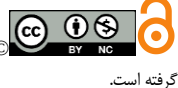




شیوه استناددهی: محمدیدگی، محسن، چناری، وحید، امینی، یوسف، کیانی، عزت‌اله، و جمال‌منش، آرش. (۱۴۰۵). اعتباریابی مدل همگرایی فرهنگی در اکوسیستم پایدار مدیریت منابع انسانی نظام سلامت ایران: رویکرد آمیخته اکتشافی. آموزش، تربیت و توسعه پایدار، ۴(۴)، ۱۹-۱.



گرفته است. © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت

اعتباریابی مدل همگرایی فرهنگی در اکوسیستم پایدار مدیریت منابع انسانی نظام سلامت ایران: رویکرد آمیخته اکتشافی

محسن محمدیدگی^۱، وحید چناری^{۲*}، یوسف امینی^۳، عزت‌اله کیانی^۴، آرش جمال‌منش^۵

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران
۳. استادیار، گروه جامعه‌شناسی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: vahid.chenari@iau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش، توسعه و اعتبارسنجی مدل همگرایی فرهنگی در اکوسیستم پایدار مدیریت منابع انسانی نظام بهداشت و درمان ایران است. پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شد. در بخش کیفی، با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد به شیوه استراوس و کوربین، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران منابع انسانی بیمارستان‌های دولتی تهران انجام و داده‌ها طی کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. بر اساس یافته‌های کیفی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته طراحی و روایی محتوایی آن با شاخص‌های CVI و CVR تأیید گردید. در بخش کمی، داده‌های حاصل از ۳۵۰ نفر از کارکنان و مدیران بیمارستان‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) تحلیل شد. نتایج تحلیل ساختاری نشان داد شرایط علی اثر معناداری بر اکوسیستم پایدار مدیریت منابع انسانی دارند ($\beta=0.754$, $t=5.028$). همچنین راهبردهای مدیریت بین‌فرهنگی نقش واسطه‌ای معناداری در انتقال اثر عوامل علی به پیامدها ایفا کردند ($\beta=0.635$, $t=9.322$). اثر عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بر شدت و جهت روابط ساختاری نیز تأیید شد ($p<0.05$). یافته‌ها بیانگر آن است که همگرایی فرهنگی به عنوان پدیده محوری، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق پایداری منابع انسانی نظام سلامت ایفا می‌کند و می‌تواند مبنای بازطراحی سیاست‌های جذب، آموزش و مدیریت منابع انسانی در محیط‌های چندفرهنگی درمانی قرار گیرد.

کلیدواژه‌گان: همگرایی فرهنگی، اکوسیستم منابع انسانی، پایداری منابع انسانی، نظریه داده‌بنیاد، مدل‌سازی معادلات ساختاری، نظام سلامت

تاریخ ارسال: ۸ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۸ آذر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۷ دی ۱۴۰۴

تاریخ چاپ اولیه: ۸ دی ۱۴۰۴

تاریخ چاپ نهایی: ۱ دی ۱۴۰۵



How to cite: Mohammadbeidaghi, M., Chenari, V., Amini, Y., Kiani, E., & Jamalmanesh, A. (2026). Validation of the Cultural Convergence Model within the Sustainable Human Resource Management Ecosystem of Iran's Healthcare System: An Exploratory Mixed-Methods Approach. *Training, Education, and Sustainable Development*, 4(4), 1-19.



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Validation of the Cultural Convergence Model within the Sustainable Human Resource Management Ecosystem of Iran's Healthcare System: An Exploratory Mixed-Methods Approach

Mohsen Mohammadbeidaghi¹, Vahid Chenari^{2*}, Yousef Amini³, Ezatollah Kiani⁴, Arash Jamalmanesh⁴

1. PhD Student, Department of Public Administration, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

3. Assistant Professor, Department of Sociology, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

*Corresponding Author's Email: vahid.chenari@iau.ac.ir

Abstract

This study aimed to develop and validate a cultural convergence model within the sustainable human resource management ecosystem of Iran's healthcare system. An exploratory mixed-methods design was employed. In the qualitative phase, grounded theory following Strauss and Corbin's approach was applied through semi-structured interviews with 12 academic experts and HR managers from public hospitals in Tehran, analyzed via open, axial, and selective coding. Based on qualitative findings, a researcher-made questionnaire was developed and its content validity was confirmed using CVR and CVI indices. In the quantitative phase, data from 350 hospital employees and managers were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Structural model results indicated a significant effect of causal conditions on the sustainable HR ecosystem ($\beta=0.754$, $t=5.028$). Intercultural management strategies demonstrated a significant mediating role in linking causal factors to outcomes ($\beta=0.635$, $t=9.322$). The moderating effects of contextual and intervening conditions on structural relationships were also statistically supported ($p<0.05$). The findings confirm cultural convergence as a core phenomenon and a strategic pillar for achieving sustainable human resource management in healthcare organizations, providing an empirical foundation for redesigning HR policies in multicultural clinical environments.

Keywords: Cultural Convergence, Human Resource Ecosystem, Sustainable HRM, Grounded Theory, Structural Equation Modeling, Healthcare System

Submit Date: 30 July 2025

Revise Date: 19 December 2025

Accept Date: 28 December 2025

Initial Publish: 29 December 2025

Final Publish: 22 December 2026

در دهه‌های اخیر، تحولات شتابان محیط‌های سازمانی، پیچیدگی فزاینده ساختارهای نهادی و فشارهای ناشی از جهانی‌شدن، سازمان‌ها را با ضرورت بازاندیشی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مواجه ساخته است. در این میان، سازمان‌های دولتی و عمومی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، بیش از سایر بخش‌ها در معرض چالش‌های ساختاری، فرهنگی و نهادی قرار دارند؛ چرا که از یک‌سو با الزامات پاسخ‌گویی اجتماعی و عدالت‌محور روبه‌رو هستند و از سوی دیگر باید در محیطی پویا و چندفرهنگی به پایداری عملکرد خود بیندیشند (Qolipour, 2024). یکی از مهم‌ترین محورهای این بازاندیشی، گذار از نگاه سنتی و کارکردگرایانه به منابع انسانی به سوی رویکردهای پایداری‌محور و اکوسیستمی است که در آن، نیروی انسانی نه صرفاً به‌عنوان عامل تولید، بلکه به‌مثابه سرمایه‌ای فرهنگی، اجتماعی و راهبردی تلقی می‌شود (Westerman et al., 2020).

مفهوم مدیریت پایدار منابع انسانی در واکنش به محدودیت‌های مدل‌های کلاسیک مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است. در این رویکرد، تمرکز صرف بر بهره‌وری کوتاه‌مدت جای خود را به توجه هم‌زمان به ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منابع انسانی می‌دهد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که پایداری منابع انسانی زمانی محقق می‌شود که سازمان‌ها بتوانند میان اهداف عملکردی، رفاه کارکنان و الزامات محیطی تعادل برقرار کنند (Shaker, 2022). در بخش عمومی، این موضوع اهمیت دوچندان می‌یابد؛ زیرا کارکنان نه‌تنها مجریان سیاست‌ها، بلکه نمایندگان ارزش‌های حاکمیتی و اجتماعی محسوب می‌شوند (Ghale Aqababaei, 2023). از این منظر، مدیریت منابع انسانی پایدار نیازمند چارچوب‌هایی است که فراتر از سیاست‌های اداری، به بسترهای فرهنگی و نهادی سازمان نیز توجه داشته باشند.

