

مقاله پژوهشی

طراحی الگوی مدیریت پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی (مطالعه موردی نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران)

کاظم جعفری^{۱*}، حسین دامغانیان^۲، ناصر عسگری^۳

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش، طراحی الگوی مدیریت پارادوکس‌های منابع انسانی به منظور هماهنگی حوزه فرایندهای منابع انسانی است.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: تحقیق پیش روی بر حسب هدف، توصیفی-تبیینی؛ و بر مبنای نتیجه، کاربردی و برحسب داده (آمیخته) می‌باشد. جامعه آماری تحقیق، نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران است و پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی به منظور تبیین هماهنگی در شرح وظایف محوله، تجزیه و تحلیل گردید. پس از مشخص شدن سؤال اصلی پژوهش، تلاش برای بررسی ادبیات پژوهش آغاز شد و ضمن شکل‌گیری چارچوب الگوی مفهومی پژوهش، با انجام مصاحبه‌های اکتشافی با ۴ نفر از صاحب‌نظران، الگوی اولیه تأیید و در نهایت به‌منظور توسعه و آزمون الگوی طراحی شده، با استفاده از روش دلفی در سه مرحله، فرایند تحقیق پیگیری شد. انتخاب نمونه‌ها به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی از خبرگان و کارشناسان منابع انسانی انتخاب گردید.

یافته‌های پژوهش: طبق الگوی اولیه پژوهش، تعداد ۲۰ پارادوکس بیرونی شناسایی گردید که در نهایت پس از حذف و اضافات و اصلاح، تعداد ۲۱ مورد پارادوکس بیرونی تأیید شدند که ۱۰ مورد از پارادوکس‌ها از طریق راهبرد ترکیب، ۲ مورد از طریق راهبرد تفکیک زمانی، ۲ مورد از طریق راهبرد پذیرش، ۷ مورد از طریق راهبرد تفکیک فضای و ۳ مورد نیز توسط دو راهبرد به صورت همزمان قابل مدیریت هستند.

محدودیت‌ها و پیامدها: مهم‌ترین محدودیت در تحقیق پیش روی عدم وجود تحقیقات کاربردی در حوزه پارادوکس‌های منابع انسانی است. ضمن اینکه نزدیک بودن مفاهیم تعارض، معما با پارادوکس، نیازمند تشریح و تکرار مفاهیم فلسفی در برگزاری هر دور از پتل دلفی داشته است.

پیامدهای عملی: برابر یافته‌های تحقیق، حل و فصل پارادوکس‌های منابع انسانی و مدیریت آنها منجر به پایداری منابع انسانی و هماهنگی درونی و بیرونی خواهد شد.

ابتکار یا ارزش مقاله: مقاله حاضر منتج به شناخت پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی در نیروی هوایی شده که این موضوع منجر به گفتمان‌سازی و بهبود شرایط مدیریت پارادوکس‌ها از طریق استراتژی‌های تدافعی و تعمیم نتایج آن در سایر سازمان‌ها می‌شود.

نوع مقاله: مقاله علمی

مشخصات نویسندگان

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی، مرکز مطالعات راهبردی ارتش، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).
k.jafari81@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده اقتصاد مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان ایران.
hdamghanian87@gmail.com

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.
naser.asgari60@gmail.com

کلمات کلیدی: هماهنگی، پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی؛ الگوی مدیریت پارادوکس‌ها

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۱/۱۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۱۷ تاریخ چاپ مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

Designing A Templates For Managing Human Resource External Paradoxes (Case study Islamic Republic of Iran Air Force)

Kazem Jafari^{1*}, Hossein Damghanian², Naser Asgari³

Authors

1. PhD graduate of Human Resource Management, Army Strategic Studies Center, Tehran, Iran
(*Corresponding Author).
k.jafari81@gmail.com

2. Associate Professor, Department of Commerce, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

hdamghanian87@gmail.com
3 Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran.
naser.asgari60@gmail.com

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to design a model for managing HR paradoxes in order to coordinate the HR processes.

