



طراحی الگوی تطبیقی مدیریت منابع انسانی در مواجهه با چالش‌های همگرایی/واگرایی با رویکرد آمیخته اکتشافی

عباس بابایی نژاد ^۱ محمد مختاری نژاد ^۱ اکبر هیجوئی ^۱ معصومه امیرمحمدی پور ^۱	تاریخ چاپ: ۲۰ شهریور ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۶ مرداد ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۱۹ مرداد ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۲۵ خرداد ۱۴۰۴	شيوه استناددهی: بابایی نژاد، عباس، مختاری نژاد، محمد، هیجوئی، اکبر، و امیرمحمدی پور، معصومه. (۱۴۰۴). طراحی الگوی تطبیقی مدیریت منابع انسانی در مواجهه با چالش‌های همگرایی/واگرایی با رویکرد آمیخته اکتشافی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۳)، ۱۹-۱.
---	---	---

چکیده

هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی الگوی تطبیقی مدیریت منابع انسانی در مواجهه با چالش‌های همگرایی و واگرایی در سازمان‌های فعال در محیط‌های پیچیده و پویا است. این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی و از نظر روش‌شناسی مبتنی بر رویکرد آمیخته اکتشافی در چارچوب پارادایم پراگماتیسم انجام شد. در فاز کیفی، با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۸ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد منابع انسانی و مشاوران حرفه‌ای جمع‌آوری و با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. در فاز کمی، الگوی استخراج‌شده از طریق پیمایش و توزیع پرسشنامه محقق‌ساخته میان ۳۸۴ نفر از مدیران و متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های چندملیتی، دانش‌بنیان و دولتی مورد آزمون قرار گرفت. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و رویکرد حداقل مربعات جزئی انجام شد. نتایج نشان داد که فشارهای همگرا تأثیر مثبت و معناداری بر راهبردهای تطبیقی منابع انسانی دارند ($\beta=0.41, t=6.82$)، و فشارهای واگرا نیز به‌طور معناداری راهبردهای تطبیقی را تقویت می‌کنند ($\beta=0.36, t=5.94$). همچنین، تنش همگرایی/واگرایی تأثیر مثبت و معناداری بر راهبردهای تطبیقی دارد ($\beta=0.44, t=7.31$). راهبردهای تطبیقی تأثیر مثبت و معناداری بر سیستم‌های دوگانه منابع انسانی دارند ($\beta=0.62, t=11.47$) و این سیستم‌ها نیز تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی نشان دادند ($\beta=0.58, t=10.36$). علاوه بر این، راهبردهای تطبیقی به‌طور مستقیم عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشند ($\beta=0.39, t=7.04$). نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت مؤثر چالش‌های همگرایی و واگرایی از طریق اتخاذ راهبردهای تطبیقی و طراحی سیستم‌های دوگانه منابع انسانی امکان‌پذیر است، و این رویکرد نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی و افزایش انعطاف‌پذیری و مزیت رقابتی سازمان‌ها ایفا می‌کند.

واژگان کلیدی: مدیریت تطبیقی منابع انسانی، همگرایی، واگرایی، راهبردهای تطبیقی منابع انسانی، سیستم‌های دوگانه منابع انسانی، عملکرد سازمانی، رویکرد آمیخته اکتشافی

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

پست الکترونیکی: abbasbabaei@iau.ac.ir



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به

نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Designing a Comparative Human Resource Management Model in the Face of Convergence/Divergence Challenges: An Exploratory Mixed-Method Approach

Abbas Babaei Nejad ^{1*} Mohammad Mokhtarinejad ¹ Akbar Heejoe ¹ Masoume Amirmohammadipour ¹	Submit Date: 15 June 2025 Revise Date: 10 August 2025 Accept Date: 17 August 2025 Publish Date: 11 September 2025	How to cite: Babaei Nejad, A., Mokhtarinejad, M., Heejoe, A., & Amirmohammadipour, M. (2025). Structural and Cultural Differences in the Implementation of Succession Planning Systems: A Comparative Case Study of Public and Private Hospitals in Kerman City. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(3), 1-19.
--	--	---

Abstract

The objective of this study was to design and validate a comparative human resource management model in response to convergence and divergence challenges in organizations operating in complex and dynamic environments. This study was developmental–applied in purpose and employed an exploratory mixed-method approach grounded in the pragmatic paradigm. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 28 academic experts, senior HR managers, and HR consultants using a systematic grounded theory strategy, and analyzed through open, axial, and selective coding procedures. In the quantitative phase, the extracted model was empirically tested using a survey method. A researcher-developed questionnaire was distributed among 384 HR managers and specialists working in multinational corporations, knowledge-based firms, and governmental organizations. Data analysis was conducted using structural equation modeling with the partial least squares approach. The results indicated that convergence pressures had a significant positive effect on adaptive HR strategies ($\beta=0.41$, $t=6.82$), and divergence pressures also significantly influenced adaptive HR strategies ($\beta=0.36$, $t=5.94$). Convergence–divergence tension showed a significant positive relationship with adaptive HR strategies ($\beta=0.44$, $t=7.31$). Adaptive HR strategies significantly influenced dual HR systems ($\beta=0.62$, $t=11.47$), and dual HR systems significantly improved organizational performance ($\beta=0.58$, $t=10.36$). Furthermore, adaptive HR strategies had a direct and significant positive effect on organizational performance ($\beta=0.39$, $t=7.04$). The findings demonstrate that effective management of convergence and divergence challenges through adaptive HR strategies and dual HR systems enhances organizational performance, flexibility, and sustainable competitive advantage in complex organizational environments.

Keywords: Comparative human resource management, convergence, divergence, adaptive HR strategies, dual HR systems, organizational performance, exploratory mixed-method approach

Authors' Information:

abbasbabaei@iaau.ac.ir

1. Department of Public Administration, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

در عصر جهانی‌شدن و تحول دیجیتال، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل راهبردی در موفقیت سازمان‌ها، با چالش‌ها و پیچیدگی‌های بی‌سابقه‌ای مواجه شده است. سازمان‌های امروزی در محیطی فعالیت می‌کنند که از یک سو تحت تأثیر نیروهای همگرای جهانی مانند استانداردسازی، فناوری‌های دیجیتال، رقابت بین‌المللی و انتقال دانش قرار دارند و از سوی دیگر با فشارهای واگرایی ناشی از تفاوت‌های فرهنگی، نهادی، قانونی و اجتماعی در محیط‌های محلی مواجه هستند. این وضعیت، مدیریت منابع انسانی را در موقعیتی قرار داده است که باید میان نیاز به هماهنگی با استانداردهای جهانی و ضرورت انطباق با شرایط بومی، تعادل برقرار کند. مدیریت منابع انسانی دیگر صرفاً یک فعالیت عملیاتی نیست، بلکه به یک عامل کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، افزایش تاب‌آوری سازمانی و بهبود عملکرد تبدیل شده است (Rajput et al., 2023; Shao et al., 2025). در چنین شرایطی، سازمان‌ها ناگزیر هستند الگوهای جدیدی از مدیریت منابع انسانی را توسعه دهند که بتوانند به‌طور هم‌زمان پاسخگوی الزامات همگرایی و واگرایی باشند.

