندگی	جبران خدمت	
منطق بازار منطق دولت منطق بروکراسی منطق صنعت منطق نسل منطق جامعه منطق اقتصاد منطق فناوری منطق خانواده	تضاد منطق نهادی با منطق HRM	تضادها
تضاد منطق دولت-بازار در منطق HRM تضاد منطق بروکراسی-حرفه‌ای‌گرایی در منطق HRM	تضاد منطق‌های نهادی متعارض با منطق HRM	
تضاد منطق اقدامات-منطق سازمانی تضاد بین منطق اقدامات HRM تضاد درون منطق اقدامات HRM	تضادهای منطق HRM	

## ادامه جدول ۲.

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	کنش‌های فعال	کار نهادی کارآفرینی نهادی سفارشی‌سازی متنوع‌سازی گزینشی ترکیب‌کردن اهرم‌سازی به‌روز‌آوری بازآفرینی یکپارچه‌سازی شبکه‌سازی سازماندهی کنش‌گرایانه
کنش‌ها		چابک‌سازی
	کنش‌های غیرفعال	مشروع‌سازی پیوند سست اولویت‌دهی استانداردسازی متناسب‌سازی تعدیل ساختار برون‌سپاری ساختار

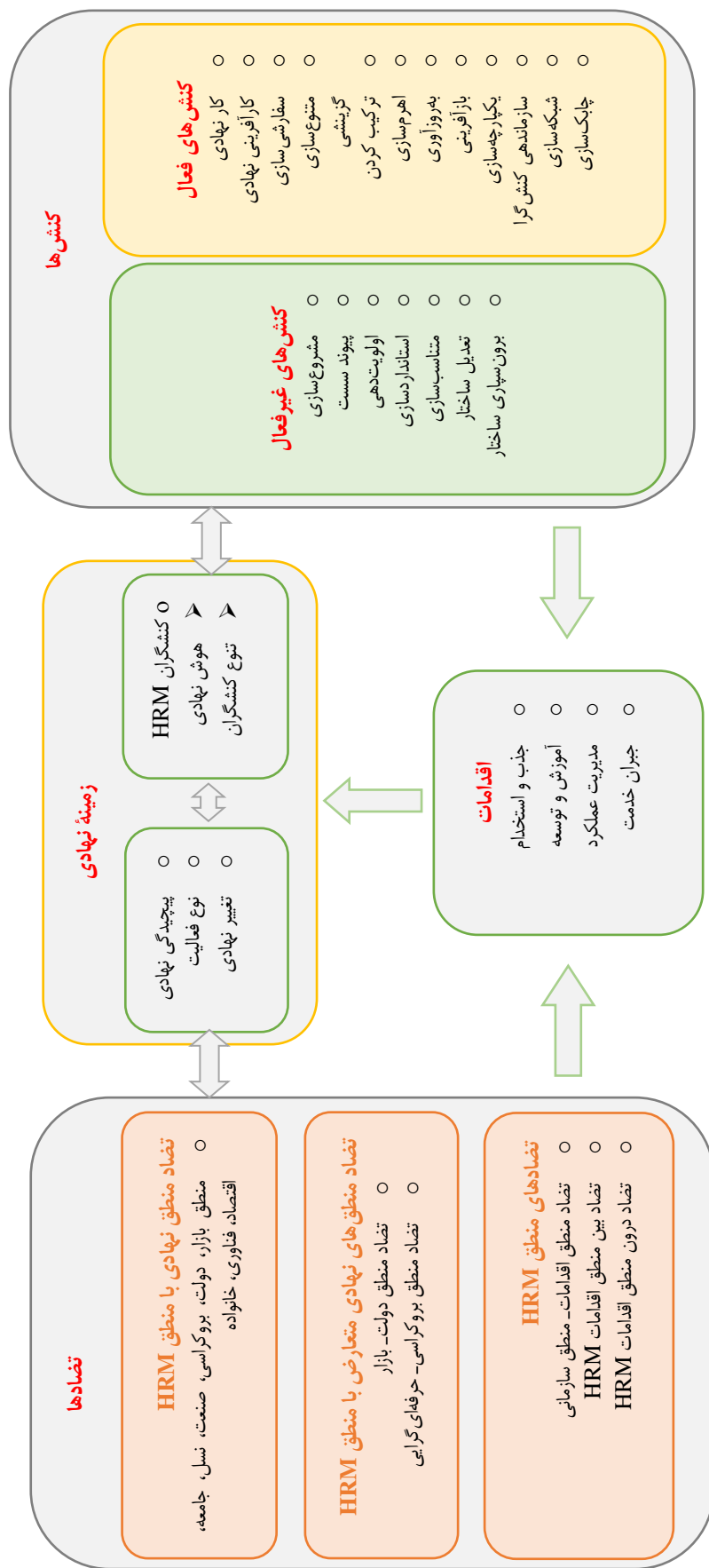
## ج) کنش‌های HRM

طیف وسیعی از کنش‌ها را می‌توان در دو دسته فعال و غیرفعال قرار داد. وجه تمایز کنش‌های فعال و غیرفعال را می‌توان در موازنه عاملیت HRM نسبت به ساختار ناشی از منطق‌های نهادی تعیین کرد. کنش‌های فعال دارای عاملیت بیشتر و دارای قابلیت اعمال اراده HRM هستند. اما کنش‌های غیرفعال بیشتر واکنشی و دارای ماهیت پذیرش و انطباق محدودیت‌های ناشی از زمینه نهادی هستند.

## کنش‌های فعال

بر اساس یافته‌ها کنش‌های فعال طیف وسیعی دارند. کار نهادی به دنبال انعکاس و نفوذ منطق HRM در منطق‌های نهادی زمینه است. کارآفرینی نهادی عاملیت HRM را از طریق تغییرات واگرا (مخالف جهت منطق نهادی زمینه) افزایش می‌دهد و اراده HRM را در زمینه تحمیل می‌کند.

سفارشی‌سازی به انتخاب و تغییر عاملان عناصر منطق‌های نهادی در منطق HRM متناسب با اقتضائات و اهداف مطلوب HRM اشاره دارد. متنوع‌سازی گزینشی عناصر خاصی از چند منطق نهادی را در کنار هم قرار می‌دهد. ترکیب‌کردن به این معناست که کنشگران با نقش ترکیب‌کننده<sup>۱</sup> در منطق HRM اقدام به ترکیب معانی و اصول سازماندهی دو منطق نهادی رقیب می‌کنند. منظور از اهرم‌سازی بهره‌برداری و استفاده از ظرفیت منطق‌های نهادی برای اهداف HRM است. به‌روز‌آوری از طریق حذف نسخه‌های قدیمی و عناصر منطق‌های نهادی در طول زمان از منطق HRM و جایگزینی با عناصر جدید در پاسخ به تضادهای ناشی از وابستگی به مسیر صورت می‌گیرد. بازآفرینی به معنای طراحی بنیادین منطق HRM و حذف عمده منطق‌های نهادی در منطق HRM در پاسخ به تضادها و تعارض‌های سازمانی، بین‌کارکردی، و درون‌کارکردی منطق HRM است. کنش یکپارچه‌سازی بخشی یا همه عناصر منطق‌های نهادی را در اقدامات مختلف HRM متوازن و هماهنگ می‌کند.