Design/ methodology/ approach: The present research is based on purpose, descriptive-explanatory and, based on the result, applied and in terms of quantitative-qualitative (mixed) data. The statistical population of the study is the Islamic Republic of Iran Air Force and the external paradoxes of human resources were analyzed to explain coordination in the description of assigned tasks. After identifying the main research question, an attempt was made to examine the research literature. The conceptual model framework was developed and exploratory interviews were conducted with 4 experts to confirm the initial pattern ratio and finally the research process was followed using Delphi method in three stages to develop and test the designed model. The samples were selected purposefully and by snowball method from experts and human resources experts.

Research Findings: According to the initial model of the study, 20 outer paradoxes were identified which were finally confirmed after deletions and additions and correction of 21 outer paradoxes, 10 paradoxes through the Synthesis strategy, 2 through the Temporal differentiation strategy, 2 through the Accept (Working through) strategy, 1 through the Spatial differentiation strategy, and 3 through the two strategies can be managed simultaneously.

Limitations & Consequences: The most important limitation of the present study is the lack of applied research in the field of HR paradoxes. In addition, the proximity of the concepts of conflict, dilemma and paradox, and repeated need to explain the philosophical concepts has been holding each round of the Delphi panel.

Practical Consequences: According to the research findings, resolving the human resource paradoxes and managing them will lead to human resource sustainability and internal and external coordination.

Innovation or value of the Article: The present paper has led to an understanding of the external paradoxes of human resources in the Air Force, which leads to the discourse and improvement of paradox management conditions through defensive strategies and the generalization of its results to other organizations.

Paper Type: Scientific Article

Keywords: Coordination, External Human Resource Paradoxes; Paradox Management Model

بی‌تردید سازمان‌ها با ایجاد هماهنگی و هم‌افزایی در مسیر توسعه و تعالی و رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده قدم می‌گذارند. بر اساس بسیاری از نظریه‌های هماهنگی و ترکیب‌بندی سازمان، در سازمان‌هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب‌بندی آنها بالاست، اثربخشی آنها در حد بالای خود قرار داشته (Doty et al, 1993) و این موضوع باعث هم‌راستایی است؛ هم‌راستایی به معنی هماهنگی تصمیم‌گیری در سطوح و نقش‌های گوناگون می‌باشد (Rezaeian, 2015). از سویی دیگر سازمان‌ها به دلایل مختلف مجبور هستند که پیچیدگی خود را بالا ببرند؛ دلایلی همچون کوتاه‌تر شدن عمر محصول، افزایش سطح وابستگی سازمان‌ها به یکدیگر، الزامات و مقررات سازمان‌ها، تغییرات پرشتاب بین‌المللی در فناوری و مواردی از این دست محیط‌های سازمانی را بیش‌ازپیش پیچیده ساخته است.

با افزایش پیچیدگی، شرایط برای تجربه پارادوکس بیشتر از گذشته افزایش یافته است. در واقع پیچیدگی‌های سازمانی به انحاء مختلف قابل مشاهده است که یکی از مهمترین آنها پارادوکس‌های منابع انسانی است.

افزایش پیچیدگی‌های سازمانی، زمینه‌ای برای ظهور معماها، چندگانگی‌ها و تناقض‌ها را در سازمان ایجاد می‌کند که امکان حذف آن‌ها به دلیل پویایی‌های بیرونی و درونی سازمان‌ها وجود ندارد. به‌علاوه سازمان‌ها برای بقا و حفظ خود در صحنه رقابت، به‌صراحت، دستیابی به نتایج متضاد و متناقض را دنبال می‌کنند. برای مثال آن‌ها می‌خواهند هم‌زمان به اهداف ملی و اهداف اجتماعی دست یابند (Battilana & Dorado, 2010). در واقع دوگانگی‌هایی همچون تمرکز در مقابل عدم تمرکز، بهره‌وری در مقابل اثربخشی، سود در مقابل کیفیت و کنترل کارکنان در مقابل تفویض اختیار (Soltani & et al, 2013)، بوروکراسی متمرکز در مقابل نوآوری و چابکی (Martin, 2016)، نظارت در مقابل استقلال (De Vita & Case, 2016)، همکاری در مقابل پاداش فردی (Halfman & Radder, 2015) و هزینه‌های سرمایه انسانی در مقابل پتانسیل سرمایه انسانی، پارادوکس‌ها را خلق می‌کند.