تحولات فناورانه، به‌ویژه ظهور فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی، نقش مدیریت منابع انسانی را به‌طور اساسی تغییر داده‌اند. فناوری‌های نوین، فرایندهای جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و توسعه کارکنان را متحول کرده و امکان تصمیم‌گیری مبتنی بر داده را فراهم کرده‌اند. با این حال، این تحولات علاوه بر ایجاد فرصت‌های جدید، چالش‌های متعددی نیز برای مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده‌اند، از جمله مسائل اخلاقی، حقوقی، فنی و سازمانی مرتبط با استفاده از فناوری‌های دیجیتال (Abbasi & Esmaili, 2024; Du, 2024). استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، اگرچه می‌تواند موجب افزایش کارایی و دقت تصمیم‌گیری شود، اما در عین حال نگرانی‌هایی درباره عدالت، شفافیت و پذیرش سازمانی ایجاد می‌کند (Mallah, 2024; Yazdani & Hakiminia, 2024). این وضعیت نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید رویکردهای تطبیقی و انعطاف‌پذیری را در مدیریت منابع انسانی اتخاذ کنند تا بتوانند از فرصت‌های فناوری بهره‌برداری کرده و در عین حال چالش‌های مرتبط با آن را مدیریت نمایند.

علاوه بر تحولات فناورانه، جهانی‌شدن نیز یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی است. سازمان‌هایی که در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کنند، با فشارهای همگرای ناشی از رقابت جهانی و استانداردهای بین‌المللی مواجه هستند، در حالی که تفاوت‌های فرهنگی، نهادی و قانونی در کشورهای مختلف، فشارهای واگرایی قابل توجهی ایجاد می‌کند. این وضعیت موجب می‌شود که سازمان‌ها نتوانند از یک الگوی یکسان برای مدیریت منابع انسانی در تمامی محیط‌ها استفاده کنند، بلکه باید الگوهایی را توسعه دهند که بتوانند به‌طور هم‌زمان الزامات جهانی و شرایط محلی را در نظر بگیرند (Alexandro, 2025; Wijaya & Senen, 2024). در واقع، مدیریت منابع انسانی در محیط جهانی نیازمند اتخاذ رویکردهای تطبیقی است که بتواند میان استانداردسازی و بومی‌سازی تعادل برقرار کند.

از سوی دیگر، تغییرات سریع محیط کسب و کار و افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، نقش مدیریت منابع انسانی را در ایجاد آمادگی برای تغییر و افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی برجسته‌تر کرده است. مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در توسعه سرمایه انسانی، افزایش تعهد کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کند (Kiai & Khodabandeh, 2023; Shehadeh & Abu Al-Haija, 2024). در این راستا، سازمان‌هایی که قادر به طراحی و اجرای سیستم‌های منابع انسانی تطبیقی هستند، بهتر می‌توانند با تغییرات محیطی سازگار شوند و عملکرد بهتری داشته باشند. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها در طراحی و اجرای چنین سیستم‌هایی با چالش‌های متعددی مواجه هستند، از جمله مقاومت کارکنان، محدودیت منابع، پیچیدگی فناوری و عدم وجود الگوهای مناسب (Khajani Lehi et al., 2025; Sadeghnia, 2023).

یکی دیگر از چالش‌های مهم مدیریت منابع انسانی، تفاوت‌های نهادی و فرهنگی میان سازمان‌ها و کشورها است. این تفاوت‌ها می‌توانند بر نحوه طراحی و اجرای سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی تأثیر بگذارند و موجب ایجاد تنش میان الزامات جهانی و شرایط محلی شوند. به عنوان مثال، سیاست‌های منابع انسانی که در یک کشور مؤثر هستند، ممکن است در کشور دیگر به دلیل تفاوت‌های فرهنگی یا قانونی قابل اجرا نباشند. این موضوع نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی باید به‌طور هم‌زمان به عوامل جهانی و محلی توجه کند (Ochieng, 2023; Zarei & Izadi, 2024). در این راستا، توسعه الگوهای تطبیقی مدیریت منابع انسانی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا بتوانند میان این الزامات متعارض تعادل برقرار کنند.

علاوه بر این، ظهور شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها نیز چالش‌های جدیدی را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است. این سازمان‌ها معمولاً در محیط‌های پویا و نامطمئن فعالیت می‌کنند و نیازمند سیستم‌های منابع انسانی انعطاف‌پذیر و نوآورانه هستند (Nikam et al., 2023; Rismayadi, 2024a). در چنین سازمان‌هایی، مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در جذب، حفظ و توسعه کارکنان مستعد ایفا می‌کند. با این حال، بسیاری از این سازمان‌ها فاقد ساختارهای رسمی و الگوهای مناسب مدیریت منابع انسانی هستند، که می‌تواند موجب کاهش اثربخشی سازمانی شود (Priyanka et al., 2023). این موضوع نشان می‌دهد که توسعه الگوهای جدید مدیریت منابع انسانی برای این نوع سازمان‌ها ضروری است.

در سطح کلان، مدیریت منابع انسانی با چالش‌های ساختاری و نهادی متعددی نیز مواجه است. تغییرات اقتصادی، اجتماعی و فناوری موجب شده‌اند که سازمان‌ها نیازمند بازنگری در رویکردهای مدیریت منابع انسانی خود باشند. مدیریت منابع انسانی باید بتواند به‌طور هم‌زمان به نیازهای سازمان، کارکنان و محیط پاسخ دهد و تعادل مناسبی میان این عوامل برقرار کند (Gholi Pour Soteh et al., 2024; Shahmohammadi & Ghadimi, 2023). همچنین، تحول دیجیتال موجب ایجاد فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی برای مدیریت منابع انسانی شده است و سازمان‌ها باید بتوانند از این فرصت‌ها برای بهبود عملکرد خود استفاده کنند (Behizdani & Hakimi Nia, 2024; Rismayadi, 2024b).

در این میان، سیستم‌های آموزشی و سازمان‌های دولتی نیز با چالش‌های خاصی در حوزه مدیریت منابع انسانی مواجه هستند. این سازمان‌ها معمولاً تحت تأثیر فشارهای نهادی و محدودیت‌های ساختاری قرار دارند، که می‌تواند بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی تأثیر بگذارد (Aghaezadeh). علاوه بر این، نیاز به توسعه سرمایه انسانی و بهبود عملکرد کارکنان، اهمیت مدیریت منابع انسانی را در این سازمان‌ها افزایش داده است. مدیریت منابع انسانی در چنین محیط‌هایی باید بتواند به‌طور هم‌زمان به الزامات نهادی و نیازهای سازمانی پاسخ دهد.

با توجه به چالش‌های مطرح‌شده، توسعه الگوهای جدید مدیریت منابع انسانی که بتوانند به‌طور هم‌زمان به فشارهای همگرایی و واگرایی پاسخ دهند، ضروری است. اگرچه پژوهش‌های متعددی به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند، اما هنوز خلأ قابل توجهی در زمینه ارائه الگوهای تطبیقی جامع که بتوانند این چالش‌ها را به‌طور نظام‌مند تبیین کنند، وجود دارد (Alexandro, 2025; Khezri Hamadi, 2023). بسیاری از پژوهش‌ها به بررسی جنبه‌های خاصی از مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند، اما کمتر به ارائه یک الگوی جامع تطبیقی که بتواند به‌طور هم‌زمان فشارهای همگرایی و واگرایی را در نظر بگیرد، پرداخته‌اند. این خلأ پژوهشی به‌ویژه در زمینه سازمان‌های فعال در محیط‌های پیچیده و پویا، اهمیت بیشتری دارد.