در همین راستا، رویکرد «اکوسیستم منابع انسانی» به‌عنوان یکی از نوآورانه‌ترین چارچوب‌های مفهومی در ادبیات معاصر مدیریت مطرح شده است. این رویکرد، سازمان را شبکه‌ای پویا از تعاملات میان افراد، فرهنگ، ساختار، فناوری و محیط می‌داند که پایداری آن در گرو هماهنگی و هم‌افزایی این عناصر است (Snell & Morris, 2021). برخلاف مدل‌های خطی، اکوسیستم منابع انسانی بر پویایی، سازگاری و یادگیری مستمر تأکید دارد و فرهنگ سازمانی را به‌عنوان یکی از زیرسیستم‌های تنظیم‌کننده اصلی در نظر می‌گیرد (Dickmann, 2023). در چنین چارچوبی، تنوع فرهنگی کارکنان نه یک مسئله حاشیه‌ای، بلکه متغیری محوری در عملکرد و بقای سازمان تلقی می‌شود.

فرهنگ سازمانی، مطابق دیدگاه شاین، مجموعه‌ای از مفروضات بنیادین، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مشترک است که نحوه ادراک، تفکر و کنش اعضای سازمان را شکل می‌دهد (Schein, 2010). هنگامی که سازمان‌ها با نیروهای انسانی متنوع از نظر قومی، زبانی، ارزشی و اجتماعی مواجه هستند، نبود سازوکارهای همسوکننده فرهنگی می‌تواند به تعارض، کاهش انسجام و افت عملکرد منجر شود (Hofstede, 2000). مطالعات بین‌فرهنگی نشان می‌دهند که تفاوت در ابعاد فرهنگی نظیر فاصله قدرت، جمع‌گرایی-فردگرایی و اجتناب از عدم‌اطمینان، تأثیر مستقیمی بر نگرش کارکنان نسبت به تعهد سازمانی، رهبری و همکاری دارد (Usunier & Lee, 2005).

در پاسخ به این چالش، مفهوم «همگرایی فرهنگی» در ادبیات مدیریت منابع انسانی و مطالعات بین‌فرهنگی مطرح شده است. همگرایی فرهنگی فرآیندی است که طی آن، افراد متعلق به فرهنگ‌های متفاوت، از طریق توسعه شایستگی‌های بین‌فرهنگی، به درک مشترک، تعامل اثربخش و همکاری پایدار دست می‌یابند (Hammer, 2015). این مفهوم با رویکردهای جذب یا حذف تفاوت‌های فرهنگی متفاوت است و به‌جای همسان‌سازی، بر ایجاد بسترهای مشترک معنایی و رفتاری تأکید دارد (Deardorff, 2006). پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که همگرایی فرهنگی می‌تواند نقش کلیدی در تقویت انسجام سازمانی، کاهش تعارضات درون‌سازمانی و افزایش تاب‌آوری منابع انسانی ایفا کند (Peretz, 2024).

اهمیت این موضوع در سازمان‌های خدماتی و به‌ویژه نظام سلامت برجسته‌تر می‌شود. سازمان‌های سلامت به دلیل ماهیت خدمت‌رسانی، فشارهای کاری بالا و حساسیت اجتماعی عملکرد، بیش از سایر سازمان‌ها به سرمایه انسانی متعهد، منعطف و همسو نیاز دارند (Garavan, 2019). تنوع فرهنگی کارکنان در این سازمان‌ها، اگر به‌درستی مدیریت نشود، می‌تواند کیفیت تعاملات حرفه‌ای و حتی پیامدهای درمانی را

تحت تأثیر قرار دهد. در مقابل، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیریت آگاهانه تنوع و همگرایی فرهنگی می‌تواند به ارتقای کیفیت خدمات، افزایش رضایت شغلی و پایداری سازمانی منجر شود (Georgescu et al., 2024).

در ادبیات جدید مدیریت منابع انسانی، پیوند میان فرهنگ سازمانی و پایداری به‌صورت فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است. مطالعات نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی همسو با ارزش‌های پایداری، می‌تواند نقش میانجی مؤثری در اثرگذاری سیاست‌های منابع انسانی بر عملکرد کارکنان ایفا کند (Kumar, 2025). همچنین، تحقیقات انجام‌شده در حوزه منابع انسانی سبز نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، شرط لازم برای نهادینه‌سازی رفتارهای پایدار در میان کارکنان است (Azizi et al., 2024; Rahman & Saba, 2025). این یافته‌ها حاکی از آن است که پایداری منابع انسانی بدون توجه به بستر فرهنگی سازمان، مفهومی ناقص خواهد بود.

در ایران نیز، طی سال‌های اخیر، پژوهش‌های متعددی به بررسی ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی پایدار پرداخته‌اند. این مطالعات عمدتاً بر شناسایی پیشایندها و پیامدهای پایداری منابع انسانی در بخش عمومی تمرکز داشته‌اند و بر نقش ساختار، سیاست‌ها و فرهنگ سازمانی تأکید کرده‌اند (Ghale Aqababaei, 2023; Shaker, 2022). با این حال، اغلب این پژوهش‌ها یا رویکردی توصیفی داشته‌اند یا به‌صورت جزیره‌ای به متغیرهای فرهنگی پرداخته‌اند و کمتر به تلفیق نظام‌مند همگرایی فرهنگی با رویکرد اکوسیستمی توجه کرده‌اند (Bahari & Taheri Rouzbahani, 2023; Shiri et al., 2022).

از سوی دیگر، تحولات معاصر در حوزه مدیریت، ضرورت توجه به سرمایه‌های نامشهود مانند سرمایه اجتماعی و فرهنگی را بیش از پیش برجسته ساخته است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سرمایه اجتماعی، از طریق تقویت اعتماد، همکاری و یادگیری جمعی، می‌تواند نقش مهمی در پایداری منابع انسانی ایفا کند (Chandra, 2021). این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که با محدودیت‌های ساختاری و منابعی مواجه‌اند، اهمیت راهبردی دارد (Oliaie, 2021). در چنین شرایطی، همگرایی فرهنگی می‌تواند به‌عنوان سازوکاری برای فعال‌سازی سرمایه اجتماعی و ارتقای انسجام سازمانی عمل کند.

با وجود رشد ادبیات نظری در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار و فرهنگ سازمانی، بررسی پیشینه نشان می‌دهد که هنوز خلأ معناداری در زمینه ارائه مدل‌های جامع و آزمون‌پذیر وجود دارد که بتواند روابط میان همگرایی فرهنگی، اکوسیستم منابع انسانی و پایداری سازمانی را به‌صورت یکپارچه تبیین کنند (Dickmann, 2023; Nishitha & Kavitha, 2024). این خلأ در بستر نظام سلامت ایران، با توجه به تنوع فرهنگی نیروی انسانی، ساختار بوروکراتیک و فشارهای محیطی، نمود بیشتری دارد.