شکل ۱. نقشه مضامین کنش نهادی مدیریت منابع انسانی در پیش‌بینی‌های 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 ارتقای 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، ارتقای قابلیت‌های بسیج‌کنندگی و مشارکت HRM انجام می‌شود. چابک‌سازی یکی دیگر از کنش‌های ساختاری است که مبتنی بر تسهیل پاسخ عاملانه و چابک نهادی، ساختار و فرایندهای HRM ساخت‌دهی و طرح‌ریزی می‌شود.

### کنش‌های غیر فعال

کنش‌های غیرفعال 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 کنند. مقصود از پیوند سست<sup>۲</sup> (Orton & Weick, 1990) ایجاد رابطه ضعیف بین منطق‌های متعارض است تا تأثیر 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 تأخر 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 نسبی کنترل‌شده 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 شود و سطح عاملیت HRM برای تضمین بقا افزایش یابد. 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 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، طبقه‌بندی مشاغل)، آموزش و توسعه (شامل آموزش، توسعه، جامعه‌پذیری)، مدیریت عملکرد (شامل مدیریت عملکرد، ارزشیابی عملکرد، دورکاری)، و جبران خدمت (شامل ساختار پرداخت، مزایا، حقوق) تقسیم می‌شود.

### 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 و 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 منطق‌ها

تضاد بین منطق‌های زمینه نهادی و منطق HRM سه دسته است. یک منشأ آن وجود تضاد در زمینه نهادی فعالیت HRM است. مثلاً، در بخش ترکیبی، تضاد بین منطق دولت و بازار رایج است و این تضاد به منطق HRM تحمیل می‌شود. در لایه دوم

1. legitimization  
2. loose coupling  
3. decoupling  
4. standardization

نمایه نهادی HRM مؤثر است. بر اساس اینکه نمایه نهادی HRM متشکل از چه منطقی‌های نهادی است و نسبت بین این منطقی‌ها چگونه است و همچنین رابطه منطقی HRM با هر یک از منطقی‌های نهادی چه الگویی دارد تضاد قابل شناسایی است. همچنین در لایه بعد، به دلیل محدودیت‌های ناشی از منطقی‌های نهادی، پارادوکس‌های متنوعی در منطقی HRM شکل می‌گیرد که شامل تضاد منطقی HRM با منطقی سازمانی، بین کارکردهای منطقی HRM، و نیز درون کارکردهای منطقی HRM است. مجموعه تضادهای یادشده در نهایت در تعامل اقدامات HRM با زمینه ظاهر می‌شود.