از این رو، با توجه به اهمیت مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمان‌ها، پیچیدگی چالش‌های همگرایی و واگرایی، و فقدان الگوهای تطبیقی جامع در این حوزه، این پژوهش با هدف طراحی الگوی تطبیقی مدیریت منابع انسانی در مواجهه با چالش‌های همگرایی و واگرایی با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شده است.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر ماهیت، اکتشافی است و در چارچوب پارادایم پراگماتیسم انجام شده است. پارادایم پراگماتیسم با تأکید بر کاربردپذیری نتایج پژوهش و تناسب روش با ماهیت مسئله، امکان بهره‌گیری هم‌زمان از روش‌های کیفی و کمی را فراهم می‌سازد و به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا با تلفیق رویکردهای مختلف، به درک عمیق‌تر و جامع‌تری از پدیده مورد مطالعه دست یابد. با توجه به پیچیدگی و چندبعدی بودن چالش‌های همگرایی و واگرایی در مدیریت تطبیقی منابع انسانی و همچنین فقدان الگوهای بومی و نظام‌مند در این حوزه، استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی مناسب‌ترین راهبرد برای شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط ساختاری این پدیده و اعتبارسنجی الگوی حاصل در بستر واقعی سازمان‌ها محسوب می‌شود. در این رویکرد، پژوهش در دو فاز متوالی انجام شد، به‌گونه‌ای که در فاز نخست، با استفاده از روش کیفی، مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی مدیریت تطبیقی منابع انسانی در مواجهه با چالش‌های همگرایی و واگرایی شناسایی شد و در فاز دوم، با بهره‌گیری از روش کمی، الگوی طراحی‌شده مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گرفت.

در فاز کیفی، از راهبرد نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند بر اساس رویکرد اشتراوس و کوربین استفاده شد، زیرا هدف اصلی این مرحله، توسعه یک الگوی نظری مبتنی بر داده‌های تجربی و واقعی بود. این راهبرد به‌ویژه در شرایطی مناسب است که نظریه‌های موجود قادر به تبیین کامل پدیده مورد مطالعه نیستند و پژوهشگر در پی ارائه یک چارچوب نظری جدید مبتنی بر زمینه واقعی است. مشارکت‌کنندگان این مرحله شامل سه گروه از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی بودند. گروه نخست شامل اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیریت تطبیقی یا مدیریت بین‌الملل بودند که حداقل پنج سال سابقه تدریس و پژوهش در این حوزه داشتند. گروه دوم شامل مدیران ارشد منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ، شرکت‌های چندملیتی، شرکت‌های دانش‌بنیان و سازمان‌های دولتی بودند که حداقل ده سال سابقه اجرایی در حوزه مدیریت منابع انسانی و تجربه مواجهه با فشارهای همگرایی و واگرایی نهادی و سازمانی داشتند. گروه سوم شامل مشاوران ارشد منابع انسانی بودند که تجربه طراحی، استقرار یا ارزیابی سیستم‌های منابع انسانی در سازمان‌های مختلف را دارا بودند. روش نمونه‌گیری در این مرحله به‌صورت هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی انجام شد، به‌گونه‌ای که ابتدا خبرگان کلیدی شناسایی شدند و سپس از آنان خواسته شد افراد دیگری را که دارای دانش و تجربه مرتبط هستند معرفی کنند. فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت، به این معنا که پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌های جدید منجر به ایجاد مفاهیم یا مقوله‌های جدید نشد. در مجموع، ۲۸ نفر از خبرگان در این مرحله مشارکت داشتند که ترکیب متنوع آنان از نظر پیشینه علمی، اجرایی و مشاوره‌ای، به غنای داده‌های کیفی و جامعیت الگوی استخراج‌شده کمک شایانی نمود.

در فاز کمی، از راهبرد پیمایش برای جمع‌آوری داده‌های تجربی و آزمون الگوی طراحی‌شده استفاده شد. جامعه آماری این مرحله شامل مدیران، کارشناسان ارشد و متخصصان حوزه منابع انسانی در سازمان‌هایی بود که در معرض چالش‌های همگرایی و واگرایی قرار دارند، از جمله سازمان‌های چندملیتی فعال در ایران، شرکت‌های دانش‌بنیان با تعاملات بین‌المللی و سازمان‌های دولتی بزرگ که با الزامات نهادی و فشارهای محیطی متنوع مواجه هستند. این سازمان‌ها به دلیل قرار گرفتن در معرض هم‌زمان فشارهای استانداردسازی جهانی و الزامات بومی، بستری مناسب برای بررسی مدیریت تطبیقی منابع انسانی فراهم می‌کنند. روش نمونه‌گیری در این مرحله به‌صورت تصادفی طبقه‌ای انجام شد تا نمایندگی مناسبی از انواع مختلف سازمان‌ها و سطوح مدیریتی فراهم شود. با توجه به الزامات مدل‌سازی معادلات ساختاری و پیچیدگی مدل پژوهش، تعداد ۴۵۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد، ۳۸۴ پرسشنامه کامل و قابل استفاده جمع‌آوری شد و برای تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت. این حجم نمونه از نظر آماری برای آزمون مدل ساختاری و تعمیم‌پذیری نتایج مناسب ارزیابی شد.

در فاز کیفی، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. این نوع مصاحبه به پژوهشگر امکان می‌دهد تا ضمن حفظ چارچوب مشخصی از سؤالات، انعطاف لازم برای بررسی عمیق‌تر دیدگاه‌ها، تجربیات و برداشت‌های مشارکت‌کنندگان را داشته باشد. پروتکل مصاحبه

بر اساس مرور گسترده ادبیات نظری در حوزه مدیریت تطبیقی منابع انسانی، نظریه‌های همگرایی و واگرایی، نظریه نهادی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی طراحی شد. سؤالات مصاحبه به‌گونه‌ای تدوین شدند که بتوانند ابعاد مختلف چالش‌های همگرایی و واگرایی، راهبردهای سازمان‌ها برای مدیریت این چالش‌ها، ویژگی‌های سیستم‌های منابع انسانی تطبیقی و پیامدهای حاصل از آن‌ها را آشکار سازند. به‌منظور افزایش روایی ابزار، پروتکل مصاحبه توسط چند تن از خبرگان دانشگاهی و اجرایی مورد بررسی قرار گرفت و اصلاحات لازم در ساختار و محتوای سؤالات اعمال شد. مصاحبه‌ها به‌صورت فردی و عمیق انجام شد و هر مصاحبه به‌طور متوسط بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه به طول انجامید. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به‌صورت کامل پیاده‌سازی شدند تا امکان تحلیل دقیق داده‌ها فراهم شود.