بر این اساس، ضرورت انجام پژوهشی که بتواند با تلفیق رویکرد اکوسیستمی و مفهوم همگرایی فرهنگی، مدلی بومی و اعتبارسنجی‌شده برای مدیریت پایدار منابع انسانی ارائه دهد، به‌وضوح احساس می‌شود. چنین مدلی می‌تواند علاوه بر غنای نظری، مبنای تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران و مدیران منابع انسانی در سازمان‌های سلامت قرار گیرد و مسیر گذار از مدیریت سنتی به مدیریت پایدار و فرهنگ‌محور را هموار سازد. هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتبارسنجی مدل همگرایی فرهنگی در اکوسیستم پایدار مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر سازمان‌های بخش عمومی و به‌ویژه نظام سلامت ایران است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، از نوع آمیخته اکتشافی است. در مرحله نخست (بخش کیفی)، به‌منظور استخراج مدل مفهومی اولیه، از یافته‌های پژوهش کیفی پیشین پژوهشگر که با رویکرد نظریه داده‌بنیاد و به شیوه استراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شده بود، استفاده شد. در آن مرحله، با ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران منابع انسانی بیمارستان‌های دولتی شهر تهران مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت و داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. حاصل این تحلیل‌ها، شناسایی شش مقوله

اصلی شامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی، پیامدی و پدیده محوری «همگرایی فرهنگی در بستر اکوسیستم منابع انسانی» بود که مبنای طراحی مدل پارادایمی اولیه تحقیق قرار گرفت. آمار توصیفی مصاحبه شوندگان در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. آمار توصیفی مصاحبه شوندگان

ردیف	نوع خبره	جنسیت	مدرک تحصیلی	مرتبه/سمت شغلی	سابقه (سال)	حوزه تخصصی
۱	دانشگاهی	مرد	دکتری	استاد تمام	۲۶	مدیریت منابع انسانی
۲	دانشگاهی	زن	دکتری	دانشیار	۱۹	سیاست‌گذاری سلامت
۳	دانشگاهی	مرد	دکتری	استادیار	۹	فرهنگ سازمانی
۴	دانشگاهی	زن	دکتری	دانشیار	۱۱	رفتار سازمانی
۵	دانشگاهی	مرد	دکتری	استاد تمام	۲۳	توسعه منابع انسانی
۶	دانشگاهی	زن	دکتری	استادیار	۱۴	مدیریت دولتی
۷	سازمانی	مرد	کارشناسی‌ارشد	مدیر منابع انسانی بیمارستان	۲۱	منابع انسانی در سلامت
۸	سازمانی	زن	دکتری	رئیس اداره آموزش	۱۶	توسعه نیروی انسانی
۹	سازمانی	مرد	کارشناسی‌ارشد	معاون منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی	۲۱	مدیریت راهبردی منابع
۱۰	سازمانی	زن	دکتری	مشاور فرهنگی حوزه سلامت	۱۶	فرهنگ در نظام درمان
۱۱	سازمانی	مرد	دکتری	مدیرکل منابع انسانی وزارت بهداشت	۲۷	سیاست‌گذاری سلامت
۱۲	سازمانی	زن	کارشناسی‌ارشد	مسئول امور رفاهی کارکنان	۱۸	بهداشت شغلی و رفاه

در مرحله دوم (بخش کمی)، به منظور اعتبارسنجی مدل استخراج‌شده، پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته بر اساس مقوله‌ها و کدهای مرحله کیفی طراحی گردید. جامعه آماری این بخش شامل کلیه کارکنان بیمارستان‌های دولتی شهر تهران بود که تعداد آن‌ها ۱۴۳۳۰ نفر گزارش شده است. بر اساس فرمول کوکران، تعداد ۳۷۴ نفر به عنوان نمونه آماری به روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. در این راستا، ابتدا پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری از طریق بررسی بارهای عاملی، پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) ارزیابی گردید و سپس برازش مدل ساختاری و ضرایب مسیر آزمون شد.

یافته‌ها

در ادامه این بخش، ابتدا کدهای مفهومی و مقوله‌های استخراج‌شده به صورت طبقه‌بندی‌شده ارائه شده و سپس مدل نظری نهایی که برآمده از تجزیه و تحلیل داده‌هاست، معرفی و تبیین می‌گردد. این مدل، نمایانگر درک مشارکت‌کنندگان از الزامات و مسیرهای دستیابی به پایداری منابع انسانی در بستر فرهنگی متنوع نظام بهداشت و درمان کشور است.

(۱) **کدگذاری انتخابی شرایط علی:** شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری اثر می‌گذارد. در این پژوهش شرایط علی شامل ۶ مقوله است که در مقوله اصلی شرایط علی دسته‌بندی می‌کنیم.

۲) **کدگذاری انتخابی شرایط زمینه‌ای:** شرایط بستر یا زمینه‌ای مجموعه شرایطی هستند که زمینه مورد نظر را فراهم می‌سازد و بر رفتار و کنش‌ها تاثیر می‌گذارند. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش عوامل زمینه‌ای شامل ۳ مقوله فرعی می‌باشد که در مقوله اصلی شرایط زمینه‌ای دسته‌بندی می‌کنیم.

جدول ۳. مشخصات مقوله‌ها و کدگذاری شرایط زمینه‌ای

کدها	مقوله فرعی
تمرکز قدرت در ساختار اداری	ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی کارکنان
روال‌های پیچیده استخدام	
مقاومت در برابر فرآیندهای مشارکتی	
تعدد لایه‌های تصمیم‌گیری	
نبود چابکی در اصلاحات ساختاری	
تفاوت در الگوهای ارتباطی	
تضاد ارزش‌های فردی و سازمانی	
پراکندگی فرهنگی در سطح ملی	
جنسیت‌زدگی در سیاست‌گذاری منابع انسانی	
نابرابری فرصت‌ها برای اقوام و اقلیت‌ها	
اولویت دادن به روابط نسبت به ضوابط	
تمایل به محافظه‌کاری در تغییر رفتار	
تأثیر عوامل مذهبی بر فرهنگ سازمانی	
تمایل به هم‌گروهی قومی در همکاری‌ها	

۳) **کدگذاری انتخابی شرایط مداخله‌ای:** در این مرحله مقوله‌هایی فرعی که به صورت مداخله‌ای که بر مقوله محوری تاثیر می‌گذارند که در مقوله اصلی شرایط مداخله‌ای دسته‌بندی می‌کنیم.

جدول ۴. مشخصات مقوله‌ها و کدگذاری شرایط مداخله‌ای

کدها	مقوله فرعی
تغییرات مداوم در دستورالعمل‌ها	سیاست‌های حمایتی ناپایدار
نبود چارچوب یکپارچه برای ارتقای منابع انسانی	
تخصیص نامتناسب منابع	
وابستگی به کمک‌های موقت دولتی	
تمرکز صرف بر اقدامات کوتاه‌مدت	
ناکارآمدی در سیستم ارزیابی و پایش	
مداخله بیش از حد نهادهای سیاسی	
بی‌اعتمادی به سازوکارهای رسمی	
تعدد مراجع تصمیم‌گیری	
عدم پیگیری تخلفات اداری	
تأثیر نوسانات ارزی بر سیاست‌های جذب	وضعیت اقتصادی کلان کشور
بودجه ناکافی برای آموزش منابع انسانی	
کاهش انگیزش در نتیجه تورم	
رکود اقتصادی و تأثیر بر امنیت شغلی	

۴) **کدگذاری انتخابی راهبردها:** در این مرحله مقوله‌هایی فرعی که استراتژی‌هایی که منجر به اجرای پدیده محوری می‌گردد که در ۷ مقوله فرعی در مقوله اصلی راهبردها دسته‌بندی می‌کنیم.