مدیریت ممتاز و برجسته سازمان در دستیابی و استفاده از قابلیت‌های سازمانی و در جهت ایجاد مدیریت پایدار منابع انسانی نیازمند شناخت پارادوکس‌های سازمانی بالأخص در حوزه منابع انسانی می‌باشد. مفهوم پارادوکس^۱ به قدری چالش‌برانگیز است که آنچه را در ابتدا به ذهن مدیران متبادر می‌کند این است که پارادوکس‌ها را در سازمان حتی الامکان حذف نماییم. اما پارادوکس نیز همانند مفاهیمی مانند تعارض^۲ دارای فوایدی است؛ از جمله این فواید شامل ایجاد انگیزه برای گسترش مرزهای دانش، تعمیق بینش، تعمیم شیوه‌های استدلال، افزایش دقت و چابکی ذهن، وضع قوانین زبان‌شناختی جدید و موارد مشابه است.

مدیریت پارادوکس، بینش قانع‌کننده‌ای ارائه می‌دهد که به ما کمک می‌کند تا درک خود را از چگونگی تغییر ساختار مجدد تغییر دهیم و این موضوع را مطرح می‌کند که با کارشکافی پویا و یا سپری شدن زمان، نحوه مدیریت تنش‌ها قابل احصاء است (Keegan & et al, 2017). لیکن ممکن است در صورت عدم مدیریت و با

1. Paradox

2. Conflict

سپری شدن زمان، موجبات به وجود آمدن چرخه منفی (آنتروپی) و در نهایت نابودی سیستم فراهم شود. نظریه‌پردازان پارادوکس، توجه خود را به نحوه تحمل تنش‌های نهفته جلب کرده‌اند، درحالی‌که تعادل نهایی و بادوام یا سطح مطلوب مناسب که تنش را از بین می‌برد بسیار دشوار است (Francis & Keegan, 2018).

احتمالاً بهترین گواه در خصوص مصالحه بین معنای دو عنصر به‌ظاهر متناقض را بتوان در قرآن کریم مشاهده نمود؛ به‌عنوان مثال در آیه ۱۵ سوره فاطر می‌فرماید يَا أَيُّهَا النَّاسُ أَنْتُمُ الْفُقَرَاءُ إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ هُوَ الْغَنِيُّ الْحَمِيدُ^۱ و در آیه ۱۱ سوره حدید می‌فرماید مَنْ ذَا الَّذِي يُقْرِضُ اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا فَيُضَاعِفَهُ لَهُ وَلَهُ أَجْرٌ كَرِيمٌ^۲. آنچه از معنای فقیر و غنی در دو سوره مختلف قرآن قابل فهم می‌باشد این است که درجایی به غنی بودن خداوند اشاره و درجایی به قرض دادن به خداوند و دریافت چند برابر قرض اشاره شده است که نوعی پارادوکس خودارجاع است. گواه دیگر از مصالحه و سازش معنای دو عنصر متناقض را می‌توان در سازمان‌های فعلی مشاهده نمود. به‌عنوان مثال بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، رسمیت و عدم رسمیت، جذب بهترین‌ها و پرداخت بر مبنایی به‌غیراز عملکرد؛ تمامی موارد طرح‌شده در جای خود قابل استفاده و مقبول می‌باشند لیکن در صورتی که به‌صورت هم‌زمان در یک سازمان و اجزای کوچک‌تر آن سازمان استفاده شوند پارادوکس را ایجاد می‌نمایند (gheraati, 2004).

علی‌رغم وجود ادبیات تحقیق غنی، هیچ‌گونه ارتباط معنی‌دار و ملموسی در شناسایی پارادوکس‌های سازمانی آن هم در حوزه منابع انسانی و چگونگی مدیریت پارادوکس‌ها صورت نگرفته است. با جستجوی در ادبیات پارادوکس‌های منابع انسانی، خلأ نظری در این خصوص کاملاً مشهود می‌باشد. به‌طوری‌که تحقیقات کم و جزئی در خصوص پارادوکس‌های منابع انسانی در داخل و خارج از ایران نگارش گردیده است. عدم شناخت کافی از پارادوکس‌های منابع انسانی و عدم دقت در نحوه رفتار با پارادوکس‌ها موجب عدم هماهنگی، تقلیل چابکی ذهنی و بعضاً تصمیمات جزئی‌نگر در ازای انتخاب یکی از قطب‌های پارادوکس می‌شوند، حال با توجه به اهمیت موضوع، الگوی مدیریت پارادوکس‌های منابع انسانی موجب ارتقاء مدیریت عملکرد، تغییر فرهنگ سازمانی، آموزش و توسعه، تحقق اهداف و چشم‌اندازها، انتخاب و استخدام مناسب، انعطاف سازمانی و ... در سازمان می‌شوند. از سوی دیگر شکاف نظری در پیشینه تحقیق مرتبط با موضوع که این پژوهش به دنبال رفع آن است موید این موضوع می‌باشد.