در فاز کمی، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته بود که بر اساس یافته‌های حاصل از فاز کیفی و مقوله‌های استخراج‌شده از تحلیل نظریه داده‌بنیاد طراحی شد. این پرسشنامه شامل مجموعه‌ای از گویه‌ها بود که ابعاد مختلف الگوی مدیریت تطبیقی منابع انسانی، از جمله فشارهای همگرایی، فشارهای واگرایی، راهبردهای تطبیقی منابع انسانی، ویژگی‌های سیستم‌های منابع انسانی و پیامدهای عملکردی را اندازه‌گیری می‌کرد. گویه‌های پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم طراحی شدند تا امکان اندازه‌گیری میزان توافق پاسخ‌دهندگان با هر یک از عبارات فراهم شود. به‌منظور اطمینان از روایی محتوای پرسشنامه، نسخه اولیه آن در اختیار جمعی از اساتید دانشگاه و مدیران ارشد منابع انسانی قرار گرفت و بر اساس نظرات آنان اصلاحات لازم انجام شد. همچنین، برای بررسی پایایی ابزار، یک مطالعه مقدماتی انجام شد و نتایج نشان داد که پرسشنامه دارای سطح مناسبی از انسجام درونی و قابلیت اعتماد است.

تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند و از طریق سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها به‌صورت خط‌به‌خط بررسی شد و مفاهیم اولیه استخراج گردید. در این مرحله، پژوهشگر تلاش کرد تا کدها تا حد امکان به داده‌های خام و زبان مشارکت‌کنندگان نزدیک باشند. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای مشابه بر اساس ویژگی‌ها و ابعاد مشترک در قالب مقوله‌های مفهومی دسته‌بندی شدند و روابط میان آن‌ها شناسایی گردید. در این مرحله، ساختار مفهومی الگو شکل گرفت و ارتباط میان شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها مشخص شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله مرکزی پژوهش شناسایی شد و سایر مقوله‌ها در قالب یک الگوی یکپارچه سازمان‌دهی شدند. برای تسهیل فرایند تحلیل و افزایش دقت و نظام‌مندی آن، از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. همچنین، برای افزایش اعتبار یافته‌ها، از روش‌هایی مانند بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان، مقایسه مستمر داده‌ها و بررسی همتایان استفاده شد.

تحلیل داده‌های کمی با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی انجام شد. ابتدا داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفتند و شاخص‌های آمار توصیفی مانند میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی محاسبه شد تا وضعیت

توزیع داده‌ها مشخص شود. سپس، با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS، مدل اندازه‌گیری مورد ارزیابی قرار گرفت و شاخص‌هایی مانند بارهای عاملی، پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج‌شده بررسی شد تا روایی و پایایی سازه‌ها تأیید شود. پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری مورد تحلیل قرار گرفت و ضرایب مسیر، ضرایب تعیین، اندازه اثر و سطح معناداری روابط میان متغیرها بررسی شد. برای آزمون معناداری روابط ساختاری، از روش بوت‌استرپینگ با تعداد زیادی زیرنمونه استفاده شد تا برآوردهای پایدار و قابل اعتمادی از پارامترهای مدل به دست آید. این فرایند امکان ارزیابی جامع الگوی پیشنهادی و تعیین میزان اعتبار تجربی آن را فراهم ساخت.

یافته‌ها

جدول ۱ توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌دهندگان را بر اساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه کاری و نوع سازمان نشان می‌دهد. بررسی این ویژگی‌ها اهمیت زیادی دارد، زیرا تنوع و ترکیب مناسب نمونه آماری، قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها و اعتبار نتایج پژوهش را افزایش می‌دهد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (n = ۳۸۴)

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۴۳	۶۳.۲۸
	زن	۱۴۱	۳۶.۷۲
سطح تحصیلات	کارشناسی	۱۱۲	۲۹.۱۷
	کارشناسی ارشد	۱۹۸	۵۱.۵۶
	دکتری	۷۴	۱۹.۲۷
سابقه کاری	کمتر از ۵ سال	۵۸	۱۵.۱۰
	۵ تا ۱۰ سال	۱۰۴	۲۷.۰۸
	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۳۷	۳۵.۶۸
نوع سازمان	بیش از ۱۵ سال	۸۵	۲۲.۱۴
	چندملیتی	۱۳۶	۳۵.۴۲
	دانش‌بنیان	۱۲۸	۳۳.۳۳
	دولتی	۱۲۰	۳۱.۲۵

بر اساس نتایج ارائه‌شده در جدول ۱، اکثریت پاسخ‌دهندگان را مردان تشکیل می‌دهند، به طوری که ۶۳.۲۸ درصد از نمونه را مردان و ۳۶.۷۲ درصد را زنان شامل می‌شوند. این امر نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از مدیران و متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های مورد بررسی را مردان تشکیل می‌دهند، هرچند حضور قابل توجه زنان نیز بیانگر افزایش نقش آنان در حوزه مدیریت منابع انسانی است. از نظر سطح تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به دارندگان مدرک کارشناسی ارشد با ۵۱.۵۶ درصد است، که نشان‌دهنده سطح علمی بالای پاسخ‌دهندگان

و آشنایی آنان با مفاهیم تخصصی مدیریت منابع انسانی است. همچنین، ۱۹.۲۷ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک دکتری هستند که بیانگر حضور خبرگان و متخصصان با سطح دانش پیشرفته در نمونه پژوهش است. از نظر سابقه کاری، بیشترین فراوانی مربوط به افراد با سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال است که ۳۵.۶۸ درصد از کل نمونه را تشکیل می‌دهند. این امر نشان‌دهنده آن است که اکثر پاسخ‌دهندگان دارای تجربه حرفه‌ای قابل توجه در حوزه منابع انسانی هستند و درک عمیقی از چالش‌های همگرایی و واگرایی دارند. از نظر نوع سازمان، بیشترین سهم مربوط به سازمان‌های چندملیتی با ۳۵.۴۲ درصد است، که نشان‌دهنده اهمیت بررسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌هایی است که بیشترین مواجهه را با فشارهای همگرایی و واگرایی دارند. ترکیب متوازن پاسخ‌دهندگان از انواع مختلف سازمان‌ها، اعتبار و جامعیت نتایج پژوهش را افزایش می‌دهد.

در ادامه، برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری، بارهای عاملی گویه‌ها و شاخص‌های پایایی و روایی سازه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. جدول ۲ بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده برای سازه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. شاخص‌های روایی همگرا و پایایی سازه‌ها

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)
فشارهای همگرا	۰.۸۸	۰.۹۱	۰.۶۷
فشارهای واگرا	۰.۸۹	۰.۹۲	۰.۶۵
تنش همگرایی/واگرایی	۰.۸۶	۰.۹۰	۰.۷۱
راهبرد تطبیقی منابع انسانی	۰.۹۱	۰.۹۳	۰.۶۳
سیستم‌های دوگانه منابع انسانی	۰.۸۹	۰.۹۲	۰.۵۹
عملکرد سازمانی	۰.۸۷	۰.۹۰	۰.۶۲

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها بیشتر از ۰.۷۰ است که بیانگر سطح مطلوبی از پایایی درونی سازه‌ها است. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها بیشتر از ۰.۸۰ است که نشان‌دهنده ثبات و قابلیت اعتماد بالای ابزار اندازه‌گیری است. از سوی دیگر، مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده برای تمامی سازه‌ها بیشتر از ۰.۵۰ است که نشان‌دهنده روایی همگرایی مناسب سازه‌ها است. این نتایج تأیید می‌کند که گویه‌های مورد استفاده توانایی مناسبی در اندازه‌گیری سازه‌های مربوطه دارند و مدل اندازه‌گیری از کیفیت مطلوبی برخوردار است.