جدول ۵. مشخصات مقوله‌ها و کدگذاری راهبردها

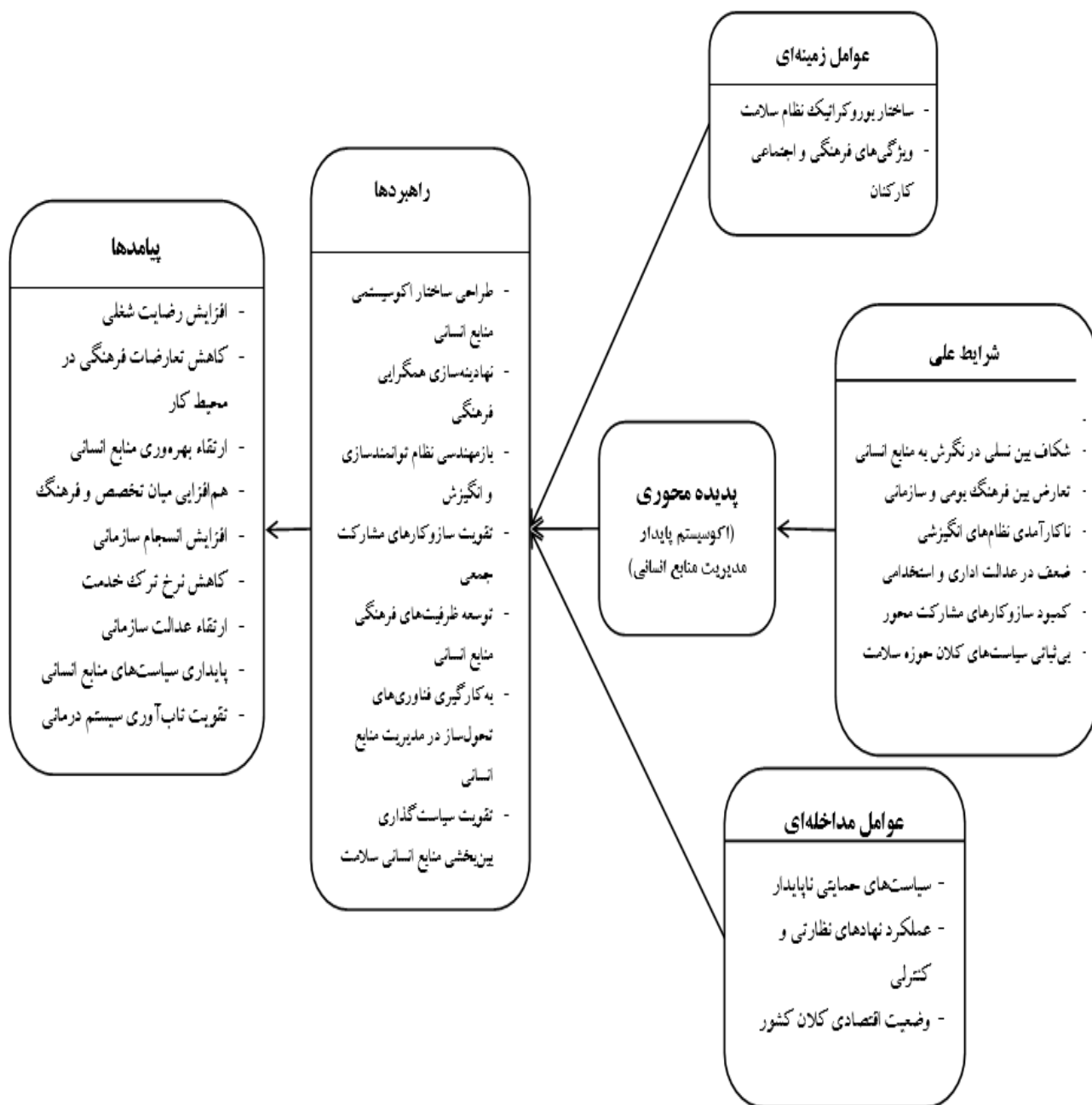
کدها	مقوله فرعی
ایجاد پلتفرم‌های مشارکت جمعی	طراحی ساختار اکوسیستمی منابع انسانی
توسعه سامانه‌های تصمیم‌یار	
بازتعریف مسیر رشد شغلی	
شفاف‌سازی نقش‌ها در سطوح مختلف	
یکپارچه‌سازی فرآیندهای منابع انسانی	
طراحی چرخه عمر شغلی مبتنی بر همگرایی	نهادینه‌سازی همگرایی فرهنگی
طراحی بسته‌های تشویقی مبتنی بر اقلیم فرهنگی	
تدوین شاخص‌های ارزیابی بین‌فرهنگی	
اجرای طرح‌های بومی‌سازی	
استقرار کمیته‌های فرهنگی در مراکز درمانی	
آموزش مدیران به عنوان تسهیل‌گر فرهنگی	
استفاده از فناوری‌های نوین برای تسهیل همگرایی	
گسترش آموزش‌های تعاملی	
طراحی الگوریتم جذب مبتنی بر صلاحیت فرهنگی	
شناسایی ظرفیت‌های نهفته قومی	
اصلاح نظام ارزشیابی عملکرد	بازمهندسی نظام توانمندسازی و انگیزش
طراحی نظام انگیزشی دووجهی (اقتصادی - فرهنگی)	
تسهیل ارتباطات بین سطوح مدیریتی	
ایجاد بسته‌های توانمندسازی هدفمند	
ایجاد سازوکارهای تشویق غیرمادی	
ترویج فرهنگ یادگیری مستمر	
تطبیق ساختار مشاغل با تنوع فرهنگی	
تشکیل تیم‌های میان‌فرهنگی	
ایجاد نهادهای مشورتی در مراکز درمانی	تقویت سازوکارهای مشارکت جمعی
راه‌اندازی سامانه دریافت بازخورد	
طراحی ساختارهای ارتباطی افقی	
نهادینه‌سازی فرهنگ گفت‌وگو در سازمان	
شناسایی شایستگی‌های فرهنگی در فرآیند جذب	توسعه ظرفیت‌های فرهنگی منابع انسانی
طراحی دوره‌های ارتقاء سواد فرهنگی	
حمایت از فعالیت‌های فرهنگی سازمانی	
استفاده از هوش مصنوعی در تحلیل فرهنگ سازمانی	به‌کارگیری فناوری‌های تحول‌ساز در مدیریت منابع انسانی
توسعه سامانه‌های خودارزیابی کارکنان	
استقرار پلتفرم‌های دیجیتال برای یادگیری مشارکتی	
ایجاد هماهنگی بین وزارت بهداشت و سایر نهادهای فرهنگی	تقویت سیاست‌گذاری بین‌بخشی منابع انسانی سلامت
تدوین سند راهبردی بین‌سازمانی منابع انسانی	
اعمال رویکرد بین‌بخشی در جذب، آموزش و نگهداشت	

۵) کدگذاری انتخابی پیامدها: در این مرحله مقوله‌هایی فرعی که نتایج مثبت و منفی که حاصل از راهبردهای پدیده محور است که در مقوله اصلی پیامدها دسته‌بندی می‌کنیم.