سازمان‌هایی که می‌خواهند عملکرد موفق داشته باشند باید با پارادوکس‌های مختلفی که به‌خوبی شناخته شده‌اند تعامل برقرار کنند. این بدان معنی است که گفتمان‌سازی در مرحله اول مدیریت پارادوکس می‌باشد و پس از آن باید با انتخاب استراتژی‌های مختلف در جهت مدیریت پارادوکس‌ها اقدام کنند. موضوع پارادوکس‌های منابع انسانی نیز از این ورطه خارج نیست. این موضوع از آن جهت مهم است که به منظور هماهنگی عمودی و افقی، هم باید برابر ضوابط و قوانین ابلاغی ستادهای بالاتر عمل نمود و هم باید موقعیت‌های ابداعی و منحصر به فرد ایجاد کرد؛ باید مدیریت دانش سازمانی را به نحو بهینه اجرا کرد اما در عین حال باید از انتشار دانش به خارج از

۱. ای مردم، شما همه فقیر و محتاج به خدایید و تنها خداست که بی‌نیاز و غنی‌الذات و ستوده به صفات است.

۲. آن کیست که به خدا قرض نیکو دهد (یعنی قرض الحسنه و صدقه دهد و احسان به فقیران کند) تا خدا بر او چندین برابر گرداند و او را پاداشی

با لطف و کرامت باشد؟

سازمان و حتی گاهی اوقات به کارکنان سازمان خودداری نمود. این‌ها بخش کوچکی از پارادوکس‌های حوزه نیروی انسانی است.

در خصوص عدم اشتراک دانش باید به این نکته اشاره کرد که پنهان‌کاری کارکنان در رابطه با دانش کسب شده، توسط زمینه‌های سازمانی برانگیخته می‌شود که بر خلاف اصول اولیه و پایه مدیریت دانش است و این خود موجبات بروز پارادوکس و پیچیدگی بیشتر را فراهم می‌کند (Kamali and et al, 2019).

عدم مدیریت پارادوکس‌های موجود در دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها، دستورات شفاهی و کتبی در فرایندهای منابع انسانی سازمان و همچنین در پارادوکس‌های موجود در فرایندهای منابع انسانی با سایر فرایندهای سازمانی، منجر به تداخل وظایف و همچنین گاهی موجبات عدم اجرای دقیق دستورات و به تبع آن عدم هماهنگی را فراهم می‌کند که این موضوع نتایج منفی در کارایی و اثربخشی سازمانی دارد؛ در سازمان‌های نظامی به دلایل مختلفی همچون جابه‌جایی کارکنان، عدم وجود سامانه یکپارچه منابع انسانی، حسابداری منابع انسانی نامتقارن، وجود خطاهای ارزیابی عملکرد و ... هماهنگی و مدیریت آن اهمیت دوچندان دارد. در این مقاله مباحثی از این دست، زیرمجموعه مسائلی است که مدیریت پارادوکس‌های منابع انسانی به دنبال حل آن است. از این‌رو سؤال اصلی در مقاله پیش‌روی این است که پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند و الگوی مدیریت آن‌ها چیست؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح استراتژیک سازمان هم باید با زیرسیستم‌های خودش (هماهنگی درونی) و هم باید با سطوح بالادست و سیستم‌های هم‌تراز خودش (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع مدیریت تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم‌افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود (Dehghan, 2010).