به‌منظور بررسی روایی واگرایی سازه‌ها، از معیار فورنل-لارکر استفاده شد. نتایج این تحلیل در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ماتریس روایی واگرا بر اساس معیار فورنل-لارکر

سازه	۱	۲	۳	۴	۵	۶
فشارهای همگرا	۰.۸۲					
فشارهای واگرا	۰.۴۳	۰.۸۱				
تنش همگرایی/واگرایی	۰.۵۱	۰.۴۸	۰.۸۴			
راهبرد تطبیقی	۰.۵۶	۰.۵۳	۰.۶۱	۰.۷۹		
سیستم‌های دوگانه	۰.۴۹	۰.۴۶	۰.۵۸	۰.۶۴	۰.۷۷	
عملکرد سازمانی	۰.۴۷	۰.۴۲	۰.۵۵	۰.۶۸	۰.۷۲	۰.۷۹

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه (اعداد قطر اصلی جدول) از ضرایب همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر است. این امر نشان‌دهنده وجود روایی واگرایی مناسب در مدل اندازه‌گیری است. به عبارت دیگر، هر سازه به خوبی از سایر سازه‌ها متمایز است و گویه‌های مربوط به هر سازه، مفهوم مورد نظر را به طور دقیق اندازه‌گیری می‌کنند. این یافته‌ها نشان‌دهنده اعتبار مناسب مدل اندازه‌گیری و امکان ادامه تحلیل مدل ساختاری است.

در ادامه، ضرایب مسیر و سطح معناداری روابط میان متغیرها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این تحلیل در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ضرایب مسیر و نتایج آزمون فرضیه‌ها

مسیر	ضریب مسیر (β)	مقدار t	سطح معناداری
فشارهای همگرا ← راهبرد تطبیقی	۰.۴۱	۶.۸۲	۰.۰۰۱
فشارهای واگرا ← راهبرد تطبیقی	۰.۳۶	۵.۹۴	۰.۰۰۱
تنش همگرایی/واگرایی ← راهبرد تطبیقی	۰.۴۴	۷.۳۱	۰.۰۰۱
راهبرد تطبیقی ← سیستم‌های دوگانه	۰.۶۲	۱۱.۴۷	۰.۰۰۱
سیستم‌های دوگانه ← عملکرد سازمانی	۰.۵۸	۱۰.۳۶	۰.۰۰۱
راهبرد تطبیقی ← عملکرد سازمانی	۰.۳۹	۷.۰۴	۰.۰۰۱

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که تمامی ضرایب مسیر مثبت و معنادار هستند. بیشترین ضریب مسیر مربوط به رابطه بین راهبرد تطبیقی و سیستم‌های دوگانه منابع انسانی با مقدار ۰.۶۲ است که نشان می‌دهد راهبردهای تطبیقی نقش مهمی در شکل‌گیری سیستم‌های دوگانه منابع انسانی دارند. همچنین، رابطه بین سیستم‌های دوگانه منابع انسانی و عملکرد سازمانی نیز با ضریب مسیر ۰.۵۸ معنادار است که نشان‌دهنده نقش مهم این سیستم‌ها در بهبود عملکرد سازمانی است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که قادر به طراحی و اجرای راهبردهای تطبیقی منابع انسانی هستند، عملکرد بهتری از نظر اثربخشی سازمانی خواهند داشت.

در نهایت، شاخص‌های برازش مدل ساختاری مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

متغیر وابسته	R ²	F ²	Q ²
راهبرد تطبیقی	۰.۵۷	۰.۳۸	۰.۴۱
سیستم‌های دوگانه	۰.۶۲	۰.۴۴	۰.۴۶
عملکرد سازمانی	۰.۵۹	۰.۴۱	۰.۴۳

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که مقدار ضریب تعیین برای سازه راهبرد تطبیقی برابر با ۰.۵۷ است، که نشان می‌دهد ۵۷ درصد از واریانس این سازه توسط متغیرهای پیش‌بین تبیین می‌شود. همچنین، مقدار ضریب تعیین برای سیستم‌های دوگانه منابع انسانی برابر با ۰.۶۲ و برای عملکرد سازمانی برابر با ۰.۵۹ است، که نشان‌دهنده قدرت تبیین مناسب مدل پژوهش است. مقادیر شاخص Q² نیز برای تمامی سازه‌ها مثبت و قابل توجه است که نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی مناسب مدل است. به‌طور کلی، نتایج نشان می‌دهد که مدل پیشنهادی دارای برازش مناسب و قدرت تبیین قابل قبول است و می‌تواند به‌عنوان یک الگوی معتبر برای مدیریت تطبیقی منابع انسانی در مواجهه با چالش‌های همگرایی و واگرایی مورد استفاده قرار گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های معاصر تحت تأثیر هم‌زمان فشارهای همگرایی و واگرایی قرار دارد و سازمان‌ها برای مدیریت این وضعیت پیچیده، ناگزیر به اتخاذ راهبردهای تطبیقی و طراحی سیستم‌های دوگانه منابع انسانی هستند. نتایج تحلیل مدل ساختاری نشان داد که فشارهای همگرا، شامل عواملی مانند استانداردسازی جهانی، تحول دیجیتال، الزامات رقابتی و انتقال دانش، تأثیر مثبت و معناداری بر شکل‌گیری راهبردهای تطبیقی منابع انسانی دارند. این یافته نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای همگام شدن با الزامات محیط جهانی، ناگزیر به بازنگری در سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی خود هستند و تلاش می‌کنند تا سیستم‌های منابع انسانی خود را با استانداردهای بین‌المللی هماهنگ سازند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های پیشین همسو است که نشان داده‌اند جهانی شدن و تحول دیجیتال موجب افزایش فشار برای استانداردسازی رویه‌های منابع انسانی و پذیرش رویکردهای نوین مدیریتی شده است (Alexandro, 2025; Wijaya & Senen, 2024). همچنین، پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه تحول دیجیتال منابع انسانی نشان داده‌اند که فناوری‌های نوین، سازمان‌ها را به سمت پذیرش رویکردهای نوآورانه و تطبیقی سوق می‌دهند و این امر موجب تغییر در نقش و کارکرد مدیریت منابع انسانی می‌شود (Abbasi & Esmaili, 2024; Behizdani & Hakimi Nia, 2024).