جدول ۶. مشخصات مقوله‌ها و کدگذاری پیامدها

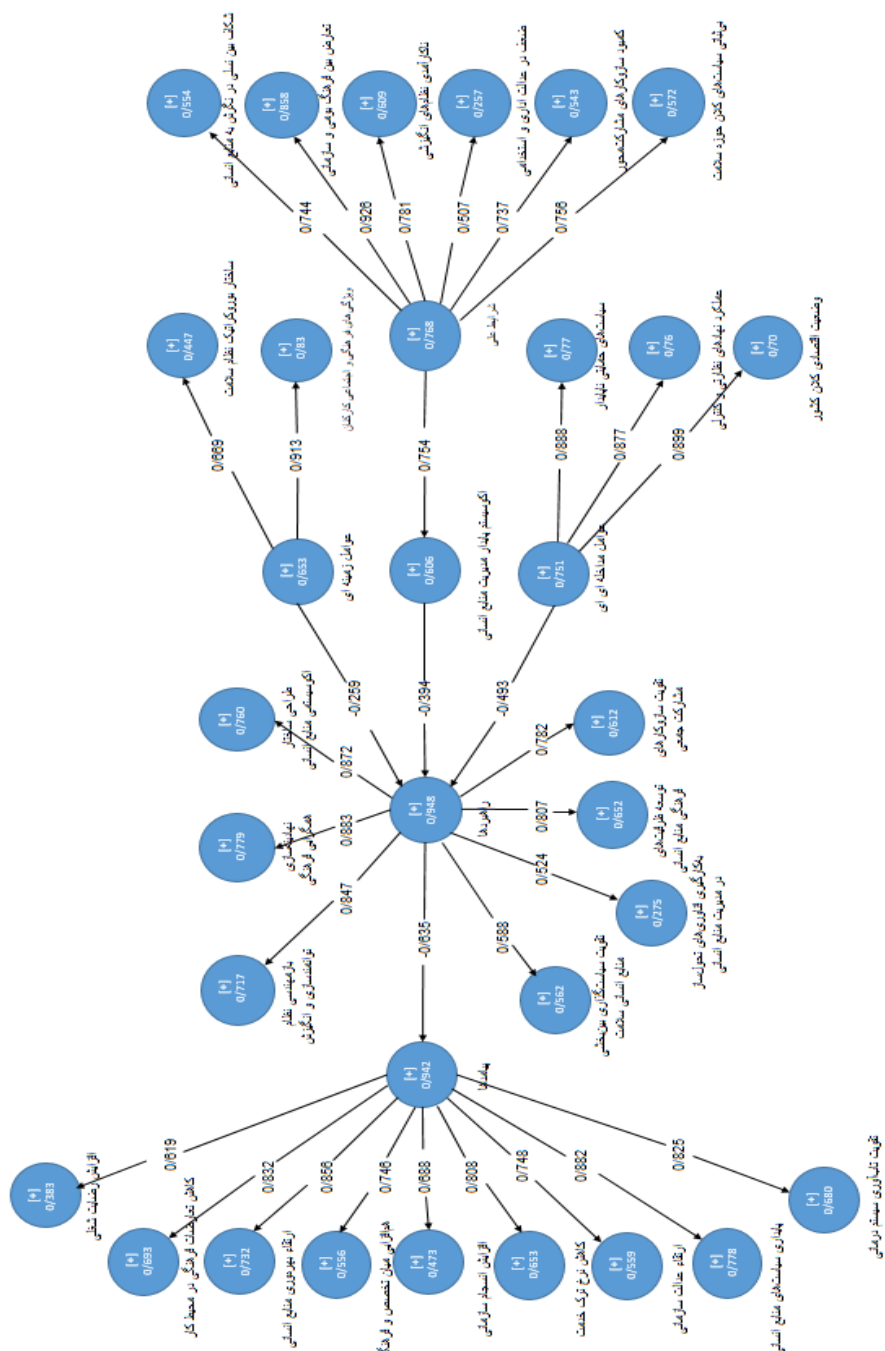
کدها	مقوله فرعی
بهبود سلامت روان کارکنان	افزایش رضایت شغلی
افزایش حس ارزشمندی	
ارتقاء رضایت از جایگاه شغلی	
بهبود رابطه با مدیران	
کاهش تنش‌های محیط کار	کاهش تعارضات فرهنگی در محیط کار
کاهش سوء تفاهم‌های بین فرهنگی	
بهبود درک متقابل	
تسهیل تعاملات بین گروهی	
کاهش تعارضات قومی	ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی
افزایش تعاملات غیررسمی مؤثر	
بهبود عملکرد تیمی	
استفاده بهینه از ظرفیت‌های بومی	
افزایش تمرکز بر اهداف سازمانی	هم‌افزایی میان تخصص و فرهنگ
کاهش اتلاف منابع	
کاهش دوباره کاری در وظایف	
جذب نخبگان فرهنگی-علمی	
توسعه تیم‌های میان تخصصی همگرا	افزایش انسجام سازمانی
افزایش خلاقیت در حل مسائل	
رشد نوآوری بومی	
تقویت حس تعلق	
تثبیت ارزش‌های مشترک	کاهش نرخ ترک خدمت
کاهش تمایل به ترک سازمان	
یکپارچگی در فرآیند تصمیم‌گیری	
بهبود امنیت شغلی	
افزایش انگیزش ماندگاری	ارتقاء عدالت سازمانی
ارتقاء رضایت در مناطق محروم	
حفظ منابع انسانی کلیدی	
کاهش تبعیض در ارتقاء	
شفاف سازی فرآیند ارزیابی	پایداری سیاست‌های منابع انسانی
اعتماد بیشتر به ساختار مدیریتی	
توزیع متوازن منابع رفاهی	
تثبیت نظام استخدامی	
اجرای پیوسته طرح‌های انگیزشی	تقویت تاب‌آوری سیستم درمانی
هماهنگی بین سیاست‌گذاران و مجریان	
افزایش آمادگی در بحران‌ها	
ارتقاء مهارت‌های انطباقی کارکنان	
مدیریت منابع انسانی در شرایط بحرانی	پشتیبانی فرهنگی از خدمات درمانی
پشتیبانی فرهنگی از خدمات درمانی	

مدل نهایی پارادایم کدگذاری اکوسیستم پایدار مدیریت منابع انسانی در نمودار (۱) نشان داده شده است:



شکل ۱. مدل نهایی پارادایم کدگذاری اکوسیستم پایدار مدیریت منابع انسانی

در مرحله اول فاز تجزیه و تحلیل داده‌ها، باید با مدل اندازه‌گیری سنجیده شود تا مشخص گردد که مدل دارای سطح قابل قبولی از روایی و پایایی می‌باشد. با بررسی این مدل ارتباط بین متغیرها و نشانگرهای مشاهده‌شده را معین می‌شود. این مرحله با استفاده از تابع PLS-Algorithm انجام می‌شود.



شکل ۲. خروجی مدل بیرونی (معادلات ساختاری) مدل پارادایم پژوهش

پس از سنجش پایایی و روایی همگرا، روایی واگرا یا آزمون فورنل - لاکر باید گرفته شود. معیار فورنل لاکر ادعا می‌کند که یک متغیر باید در مقایسه با معرفه‌ای سایر متغیرهای مکنون، پراکندگی بیشتری را در بین معرفه‌ای خودش داشته باشد. بنابراین از نظر آماری، AVE هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مکنون باشد. برای کاهش محاسبات می‌توان از روش معادل یعنی مقایسه جذر AVE با همبستگی‌ها بهره برد. نتایج معیار فورنل لاکر در جدول (۷) آمده است.

¹ Fornell-Larcker

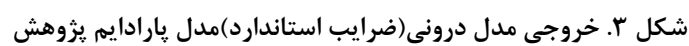
جدول ۷: معیار فورنل لارکر

اکوسیستم پایدار مدیریت منابع	دلایل زمینه	دلایل	مداخله	راهبردها	شرایط	پیامدها
انسانی	ای	ای			علی	
اکوسیستم پایدار مدیریت منابع ۰/۷۹۹						
انسانی						
دلایل زمینه ای ۰/۷۶۲	۰/۸۶۴					
دلایل مداخله ای ۰/۶۷۹	۰/۵۷۱	۰/۸۴۲				
راهبردها ۰/۷۲۹	۰/۷۷۵	۰/۵۷۳	۰/۷۸۹			
شرایط علی ۰/۶۳۲	۰/۵۲۲	۰/۷۶۶	۰/۵۰۲	۰/۹۱۳		
پیامدها ۰/۷۴۵	۰/۶۵۷	۰/۷۷۴	۰/۶۱۸	۰/۷۴۰	۰/۹۴۸	

همان‌طور که در جدول (۷) مشاهده می‌کنید، در بررسی معیار Fornell-Larcker نشان داده شده است که مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس (ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE)، از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگ‌تر می‌باشند. این امر نیز نشان‌دهنده همبستگی شاخص‌ها با سازه وابسته به آن‌هاست.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از مدل اندازه‌گیری در نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس که در بررسی روایی و پیاپی مدل نشان داده شد و با توجه به توضیحات مربوط به آستانه قبولی برای شاخص‌های مذکور در جدول (۷)، تمامی نتایج به‌دست‌آمده در مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌دهند. لذا نتیجه می‌گیریم که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. بنابراین مدل نهایی توانسته است به گونه مناسبی روابط بین سؤالات توصیف‌کننده متغیر را بیان کنند. در مرحله بعد که تحلیل مسیر (یا همان مدل ساختاری) مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