### ج) رابطه کنش‌های HRM با زمینه نهادی

کنشگران HRM برای پاسخ به تضادهای منطقی HRM و منطقی 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 غیرفعال را شکل می‌دهند. جهت این کنش‌ها به دو شکل هست؛ برخی در زمینه نهادی انجام می‌شود (نظیر کار نهادی، کارآفرینی نهادی، شبکه‌سازی) و برخی معانی منطقی HRM را در ارتباط با اقدامات HRM و در پاسخ به تضادها و ویرایش می‌کنند (مانند سفارشی‌سازی یا پیوند سست) یا در رابطه با اقدامات کنش‌های ساختاری را سامان می‌دهند.

### بحث و نتیجه

این پژوهش، با نگاشت 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 کرد. بنابراین پس از انجام دادن ۲۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و تأیید اعتبار مضامین حاصل از تحلیل مضمون ۶۸ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده، و ۴ مضمون فراگیر کشف شد. این مضامین در قالب مدل مفهومی طرح و عملکرد مدل بر پایه تحلیل مضمون بررسی شد.

در پاسخ به سؤال پژوهش مبنی بر چرایی کنش‌های HRM در پاسخ به پیچیدگی زمینه نهادی به دو سؤال فرعی پاسخ داده شد. نخست تضادهای ناشی از پیچیدگی زمینه نهادی مشخص شد. این تضادها در سه دسته تضاد منطقی نهادی با منطقی HRM، تضاد منطقی‌های نهادی متعارض با منطقی HRM، و تضادهای منطقی 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 منطقی‌های 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 منطقی‌های نهادی بود و با شناسایی انواع منطقی‌های نهادی (نظیر منطقی بازار، دولت، بروکراسی، صنعت، نسل) و منطقی کنشگران HRM و روابط بین منطقی‌ها در زمینه‌های مختلف انواع تضادهای منطقی نهادی دسته‌بندی شد.

بر اساس یافته‌ها، کنش‌های نهادی HRM در قالب دو نوع فعال و غیرفعال ارائه شد. کنش‌های فعال HRM شامل کنش‌های کار نهادی و کارآفرینی نهادی، کنش‌های سفارشی‌سازی، متنوع‌سازی گزینشی، ترکیب کردن، اهرم‌سازی، به‌روزرسانی، بازآفرینی، و یکپارچه‌سازی منطقی‌های نهادی در منطقی HRM و کنش‌های ساختاری شامل شبکه‌سازی، سازماندهی کنش‌گرایانه، و چابک‌سازی می‌شود. در پیشینه پژوهش، به مطالعه برخی کنش‌های فوق‌پرداخته 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 منطقی‌های 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 بیشتر دارند. مطالعه برخی کنش‌های یادشده نظیر سفارشی‌سازی (Martin et al., 2018)، ترکیب کردن (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 منطق‌های 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 یادشده می‌توان گفت استفاده از لنز نظری نونهادگرایی جدید امکان دستیابی به تنوعی از پاسخ‌ها را ارائه می‌کند؛ درحالی‌که در نونهادگرایی اولیه بیشتر رفتارها و کنش‌های ناشی از فشارهای نهادی هم‌ریخت را می‌توان بررسی کرد.

با توجه به ماهیت زمینه‌ای پژوهش نهادی، مؤلفه‌های زمینه‌ای نیز کشف شد. نوع فعالیت HRM (خصوصی، دولتی، ترکیبی) و پیچیدگی نهادی و تغییر نهادی عناصر زمینه‌ای تعیین‌کننده در زمینه نهادی HRM هستند. در مباحث نهادی HRM ابعاد زمینه نهادی به صورت متمرکز و جامع و فراگیر بررسی نشده است. همچنین بر اساس یافته‌ها کنشگران HRM بخشی از زمینه نهادی معرفی 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 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 می‌کند. این موارد عبارت است از:

۱- 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.

۲- معرفی ابعاد مختلف تضاد و پیچیدگی نهادی در زمینه HRM.

۳- معرفی ابعاد مختلف کنش HRM در زمینه نهادی.



## منابع

- 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., 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.
- Jarzabkowski, 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., & Ejlsing, 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.
- Legge, K. (2005) *Human resource management: Rhetorics and realities*. Anniversary Edition. London: Palgrave MacMilan.
- 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.
- (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.
- (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.