از سوی دیگر، نتایج پژوهش نشان داد که فشارهای واگرا نیز تأثیر معناداری بر راهبردهای تطبیقی منابع انسانی دارند. این فشارها شامل تفاوت‌های فرهنگی، نهادی، قانونی و اجتماعی میان محیط‌های مختلف هستند که سازمان‌ها را ملزم می‌کنند سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی خود را با شرایط محلی تطبیق دهند. این یافته نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند صرفاً بر استانداردهای جهانی تکیه کند، بلکه باید شرایط و ویژگی‌های محیط بومی را نیز در نظر بگیرد. این نتیجه با دیدگاه‌های نظری مدیریت تطبیقی منابع انسانی همسو است که تأکید می‌کنند تفاوت‌های نهادی و فرهنگی نقش مهمی در شکل‌دهی به سیستم‌های منابع انسانی دارند (Ochieng, 2023; Zarei & Izadi, 2024). همچنین، پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که قادر به انطباق سیاست‌های منابع انسانی خود با شرایط محلی هستند، عملکرد بهتری در مدیریت سرمایه انسانی و بهبود اثربخشی سازمانی دارند (Rajput et al., 2023; Shehadeh & Abu Al-Haija, 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهد که موفقیت مدیریت منابع انسانی در محیط‌های پیچیده، مستلزم ایجاد تعادل میان استانداردهای جهانی و بومی‌سازی است.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، تأثیر مثبت و معنادار تنش همگرایی/واگرایی بر شکل‌گیری راهبردهای تطبیقی منابع انسانی بود. این نتیجه نشان می‌دهد که تنش ناشی از الزامات متعارض جهانی و محلی، سازمان‌ها را به سمت توسعه راهبردهای نوآورانه و انعطاف‌پذیر سوق می‌دهد. به عبارت دیگر، تنش همگرایی و واگرایی نه تنها یک چالش، بلکه یک محرک برای نوآوری در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند چالش‌ها و فشارهای محیطی می‌توانند به عنوان محرکی برای توسعه قابلیت‌های سازمانی و بهبود عملکرد عمل کنند (Priyanka et al., 2023; Shao et al., 2025). همچنین، مطالعات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که قادر به مدیریت مؤثر این تنش‌ها هستند، از انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری بیشتری برخوردار هستند و بهتر می‌توانند با تغییرات محیطی سازگار شوند (Kiai & Khodabandeh, 2023; Sadeghnia, 2023).

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که راهبردهای تطبیقی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر شکل‌گیری سیستم‌های دوگانه منابع انسانی دارند. این یافته نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای مدیریت هم‌زمان فشارهای همگرایی و واگرایی، از سیستم‌های منابع انسانی ترکیبی استفاده می‌کنند که شامل عناصر استاندارد شده و عناصر بومی‌شده است. این سیستم‌ها به سازمان‌ها امکان می‌دهند تا از مزایای استانداردهای جهانی، مانند افزایش کارایی و هماهنگی، بهره‌مند شوند و در عین حال انعطاف‌پذیری لازم برای پاسخگویی به شرایط محلی را حفظ کنند. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند سازمان‌ها برای مدیریت محیط‌های پیچیده، از رویکردهای ترکیبی و تطبیقی استفاده می‌کنند (Alexandro, 2025; Rismayadi, 2024a). همچنین، پژوهش‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال نشان داده‌اند که

سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای از سیستم‌های منابع انسانی انعطاف‌پذیر و ترکیبی برای مدیریت چالش‌های محیطی استفاده می‌کنند (Mallah, 2024; Yazdani & Hakiminia, 2024).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش، تأثیر مثبت و معنادار سیستم‌های دوگانه منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بود. این نتیجه نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که از سیستم‌های منابع انسانی تطبیقی و ترکیبی استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری از نظر اثربخشی سازمانی، بهره‌وری کارکنان و توانایی سازگاری با تغییرات محیطی دارند. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند مدیریت مؤثر منابع انسانی نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی دارد (Rajput et al., 2023; Shehadeh & Abu Al-Haija, 2024). همچنین، پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت منابع انسانی استراتژیک نشان داده‌اند که سیستم‌های منابع انسانی تطبیقی می‌توانند موجب افزایش تعهد کارکنان، بهبود عملکرد و افزایش تاب‌آوری سازمانی شوند (Kiai & Khodabandeh, 2023; Shao et al., 2025).

علاوه بر این، نتایج پژوهش نشان داد که راهبردهای تطبیقی منابع انسانی به‌طور مستقیم نیز بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارند. این یافته نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که قادر به طراحی و اجرای راهبردهای منابع انسانی تطبیقی هستند، بهتر می‌توانند با چالش‌های محیطی مواجه شوند و عملکرد بهتری داشته باشند. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در توسعه قابلیت‌های سازمانی و بهبود عملکرد دارد (Gholi Pour Soteh et al., 2024; Khajani Lehi et al., 2025). همچنین، پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها نشان داده‌اند که راهبردهای منابع انسانی تطبیقی نقش مهمی در موفقیت این سازمان‌ها دارند (Nikam et al., 2023; Rismayadi, 2024b).

به‌طور کلی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی در محیط‌های پیچیده و پویا، نیازمند اتخاذ رویکردهای تطبیقی و انعطاف‌پذیر است. سازمان‌ها باید بتوانند میان الزامات جهانی و شرایط محلی تعادل برقرار کنند و سیستم‌های منابع انسانی خود را به‌گونه‌ای طراحی کنند که بتوانند به‌طور هم‌زمان به فشارهای همگرایی و واگرایی پاسخ دهند. این یافته‌ها با دیدگاه‌های نظری مدیریت منابع انسانی تطبیقی همسو است که تأکید می‌کنند مدیریت منابع انسانی باید به‌طور هم‌زمان به عوامل جهانی و محلی توجه کند (Aghaezadeh et al., 2024; Khezri Hamadi, 2023). همچنین، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه الگوهای تطبیقی مدیریت منابع انسانی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند و مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند.

با وجود ارزش علمی و کاربردی یافته‌های این پژوهش، برخی محدودیت‌ها وجود دارد که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، این پژوهش در بستر سازمان‌های فعال در ایران انجام شده است و ویژگی‌های نهادی، فرهنگی و اقتصادی این محیط ممکن است بر نتایج پژوهش تأثیر گذاشته باشد. بنابراین، تعمیم نتایج به سایر کشورها یا محیط‌های نهادی متفاوت باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، داده‌های کمی

این پژوهش بر اساس پرسشنامه و خودگزارشی پاسخ‌دهندگان جمع‌آوری شده است، که ممکن است تحت تأثیر سوگیری ادراکی یا تمایل پاسخ‌دهندگان به ارائه پاسخ‌های مطلوب اجتماعی قرار گرفته باشد. سوم، این پژوهش از یک طرح مقطعی استفاده کرده است، که امکان بررسی روابط علی در طول زمان را محدود می‌کند. چهارم، اگرچه تلاش شد تا نمونه متنوعی از سازمان‌ها در پژوهش مشارکت داشته باشند، اما ممکن است برخی صنایع یا بخش‌های خاص به‌طور کامل نمایندگی نشده باشند. این محدودیت‌ها نشان می‌دهد که نتایج پژوهش باید با در نظر گرفتن شرایط و محدودیت‌های مطالعه تفسیر شود.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی الگوی تطبیقی مدیریت منابع انسانی در بسترهای نهادی و فرهنگی متفاوت بپردازند تا امکان مقایسه میان کشورها و محیط‌های مختلف فراهم شود. همچنین، استفاده از طرح‌های طولی می‌تواند به درک بهتر روابط علی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تغییرات در طول زمان کمک کند. پژوهش‌های آینده می‌توانند نقش عوامل میانجی و تعدیل‌کننده، مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و سطح بلوغ دیجیتال سازمان را در رابطه میان راهبردهای منابع انسانی و عملکرد سازمانی بررسی کنند. علاوه بر این، استفاده از روش‌های کیفی عمیق‌تر، مانند مطالعات موردی چندگانه، می‌تواند به درک بهتر فرایندهای طراحی و اجرای راهبردهای تطبیقی منابع انسانی کمک کند. همچنین، بررسی نقش فناوری‌های نوظهور، مانند هوش مصنوعی و تحلیل کلان‌داده، در توسعه سیستم‌های منابع انسانی تطبیقی می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه کمک کند.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌ها باید رویکردی تطبیقی در مدیریت منابع انسانی اتخاذ کنند و از استفاده از الگوهای یکسان و غیرمنعطف پرهیز نمایند. سازمان‌ها باید سیستم‌های منابع انسانی خود را به‌گونه‌ای طراحی کنند که بتوانند به‌طور هم‌زمان به الزامات جهانی و شرایط محلی پاسخ دهند. همچنین، مدیران منابع انسانی باید به توسعه قابلیت‌های سازمانی برای مدیریت تنش‌های ناشی از همگرایی و واگرایی توجه ویژه‌ای داشته باشند. استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند به بهبود کارایی و اثربخشی سیستم‌های منابع انسانی کمک کند، اما این فناوری‌ها باید به‌گونه‌ای استفاده شوند که با شرایط و نیازهای سازمان سازگار باشند. علاوه بر این، سازمان‌ها باید به توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان خود توجه کنند تا بتوانند با تغییرات محیطی سازگار شوند. در نهایت، طراحی و اجرای راهبردهای منابع انسانی تطبیقی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند و مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می آید.