در مرحله بعد مدل ساختاری و روابط بین سازه‌ها باید مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور از تابع Bootstrapping استفاده می‌شود. تعداد نمونه آماری در این پژوهش ۳۷۴ می‌باشد و تعداد ۵۰۰ به‌عنوان نمونه‌های آزمون Bootstrap در نظر گرفته شده است. نمودار (۲) خروجی مدل ساختاری را نشان می‌دهد. مقدار عددی در رابطه‌ها نشان‌دهنده آماره تی (t-value) می‌باشد که در واقع ملاک اصلی تأیید یا رد فرضیات است. اگر این مقدار آمار به ترتیب از ۱.۶۴، ۱.۹۶ و ۲.۵۷ بیشتر باشد نتیجه می‌گیریم که آن فرضیه در سطوح ۹۰، ۹۵ و ۹۹ درصد تأیید می‌شود.



جدول ۸. نتایج رد و تائید فرضیات تحقیق در یک نگاه

شماره	مسیر فرضیه	آماره تی	ضریب مسیر	سطح معناداری مطلوب	سطح معناداری تحقیق	نتیجه
۱	شرایط علی ← اکوسیستم پایدار مدیریت منابع انسانی	۵/۰۲۸	۰/۷۵۴	۰/۰۵P<	۰/۰۰۰	تأیید
۲	اکوسیستم پایدار مدیریت منابع انسانی ← راهبردها	۳/۳۱۳	-۰/۳۹۴	۰/۰۵P<	۰/۰۰۰	تأیید
۳	عوامل مداخله‌ای ← راهبردها	۳/۹۲۲	-۰/۴۹۳	۰/۰۵P<	۰/۰۰۰	تأیید
۴	عوامل زمینه‌ای ← راهبردها	۱/۹۹۵	-۰/۲۵۲	۰/۰۵P<	۰/۰۰۰	تأیید
۵	راهبردها ← پیامدها	۹/۳۲۲	-۰/۶۳۵	۰/۰۵P<	۰/۰۰۰	تأیید

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، تبیین و اعتبارسنجی مدل همگرایی فرهنگی در قالب یک اکوسیستم پایدار مدیریت منابع انسانی بود و نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که این هدف به‌صورت معناداری محقق شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که همگرایی فرهنگی می‌تواند به‌عنوان پدیده‌ای محوری، نقش پیونددهنده میان عوامل علی، راهبردهای مدیریتی و پیامدهای پایداری منابع انسانی را ایفا کند. این نتیجه با دیدگاه‌های معاصر در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار همسو است که بر نقش عناصر نرم سازمانی، به‌ویژه فرهنگ، در تحقق پایداری تأکید دارند (Qolipour, 2024; Westerman et al., 2020).

نخستین یافته مهم پژوهش نشان داد که شرایط علی نظیر چالش‌های فرهنگی، تعارض ارزش‌ها و ناهماهنگی‌های ساختاری، اثر مستقیم و معناداری بر شکل‌گیری اکوسیستم پایدار مدیریت منابع انسانی دارند. این نتیجه بیانگر آن است که پایداری منابع انسانی نه پدیده‌ای صرفاً فنی یا اداری، بلکه نتیجه برهم‌کنش پیچیده عوامل فرهنگی، نهادی و انسانی است. این یافته با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در بخش عمومی همخوانی دارد که نشان داده‌اند نادیده‌گرفتن زمینه‌های فرهنگی می‌تواند اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی را به‌شدت تضعیف کند (Ghale, 2022; Aqababaei, 2023; Shaker, 2022). به بیان دیگر، اکوسیستم منابع انسانی تنها زمانی پایدار خواهد بود که ریشه‌های فرهنگی مسائل سازمانی به‌درستی شناسایی و مدیریت شوند.

از دیگر نتایج کلیدی پژوهش، نقش معنادار راهبردهای مدیریت بین‌فرهنگی به‌عنوان متغیر میانجی بود. نتایج نشان داد که تأثیر شرایط علی بر پیامدهای پایداری منابع انسانی، عمدتاً از طریق راهبردهایی نظیر آموزش بین‌فرهنگی، بازطراحی فرایندهای منابع انسانی و نهادینه‌سازی تعاملات فرهنگی منتقل می‌شود. این یافته با چارچوب اکوسیستم منابع انسانی همخوان است که راهبردها را به‌عنوان سازوکارهای تنظیم‌کننده تعامل میان اجزای سیستم در نظر می‌گیرد (Dickmann, 2023; Snell & Morris, 2021). همچنین، این نتیجه تأیید می‌کند که صرف وجود تنوع فرهنگی نه‌تنها مزیت محسوب نمی‌شود، بلکه بدون راهبردهای همسوکننده می‌تواند به منبع بی‌ثباتی تبدیل گردد.

نتایج پژوهش حاضر با ادبیات همگرایی فرهنگی نیز همسویی قابل‌توجهی دارد. مطابق دیدگاه‌های مطرح‌شده در حوزه شایستگی‌های بین‌فرهنگی، همگرایی فرهنگی فرآیندی آموختنی و قابل‌مدیریت است که از طریق توسعه آگاهی فرهنگی، مهارت‌های ارتباطی و نگرش‌های باز شکل می‌گیرد (Deardorff, 2006; Hammer, 2015). یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد سازمان‌هایی که راهبردهای هدفمند برای توسعه این شایستگی‌ها به‌کار می‌گیرند، در دستیابی به انسجام سازمانی و پایداری منابع انسانی موفق‌تر عمل می‌کنند. این نتیجه با مطالعاتی که همگرایی فرهنگی را عامل کاهش تعارضات درون‌سازمانی و افزایش اثربخشی تیمی دانسته‌اند، همخوان است (Peretz, 2024; Usunier & Lee, 2005).

از منظر فرهنگی، یافته‌های پژوهش تأکید می‌کند که تفاوت‌های ارزشی و هنجاری کارکنان، در صورت نبود چارچوب مشترک معنایی، می‌تواند مانعی جدی در مسیر پایداری سازمانی باشد. این نتیجه با نظریه ابعاد فرهنگی همخوان است که تفاوت در شاخص‌هایی نظیر فاصله قدرت و

جمع‌گرایی را تعیین‌کننده الگوهای رفتاری در سازمان می‌داند (Hofstede, 2000). در این پژوهش، همگرایی فرهنگی به‌عنوان مکانیسمی معرفی شد که می‌تواند این تفاوت‌ها را بدون حذف هویت‌های فرهنگی، در یک چارچوب مشترک سازمانی همسو سازد؛ موضوعی که پیش‌تر در مطالعات بین‌المللی نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Dickmann, 2023).

یافته‌ها همچنین نشان دادند که عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، نظیر ساختارهای بوروکراتیک و شرایط محیطی، می‌توانند شدت اثرگذاری راهبردهای همگرایی فرهنگی را تقویت یا تضعیف کنند. این نتیجه بیانگر ماهیت سیستمی و چندسطحی اکوسیستم منابع انسانی است و با پژوهش‌هایی همخوانی دارد که بر نقش فرهنگ سازمانی و ساختار نهادی در افزایش تاب‌آوری سازمانی تأکید کرده‌اند (Georgescu et al., 2024). در واقع، همگرایی فرهنگی در خلأ رخ نمی‌دهد، بلکه در بستر سیاست‌ها، ساختارها و منابع سازمانی معنا می‌یابد.