استراتژی‌ها جهت هماهنگی، در سطح کلان سازمان تدوین می‌شوند لیکن در سطوح پایین سازمان اجرا می‌گردند، حال اگر کارکنان، استراتژی را درک نکنند یا انگیزه و تمایلی برای پیاده‌سازی آن نداشته باشند، استراتژی سازمان محکوم به شکست است (Kaplan & Norton, 2000). استراتژی‌های سازمانی در دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها، دستورات کتبی و شفاهی مدیران متجلی می‌شود و ارتباط بین اصول بنیادین در آن‌ها با هم رابطه سلسله‌مراتبی دارد. به عنوان مثال قانون استخدامی ارتش از قوانین و دستورالعمل‌های ستاد کل نیروهای مسلح و به همین ترتیب باید از قوانین امور استخدامی کشور تبعیت نماید و بالتبع نباید قوانین بالادستی خود را نقض نماید. حال علی‌رغم رعایت اصول در قوانین موضوعه و همچنین در کلام و دستورات مدیران، به دلایل مختلف، شاهد عدم اجرا یا اجرای ناقص قوانین و دستورات هستیم که این موضوع به عنوان چالش در سازمان قابل درک است.

در راستای هماهنگی درونی و بیرونی سازمانی، مدیران امروزی می‌خواهند سازمان‌های خود را انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر و درعین حال یکپارچه و باثبات سازند. آن‌ها هم‌زمان سود و بهره‌وری بالاتر با کارکنان متعهدتر با روحیه بالاتر را می‌طلبند (Bleason, 1998). از این‌رو سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا به نهادهای دوگانه‌ای تبدیل

شوند و این ویژگی را به صورت قابلیت حفظ کنند و این خود گویای پیچیدگی بیشتر در سازمان است. با این هدف، هم‌تراز کردن نیروهای متضاد و مدیریت مؤثر آن‌ها نیازمند شکل‌هایی از پارادوکس سازمانی است (Gibson & Bikinsnow, 2004). تبدیل شدن به نهادهای دوگانه به صورت خودآگاه و ناخودآگاه و به منظور بهره‌برداری از موقعیت‌های محیطی توسط سازمان‌ها انجام می‌شود و این عامل منتج به پیچیدگی در الفاظ، ساختار، فناوری، مسئولیت‌های اجتماعی و ... سازمان می‌گردد. در حقیقت پارادوکس‌ها، از تنش‌هایی (به ظاهر متناقض) تشکیل می‌شوند که این تنش‌ها در ساده‌ترین شکل آن به صورت دوگانگی قابل رویت است و بعضاً با تأثیر از عوامل مختلف، به چندگانگی‌های پارادوکس گونه نیز تبدیل می‌شود و این خود مدیریت پارادوکس‌ها را سخت می‌کند. به هر سوی این دوگانگی‌ها قطب گفته می‌شود، لذا در منبع علمی مرتبط با پارادوکس، به دوگانگی، دوقطبی نیز گفته شده و همچنین به چندگانگی‌ها، با عنوان چندقطبی پرداخته شده است.

سازمان‌ها می‌توانند با مهار تنش‌های ناشی از پارادوکس‌های رهبری، اجرا، سازمان‌دهی، تعلق (هویت) و یادگیری، این امکان را خلق کنند که نه تنها زنده بمانند بلکه به طور مداوم بهبود یابند (Nonaka & Toyama, 2002). البته تنش‌های به ظاهر متناقض می‌تواند پنهان، برجسته و در حال انتقال از یک حالت به حالت دیگر باشد.