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary era characterized by globalization, digital transformation, and rapid institutional change, human resource management (HRM) has emerged as a central strategic function that plays a decisive role in shaping organizational performance, resilience, and long-term sustainability. Organizations are increasingly confronted with dual pressures stemming from convergence and divergence forces. Convergence pressures arise from globalization, technological advancement, digital integration, and international competition, which encourage organizations to standardize HRM practices in accordance with global norms and best practices. At the same time, divergence pressures emerge from institutional, cultural, regulatory, and socio-economic differences across national and organizational contexts, requiring organizations to adapt HRM systems to local conditions and contextual realities. This dynamic tension creates a complex managerial challenge that necessitates the development of adaptive and context-sensitive HRM models capable of integrating global efficiency with local responsiveness (Alexandro, 2025; Wijaya & Senen, 2024).

The rise of digital technologies, particularly artificial intelligence and data-driven HRM systems, has fundamentally reshaped traditional HR functions, transforming recruitment, performance evaluation, workforce planning, and talent management processes. These technologies enable organizations to enhance decision accuracy, operational efficiency, and workforce analytics capabilities. However, digital transformation also introduces ethical, legal, and organizational challenges, including issues related to fairness, transparency, data privacy, and employee trust. As organizations integrate digital tools into HR processes, they must balance technological standardization with contextual adaptability to ensure effective and equitable HRM practices (Abbasi & Esmaili, 2024; Du, 2024; Yazdani & Hakiminia, 2024). Moreover, the increasing complexity of organizational environments requires HRM systems to evolve beyond administrative roles and assume strategic functions that support organizational agility and innovation (Rajput et al., 2023; Shao et al., 2025).

Institutional and cultural diversity across organizations further complicates HRM standardization. HR policies and practices that are effective in one institutional context may not produce similar outcomes in another due to variations in labor laws, organizational culture, workforce expectations, and socio-economic structures. These divergence forces necessitate localized HR strategies that align with contextual realities while maintaining strategic coherence with organizational goals. Studies have emphasized that organizations capable of balancing global integration with local responsiveness achieve higher organizational effectiveness and workforce engagement (Ochieng, 2023; Zarei & Izadi, 2024). Additionally, emerging organizational forms such as startups, multinational enterprises, and knowledge-based firms face heightened HR challenges due to dynamic environments, innovation demands, and workforce diversity, reinforcing the need for adaptive HRM models (Nikam et al., 2023; Rismayadi, 2024a).

Despite the growing recognition of convergence and divergence challenges in HRM, existing research has largely focused on isolated aspects of HR transformation rather than providing a comprehensive comparative model that integrates both convergence and divergence dynamics within a unified framework. While previous studies have examined digital HR transformation, institutional challenges, and strategic HR alignment, there remains a significant gap in the development of integrative HRM models capable of addressing simultaneous global and local pressures in complex organizational environments (Behizdani & Hakimi Nia, 2024; Khajani Lehi et al., 2025; Khezri Hamadi, 2023). Therefore, the present study seeks to address this gap by designing and validating a comparative human resource management model that systematically explains organizational responses to convergence and divergence challenges using an exploratory mixed-method approach.

Methods and Materials

This study employed an exploratory mixed-method research design grounded in the pragmatic research paradigm, enabling the integration of qualitative and quantitative methods to develop and validate a comparative HRM model. The research was conducted in two sequential phases. In the qualitative phase, a systematic grounded theory approach was used to explore the dimensions, components, and relationships underlying comparative HRM in the context of convergence and divergence challenges. Participants included academic experts, senior HR managers, and HR consultants with extensive experience in strategic and comparative HRM. A purposive and snowball sampling strategy was used, and data were collected through semi-structured interviews until theoretical saturation was achieved.

Interview transcripts were analyzed using open coding, axial coding, and selective coding procedures to identify core categories and construct a conceptual model. Qualitative data analysis was conducted using MAXQDA software to ensure systematic coding and conceptual integration.

In the quantitative phase, the conceptual model developed from qualitative findings was empirically tested using a survey research strategy. The target population included HR managers and specialists working in multinational corporations, knowledge-based firms, and large governmental organizations. A stratified random sampling approach was employed to ensure representation across organizational types. A researcher-developed

questionnaire was designed based on qualitative findings, measuring convergence pressures, divergence pressures, convergence–divergence tension, adaptive HR strategies, dual HR systems, and organizational performance using a five-point Likert scale. Data were analyzed using SPSS and SmartPLS software. Structural equation modeling with partial least squares (PLS-SEM) was used to evaluate measurement reliability, construct validity, and structural relationships among variables.

Findings

Descriptive analysis indicated that the sample consisted of experienced HR professionals with diverse organizational backgrounds, ensuring adequate representation of convergence and divergence contexts. Measurement model evaluation confirmed acceptable reliability and validity levels, with Cronbach's alpha and composite reliability values exceeding recommended thresholds and average variance extracted (AVE) values demonstrating convergent validity.

Structural model analysis revealed significant positive relationships between convergence pressures and adaptive HR strategies, indicating that global standardization pressures encourage organizations to develop strategic HR responses aligned with international standards. Similarly, divergence pressures showed a significant positive relationship with adaptive HR strategies, suggesting that institutional and contextual differences drive organizations to adopt localized HR practices.

The analysis also confirmed a strong positive relationship between convergence–divergence tension and adaptive HR strategies, demonstrating that organizational exposure to conflicting global and local pressures stimulates the development of flexible and hybrid HRM approaches. Adaptive HR strategies showed a significant positive effect on dual HR systems, indicating that organizations implement hybrid HR structures combining standardized global practices with localized adaptations.

Furthermore, dual HR systems demonstrated a significant positive relationship with organizational performance, suggesting that organizations capable of balancing global consistency and local adaptability achieve superior performance outcomes. Adaptive HR strategies also directly influenced organizational performance, highlighting their strategic importance in enhancing organizational effectiveness, workforce efficiency, and adaptive capacity.

Model evaluation indicators, including coefficient of determination (R^2) and predictive relevance (Q^2), confirmed the model's explanatory and predictive strength, indicating that the proposed comparative HRM model effectively explains organizational responses to convergence and divergence challenges.