در پیوند با ادبیات پایداری، نتایج پژوهش حاضر تأیید می‌کند که فرهنگ سازمانی همسو با ارزش‌های پایداری می‌تواند نقش واسطه‌ای مؤثری در تحقق پیامدهای پایدار ایفا کند. مطالعات مرتبط با مدیریت منابع انسانی پایدار و سبز نشان داده‌اند که بدون فرهنگ حمایتی، سیاست‌های پایداری اغلب به سطحی نمادین تقلیل می‌یابند (Azizi et al., 2024; Rahman & Saba, 2025). یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد که همگرایی فرهنگی، بستر لازم برای نهادینه‌سازی چنین سیاست‌هایی را فراهم می‌سازد.

نتایج پژوهش در سطح ملی نیز قابل تفسیر است. در ایران، ساختارهای اداری متمرکز و تنوع فرهنگی نیروی انسانی، چالش‌های ویژه‌ای را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده‌اند. پژوهش‌های پیشین عمدتاً به بررسی جداگانه این چالش‌ها پرداخته‌اند (Bahari & Taheri, 2022; Rouzbahani, 2023; Shiri et al., 2022). پژوهش حاضر با ارائه مدلی یکپارچه، نشان می‌دهد که همگرایی فرهنگی می‌تواند به‌عنوان حلقه اتصال میان سیاست‌ها، ساختارها و سرمایه انسانی عمل کند و مسیر گذار به مدیریت پایدار را هموار سازد. این یافته با دیدگاه‌هایی همخوان است که بر اهمیت سرمایه اجتماعی و تعاملات فرهنگی در توسعه پایدار سازمان‌ها تأکید دارند (Chandra, 2021; Oliaie, 2021).

در مجموع، نتایج این پژوهش ادبیات مدیریت منابع انسانی را از دو جهت گسترش می‌دهد: نخست، با ارائه شواهد تجربی از نقش محوری همگرایی فرهنگی در اکوسیستم منابع انسانی پایدار، و دوم، با تأکید بر ضرورت نگاه سیستمی و چندبعدی به پایداری منابع انسانی. این یافته‌ها تأیید می‌کند که رویکردهای خطی و صرفاً ساختاری قادر به پاسخ‌گویی به پیچیدگی‌های سازمان‌های معاصر نیستند و توجه به فرهنگ به‌عنوان متغیر راهبردی، اجتناب‌ناپذیر است (Snell & Morris, 2021; Westerman et al., 2020).

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، تمرکز آن بر سازمان‌های بخش عمومی و به‌ویژه نظام سلامت بود که می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج به سایر بخش‌ها را محدود سازد. همچنین، استفاده از داده‌های مقطعی، امکان بررسی پویایی‌های زمانی همگرایی فرهنگی و پایداری منابع انسانی را فراهم نکرد. محدودیت دیگر به ماهیت خودگزارشی ابزار پژوهش بازمی‌گردد که ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به بررسی مدل ارائه‌شده در سایر بخش‌های سازمانی، از جمله بخش خصوصی و سازمان‌های دانش‌بنیان، بپردازند. همچنین، انجام مطالعات طولی می‌تواند درک عمیق‌تری از فرایند شکل‌گیری همگرایی فرهنگی در طول زمان ارائه دهد. استفاده از روش‌های کیفی تکمیلی یا رویکردهای ترکیبی پیشرفته نیز می‌تواند به غنای تبیین‌های نظری کمک کند.

مدیران منابع انسانی می‌توانند با نهادینه‌سازی آموزش‌های بین‌فرهنگی، بازطراحی فرایندهای جذب و ارزیابی بر اساس شایستگی‌های فرهنگی، و ایجاد سازوکارهای مشارکتی، زمینه همگرایی فرهنگی را در سازمان تقویت کنند. همچنین، توجه به فرهنگ به‌عنوان جزء جدایی‌ناپذیر سیاست‌های پایداری، می‌تواند انسجام سازمانی و تاب‌آوری منابع انسانی را به‌طور معناداری افزایش دهد.

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 انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

In recent decades, organizations have increasingly faced complex and uncertain environments characterized by globalization, workforce diversity, institutional pressures, and heightened societal expectations. These dynamics have challenged traditional human resource management (HRM) approaches that primarily emphasize efficiency, control, and short-term performance. In response, the concept of Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM) has emerged as a critical paradigm that integrates economic effectiveness with social responsibility and long-term human capital development (Qolipour, 2024; Westerman et al., 2020). Sustainable HRM reframes employees not merely as operational resources but as strategic assets whose well-being, engagement, and cultural alignment are essential for organizational resilience and sustainability.

Within this evolving paradigm, recent scholarship has highlighted the need to move beyond linear and function-based HRM models toward more holistic and systemic perspectives. The human resource ecosystem approach conceptualizes organizations as dynamic networks of interacting elements, including individuals, organizational culture, structures, technologies, and external environments (Dickmann, 2023; Snell & Morris, 2021). This perspective emphasizes adaptability, interdependence, and alignment among system components as prerequisites for sustainable performance. In such ecosystems, organizational culture plays a central regulatory role by shaping meanings, behaviors, and interactions among organizational members.

Organizational culture has long been recognized as a foundational element influencing employee attitudes, behaviors, and organizational outcomes. According to Schein's framework, culture consists of shared assumptions, values, and artifacts that guide how members perceive and respond to internal and external challenges (Schein, 2010). In culturally homogeneous organizations, these shared meanings may develop organically; however, in multicultural and diverse work environments, cultural misalignment can lead to

conflict, reduced cohesion, and diminished effectiveness (Hofstede, 2000; Usunier & Lee, 2005). These challenges are particularly salient in public-sector and service-oriented organizations, where workforce diversity is often pronounced and institutional constraints limit managerial flexibility.

To address these challenges, the concept of cultural convergence has gained prominence in the HRM and intercultural management literature. Cultural convergence refers to a dynamic process through which individuals from diverse cultural backgrounds develop shared understandings, mutual respect, and effective patterns of interaction without erasing their cultural identities (Deardorff, 2006; Hammer, 2015). Unlike assimilationist approaches, cultural convergence emphasizes intercultural competence, dialogue, and collaborative meaning-making. Empirical studies suggest that organizations fostering cultural convergence experience higher levels of organizational cohesion, trust, and employee engagement (Peretz, 2024).

The relevance of cultural convergence becomes even more pronounced within the context of healthcare systems. Healthcare organizations operate in high-pressure environments that demand coordinated teamwork, ethical sensitivity, and sustained human performance. Prior research indicates that ineffective management of cultural diversity in healthcare settings can negatively affect both employee well-being and service quality (Garavan, 2019). Conversely, culturally aligned HRM practices have been shown to enhance organizational resilience and adaptive capacity (Georgescu et al., 2024). Recent studies further highlight that sustainability-oriented HRM practices are significantly influenced by organizational culture, particularly when aligned with broader sustainability values (Azizi et al., 2024; Kumar, 2025; Rahman & Saba, 2025).

Despite growing international attention to Sustainable HRM and cultural convergence, empirical research integrating these concepts within an ecosystem framework remains limited, particularly in public-sector healthcare systems in developing contexts. Prior studies in Iran have examined sustainable HRM antecedents and outcomes or explored organizational culture independently, but few have systematically combined cultural convergence with an ecosystem-based HRM model (Bahari & Taheri Rouzbahani, 2023; Ghale Aqababaei, 2023; Shaker, 2022). This gap underscores the need for empirically validated models that capture the complex, multi-level relationships among cultural, strategic, and human factors in sustainable HRM systems.