ایواز و دوز معتقدند که دوگانگی‌ها منابعی برای شکل‌گیری پارادوکس‌ها در سازمان می‌باشند و از آن‌ها می‌توان برای توصیف پارادوکس‌ها استفاده کرد. ویژگی هم‌زمانی دوگانگی‌ها در پارادوکس بسیار مهم است زیرا از یک طرف نشان می‌دهد که هر دو سمت دوگانگی‌ها هم‌زمان آشکار می‌شوند و عمل می‌کنند و از طرف دیگر برای دستیابی به بینش روشن و درک صحیح از موقعیت‌های دوگانه‌ای که باعث خلق پارادوکس‌ها می‌شوند، این ویژگی ضروری است (Avaz and Doz quoted from Ahnert, 2009). با این وجود راهنمایی‌های محدودی در خصوص چگونگی مدیریت دوگانگی‌ها (پارادوکس‌ها) وجود دارد (O'Brien and Linehan, 2014). برای درک زبان ناهم‌سازگون و متناقض‌نما باید در یک موقعیت ذهنی تعاملی قرار گرفت تا ناهم‌سازی‌های هم‌ساز در تعادل قرار گیرند. به عبارت دیگر، آن کس که زبان پارادوکس را فراگرفته است، قبل از هر چیز در یک موقعیت الکلنگی قرار گرفته و به خوبی هوشیار است که هر کنشی از جانب او موجب واکنش طرف مقابل می‌شود. مثال الکلنگ در مقدمه‌ی کتاب عصر تضاد و تعارض، که گویای این تعامل و دربردارنده‌ی راز پنهان در این پارادوکس است، چنین آمده که زندگی توأم با پارادوکس، مثل سوارشدن بر الکلنگ است. اگر نحوه‌ی کار الکلنگ را بدانید طرف مقابل شما نیز سواری بر الکلنگ را بداند، قطعاً سواری لذت بخشی را خواهید داشت. ولی اگر فرد مقابل شما بازی را بلد نباشد و یا از روی عمد و آگاهی الگوی بازی را به هم بزند، بی‌تردید ضربه‌ی غیرمنتظره و ناراحت‌کننده‌ای را دریافت خواهد کرد (Handi, 1997). یکی از بزرگ‌ترین تله‌های مدیریت، نادیده انگاشتن تناقض‌ها یا دست‌کم گرفتن ضرورت مدیریت آن‌هاست. مدیران نیز همچون برخی مشاوران برنامه‌ریزی استراتژیک، اغلب تنها بر یکی از جنبه‌های مدیریت استراتژیک متمرکز می‌شوند و سایر جنبه‌ها را از یاد می‌برند. مدیران اغلب دیدگاه بسیار محدودی را در پیش می‌گیرند؛ گاه به طرح‌ریزی دل می‌بندند، گاه محو یادگیری می‌شوند، روزی به تجزیه و تحلیل محیط رقابتی می‌گیرند و روز دیگر نگرش منبع‌محور را حلال همه مسائل می‌دانند.

پارادوکس اصطلاحی است با تاریخچه بلند و معانی مختلف که تحت تأثیر فلسفه، جامعه‌شناسی، روانشناسی و انسان‌شناسی می‌باشد (Lewis, 2000 و Poole and van de Ven, 1989). از لحاظ زبان‌شناسی پارادوکس به کلمه یونانی Para (مخالف) و doxa (ایده پذیرفته‌شده) برمی‌گردد. بر اساس دیکشنری آکسفورد پارادوکس جمله یا اصولی در برابر متضاد ایده‌های مقبول و انتظارات است (Erikson & Fossa, 1998).

نظریه پارادوکس راهی برای کنترل مسیر حرکت و مفهوم تنش‌هایی که هم متناقض و هم وابسته هستند، می‌باشد. چنین تنش‌هایی در نظریه‌ها، متن‌ها و سطوح ظهور می‌یابد و پارادوکس را به عنوان یک نظریه فراسطح متمایز می‌کند (Schad & et al, 2016).

دلایل ایجاد یا انتخاب‌ها، در ساده‌سازی و جلوگیری از تنش‌های متناقض است، آنچه از موقعیت‌های تنش‌زا تعریف شده به عنوان فشار، اضطراب، ناراحتی، یا پاسخگویی در شرایط سخت و در نهایت پاسخگویی مناسب در شرایط انتخاب سخت به منظور رشد و پیشرفت سازمان است (Putnam & et al, 2017). نظریه پارادوکس با تکیه بر یک تاریخ غنی در فلسفه، اساساً طرز تفکر مدیریتی در مورد تنش‌ها را تغییر داده است و این امکان را فراهم کرده است که از تفکر سنتی فراتر رفته و به سمت یکپارچه‌سازی رویکردها حرکت کنیم (Schad, 2016).

وظیفه راهبردی مدیر منابع انسانی ایجاد تعادل در تنش‌هایی است که تفاوت‌های بیشتری با هم در قطب‌ها دارند و هرچه بهتر بتواند این اطمینان و تعادل را به وجود آورد موجب مزیت رقابتی سازمان و منابع انسانی خواهد شد (Boselie, 2014). به مدیران منابع انسانی توصیه می‌شود که تناسب و تعادل را در طیف وسیعی از نیازهای [پارادوکس‌های] درونی و بیرونی مورد کارشکافی قرار دهند (Boselie, 2009).