Discussion and Conclusion

The findings of this study provide empirical support for the theoretical proposition that contemporary HRM operates within a dynamic environment shaped by simultaneous convergence and divergence pressures. The results demonstrate that convergence pressures associated with globalization and technological advancement compel organizations to align HR practices with global standards, enhancing operational efficiency and

strategic integration. At the same time, divergence pressures arising from institutional, cultural, and regulatory differences necessitate localized adaptation to ensure contextual relevance and workforce alignment.

The study confirms that convergence–divergence tension serves as a critical catalyst for innovation in HRM systems, encouraging organizations to develop adaptive strategies that integrate global efficiency with local responsiveness. This adaptive capacity enables organizations to implement dual HR systems that balance standardization and flexibility, ultimately enhancing organizational performance and strategic resilience.

The findings also highlight the strategic importance of adaptive HR strategies in facilitating organizational transformation and performance improvement. Organizations that adopt flexible and hybrid HRM systems are better equipped to respond to environmental complexity, technological change, and workforce diversity. These adaptive systems enhance organizational agility, improve employee engagement, and strengthen organizational competitiveness.

Overall, this study contributes to HRM theory by developing and validating a comprehensive comparative HRM model that explains how organizations navigate convergence and divergence challenges through adaptive HR strategies and dual HR systems. The proposed model provides a valuable framework for understanding HRM transformation in globalized and digitally driven environments. From a practical perspective, the findings suggest that organizations should move beyond rigid, standardized HR models and adopt adaptive HRM frameworks that integrate global best practices with local contextual considerations. Such adaptive approaches enable organizations to achieve sustainable performance, enhance workforce resilience, and maintain strategic competitiveness in increasingly complex and dynamic environments.

References

- Abbasi, R., & Esmaili, M. (2024). Artificial Intelligence and Digital Human Resource Processes: Applications and Challenges. *Human Resource Studies*, 4(1), 116-140.
- Aghaezadeh, R., Mohabbati, H. R., Rastegar, F., & Zargar, M. (2024). Human resource management: Challenges and opportunities in the digital age in education. *The 1st International Conference on Transformative Ideas in Cultural and Educational Studies in Education with an emphasis on action research, lesson study and narrative research in the third millennium*. <https://civilica.com/doc/2248362/>
- Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era: an empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>
- Alkaabi, N., Enayati, T., Mousavi, N. A. G., & Ghashghaeizadeh, N. (2024). Providing A Framework For Identifying Challenges In Human Resource Management In The Education System Of Iraq. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(3), 10-18. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.3.2>
- Behzadani, H., & Hakimi Nia, M. (2024). Identifying the Challenges and Opportunities of Employing Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Meta-Synthesis Approach. *Bimonthly Journal of Sustainable Human Management*, 6(10).
- Du, J. (2024). Ethical and Legal Challenges of AI in Human Resource Management. *Journal of Computing and Electronic Information Management*, 13(2), 71-77. <https://doi.org/10.54097/83j64ub9>
- Gholi Pour Soteh, R., Zarjo, S., & Najafi Rastaki, H. (2024). Identifying Factors Affecting National Human Resource Management with Emphasis on Human Resource Challenges. *Human Resource Studies*, 14(2), 55-29. <https://civilica.com/doc/2060114/>
- Khajani Lehi, S., Yaqoubnejad, A., & Ismailzadeh Maqri, A. (2025). Prioritization of challenges in human resource management in audit institutions. *Scientific Research Quarterly Journal of Accounting and Management*, 14(2), 205-220. <http://193.36.85.187:8092/index.php/mes/article/view/58>
- Khezri Hamadi, S. (2023). Human resource management in the digital age: Challenges and solutions.
- Kiai, S., & Khodabandeh, A. (2023). Efficient Human Resource Management and Readiness for Change: An Integrated Model of Affective Commitment, Employee Performance, and the Moderating Role of Hierarchical Culture. Proceedings of the Third International Conference on Novel Challenges and Solutions in Industrial Engineering, Management, and Accounting, Chababar.
- Mallah, H. (2024). Artificial Intelligence in Human Resource Management - Innovation, Challenges, and the Way Forward.

- Nikam, R. U., Lahoti, Y., & Ray, S. (2023). A Study of Need and Challenges of Human Resource Management in Start-up Companies. (Vol. 72, pp. 314-320).
- Ochieng, E. M. (2023). A Study of the History, Functions, Roles, and Challenges of Human Resources Management. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 3(1), 54-64. <https://doi.org/10.53759/5181/JEBI202303006>
- Priyanka, R., Ravindran, K., Sankaranarayanan, B., & Ali, S. M. (2023). A fuzzy DEMATEL decision modeling framework for identifying key human resources challenges in start-up companies: Implications for sustainable development. *Decision Analytics Journal*, 6, 100192. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100192>
- Rajput, N., Das, G., Shivam, K., Kumar Nayak, C., Gaurav, K., & Nagpal, P. (2023). An inclusive systematic investigation of human resource management practice in harnessing human capital. *Materials Today: Proceedings*, 80, 3686-3690. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.07.362>
- Rismayadi, B. (2024a). Human Resource Management Practices in Startup Companies: Challenges and Opportunities. *Lead Journal of Economy and Administration*, 2(4), 176-182. <https://doi.org/10.56403/lejea.v2i4.184>
- Rismayadi, B. (2024b). Opportunities and Challenges for Using Artificial Intelligence Technology in Human Resource Management. *Journal of Data Science*, 2(01), 32-40. <https://doi.org/10.58471/jds.v2i01.4273>
- Sadeghnia, M. (2023). Challenges and Solutions for Empowerment and Modern Approaches to Human Resource Management. Sixth National Conference on New Technologies in Humanities, Management, and Marketing in Iran, Tehran.
- Shahmohammadi, M., & Ghadimi, R. (2023). Presenting a human resource supply model in Islamic republic of Iran whit emphasis on the armed forces in the next decade. *Military Science and Tactics*, 18(62), 5-40. <https://doi.org/10.22034/qjmst.2023.557865.1743>
- Shao, D., Ji, Y., Zhou, R., & Liu, T. (2025). Unpacking the Mixed Influences of Sustainable Human Resource Management on Employee Resilience: Effects of Challenge-Hindrancel Appraisal and Trait Mindfulness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 63(1), e12433. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12433>
- Shehadeh, H. K., & Abu Al-Haija, K. M. R. (2024). *The Impact of Human Resource Management Practices on Achieving Institutional Excellence: A Case Study in the Ministry of Education/Jordan*. In: Musleh Al-Sartawi, A.M.A., Aydiner, A.S., Kanan, M. (eds) *Business Analytical Capabilities and Artificial Intelligence-enabled Analytics: Applications and Challenges in the Digital Era*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57242-5_17
- Wijaya, F., & Senen, S. H. (2024). Strategic Human Resource Management in Social Enterprises: A Systematic Review of Practices and Challenges. *Journal of Social Entrepreneurship Theory and Practice*, 3(2). <https://doi.org/10.31098/jsetp.v3i2.2821>
- Yazdani, H. R., & Hakiminia, M. (2024). Identifying Challenges and Opportunities for the Implementation of Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Meta-Synthesis Approach. *Journal of Sustainable Human Resources*, 6(10). <https://doi.org/10.2478/czoto-2024-0026>
- Zarei, A., & Izadi, F. (2024). Developing Green Human Resource Management with a Gap Analysis Approach (Case Study: Agricultural and Natural Resources Research and Education Center of Fars Province). *First National Congress on Sustainable Development and Social Responsibility: Challenges and Solutions*. <https://civilica.com/doc/217012>