Methods and Materials

This study employed an exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, a grounded theory approach was used to identify the core components and relationships underlying cultural convergence within the human resource ecosystem. Semi-structured interviews were conducted with 12 experts, including academic specialists and senior HR managers from public hospitals. Data were analyzed through open, axial, and selective coding, resulting in a paradigm model comprising causal conditions, contextual factors, intervening conditions, strategies, and outcomes, with cultural convergence identified as the core phenomenon. Based on the qualitative findings, a researcher-developed questionnaire was designed to operationalize the identified constructs. Content validity was assessed using expert judgment procedures, and reliability indicators were confirmed prior to large-scale administration. In the quantitative phase, data were collected from 350 employees and managers working in public healthcare organizations. Structural equation modeling using the partial least squares approach (PLS-SEM) was applied to test the proposed model and examine the relationships among constructs.

Findings

The results of the measurement model assessment indicated acceptable levels of reliability and validity for all constructs. Factor loadings exceeded recommended thresholds, and composite reliability and average variance extracted values supported convergent validity. Discriminant validity was also confirmed, demonstrating adequate distinction among the latent variables.

Structural model analysis revealed a significant and positive effect of causal conditions on the sustainable human resource management ecosystem. Cultural convergence emerged as a central mechanism linking

organizational challenges to strategic HRM responses. The findings further indicated that intercultural management strategies played a significant mediating role between causal conditions and sustainability outcomes. Specifically, strategies such as intercultural training, participatory HR practices, and culturally sensitive performance management significantly enhanced organizational cohesion, employee resilience, and perceived sustainability.

Additionally, contextual and intervening factors were found to moderate the strength of these relationships. Organizational structures and external environmental conditions influenced the effectiveness of cultural convergence strategies, highlighting the systemic and contingent nature of sustainable HRM ecosystems. Overall, the model demonstrated strong explanatory power, confirming the interdependence of cultural, strategic, and human elements in achieving sustainable HR outcomes.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore the central role of cultural convergence as a strategic driver of sustainable human resource management within complex organizational ecosystems. By empirically validating a model that integrates cultural dynamics with HRM sustainability, the study demonstrates that sustainable HR outcomes cannot be achieved through isolated policies or technical interventions alone. Instead, they require coherent strategies that align organizational culture, human capabilities, and structural conditions.

The results suggest that cultural convergence functions as a unifying mechanism that enables organizations to transform cultural diversity from a potential source of conflict into a foundation for cohesion and resilience. Through deliberate intercultural strategies, organizations can foster shared meanings and collaborative practices that support long-term human capital sustainability. This is particularly critical in healthcare systems, where coordinated action, trust, and adaptive capacity are essential for effective service delivery.

From a theoretical perspective, the study contributes to the literature by extending the human resource ecosystem framework to incorporate cultural convergence as a core phenomenon. This integration advances understanding of how cultural processes operate within systemic HRM models and influence sustainability outcomes. Practically, the validated model provides a diagnostic and developmental tool for policymakers and HR managers seeking to redesign HR systems in culturally diverse and resource-constrained environments.

In conclusion, the study affirms that sustainable human resource management is inherently cultural and systemic in nature. Organizations that recognize and actively manage cultural convergence within their HR ecosystems are better positioned to achieve resilience, cohesion, and sustainable performance in an increasingly complex and diverse world.

References

- Azizi, B., Fazel Bakhsheshi, M., & Khalifeh Soltani, M. (2024). Relationship between Green Human Resource Management and Organizational Sustainability of Employees of Sports and Youth Departments in Sistan and Baluchestan Province with the Mediating Role of Green Organizational Culture. *Human Resource Management in Sports*, 11(2), 231-251. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14132.2618>
- Bahari, B., & Taheri Rouzbahani, M. (2023). Designing an electronic human resources management model based on knowledge creation in knowledge-based companies. *Journal of value creating in Business Management*, 3(1), 106-121. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.392785.1082>
- Chandra, Y. (2021). Social Capital as a Tool for Managing Human Resources in Agile Entrepreneurial Organisations. In *Managing Human Resources in SMEs and Start-ups* (Vol. Volume 5, pp. 207-222). WORLD SCIENTIFIC. https://doi.org/10.1142/9789811239212_0010
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266. <https://doi.org/10.1177/1028315306287002>
- Dickmann, M. (2023). HR ecosystems in global organizations: Cultural cohesion and strategic sustainability. *Global Business Review*, 24(1), 117-139. <https://research.monash.edu/en/publications/building-a-sustainable-ecosystem-of-human-resource-management-res>

- Garavan, T. N. (2019). HRD in multicultural health systems: A strategic framework. *Human Resource Development International*, 22(2), 101-120. https://e-space.mmu.ac.uk/623807/1/Garavan_et_al-2019-Human_Resource_Development_Quarterly-1.pdf
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Ghale Aqababaei, M. (2023). Designing a Model for the Antecedents and Consequences of Sustainable Human Resource Management in the Public Sector. *PhD Dissertation*. https://jomc.ut.ac.ir/article_93246.html
- Hammer, M. R. (2015). The intercultural development inventory: A new frontier in intercultural competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 48, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.004>
- Hofstede, G. (2000). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications. https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/53/
- Kumar, S. K. R. (2025). Influence of Sustainable Human Resource Practices on ITES Organizational Culture. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(13s), 522-530. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i13s.2107>
- Nishitha, K., & Kavitha, R. (2024). Exploring the Integration of Human Resource Management and Organizational Culture in Achieving Environmental Sustainability In Intersecting Human Resource Management and Organizational Culture for Environmental Sustainability. In (pp. 1-23). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2699-2.ch001>
- Oliaie, M. (2021). Investigating the Effects and Role of Non-formal Education Courses in Sustainable Rural Development (Case study: Ahmadabad Village, Takht-e Soleiman Ection of Takab City). *Iranian Social Development Studies*, 13(1), 7-20. <https://www.magiran.com/paper/2246691>
- Peretz, H. (2024). Sustainable Human Resource Management and Employees' Performance: The Impact of National Culture. *Sustainability*, 16, 7281. <https://doi.org/10.3390/su16177281>
- Qolipour, A. (2024). Sustainable human capital in Iranian public sector organizations: A diagnostic review. *Journal of Public Management*, 21(1), 45-70. https://www.noormags.ir/view/fa/creator/99058/%D8%A2%D8%B1%DB%8C%D9%86_%D9%82%D9%84%D8%B8C_%D9%BE%D9%88%D8%B1
- Rahman, M. A., & Saba, N. A. (2025). Driving Sustainable Business Performance through Green HRM: Examining the Mediating Roles of Green Technology Innovation and Green Organizational Culture. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(2), 501-516. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i2.1326>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- Shaker, A. (2022). *Elucidating a Model of Sustainable Human Resource Productivity in the Housing Bank Based on Administrative System Transformation Policies* Allameh Tabatabai University]. https://www.jmsp.ir/article_165986_en.html
- Shiri, N., Mehdizadeh, H., Khoshmaram, M., & Azadi, H. (2022). Determinants of entrepreneurial alertness: towards sustainable agribusiness development. *British Food Journal*, 124(7), 2279-2298. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2021-0825>
- Snell, S. A., & Morris, S. S. (2021). Human resource ecosystems and cultural alignment in complex organizations. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 123-139. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0069>
- Usunier, J. C., & Lee, J. A. (2005). *Marketing across cultures*. Pearson Education. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780273757764_A24657961/preview-9780273757764_A24657961.pdf
- Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: A review of the literature and research agenda. *Human Resource Development Review*, 19(2), 135-157. <https://www.econbiz.de/Record/sustainable-human-resource-management-and-the-triple-bottom-line-multi-stakeholder-strategies-concepts-and-engagement-westerman-james/10012286015>