مدیریت پارادوکس‌ها

مدیریت پارادوکس‌های منابع انسانی منجر به نتایج خواهد شد که یکی از آن‌ها پایداری منابع انسانی است. از دیگر نتایج مدیریت پارادوکس نیروی انسانی می‌توان به دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، بهبود عملکرد در طولانی‌مدت، خلق ارزش، افزایش خلاقیت و تصمیم‌گیری مناسب اشاره نمود. مدیریت پایدار منابع انسانی، استراتژی‌های منابع انسانی را گسترش داده و تمرکز سازمان را در سه موضوع اهداف استراتژیک (بهره‌برداری از منابع/اکتشاف منابع)، نگهداری منابع حیاتی و مشروعیت اجتماعی افزایش می‌دهد (Ehnert, 2009). پایداری منابع انسانی خود منتج از هماهنگی‌های استراتژیک در جای‌جای سازمان است.

به عقیده کگان و همکاران مدیریت پارادوکس، بینش قانع‌کننده‌ای ارائه می‌دهد که به ما کمک می‌کند تا درک خود را از چگونگی تغییر ساختار مجدد تغییر دهیم و این موضوع را مطرح می‌کند که با کارشکافی پویا و یا سپری شدن زمان، نحوه مدیریت تنش‌ها قابل احصاء است (Keegan & et al, 2017). لیکن ممکن است با سپری شدن زمان و عدم مدیریت پارادوکس موجبات به وجود آمدن چرخه منفی (آنتروپی)، ناهماهنگی و اضمحلال سیستم نیز فراهم شود. نظریه‌پردازان پارادوکس، توجه خود را به نحوه تحمل تنش‌های نهفته جلب

کرده‌اند، درحالی‌که احتمالاً تعادل نهایی و بادوام یا سطح مطلوب مناسب که تنش را از بین می‌برد بسیار دشوار است (Francis & Keegan, 2018).

پارادوکس‌ها از عناصری شکل گرفته‌اند که عبارت است از قطب‌ها^۱، تنش‌های پارادوکس‌گونه^۲، واکنش‌های دفاعی^۳ و حلقه‌های تقویت‌کننده^۴ و مدیریت پارادوکس^۵؛ هر کدام از دوگانگی‌های به‌ظاهر متناقض و هم‌زمان پارادوکس‌ها دارای دو سمت هستند که به هر سمت آن‌ها یک‌قطب گفته می‌شود (Cheal, 2008). تنش‌های پارادوکس‌گونه، تنش‌هایی هستند که افراد به هنگام برخورد با موقعیت‌هایی که در آن نیروها و قطب‌های متضاد با یکدیگر روبه‌رو شده‌اند، هم‌زمان عمل می‌کنند. به عقیده جاززابوسکی^۶ و همکاران (۲۰۱۳) واکنش‌های دفاعی باعث تسکین کوتاه‌مدت می‌شود. آنها بازیگران سازمان را قادر می‌سازند تا بر تنش‌های پارادوکس غلبه کنند، اما روش جدیدی برای همکاری با آنها و یا درک پارادوکس ارائه نمی‌دهند. در ادبیات پارادوکس، حلقه‌های تقویت‌کننده را لوییس (۲۰۰۰) شناسایی کرد. او حلقه‌های تقویت‌کننده را منفی می‌داند اما طبق نظر محققان، حلقه‌های تقویت‌کننده مثبت هم هستند (Eisenhardt, 2000).

نظریه‌پردازان پارادوکس توضیحاتی در مورد مکانیسم‌هایی ارائه می‌دهند که درگیری با تنش‌ها را تسهیل کرده یا مانع آنها می‌شود. گرایش به تأکید بیش از حد از یک طرف، می‌تواند چرخه‌های تقویت‌کننده ناقص (منفی) را تحریک کند (Tsoukas & Cunha, 2017). علاوه بر این، افراد در تشخیص و درگیر کردن تنش‌های پارادوکس‌گونه از نظر ظرفیت و میزان درک تفاوت دارند (Miron-Spektor, 2018).

بر اساس بررسی‌های انجام شده از تحقیقات صورت گرفته قبلی، در مجموع هفت راهبرد (استراتژی) به‌منظور مدیریت پارادوکس‌ها توسط دانشمندان ارائه شده است که چهار استراتژی‌های سازگاری منطقی (شامل پذیرش^۷، تفکیک زمانی^۸، تفکیک فضایی^۹ و نادیده گرفتن^{۱۰} یا ترکیب^{۱۱}) به عنوان استراتژی‌های دفاعی و سه استراتژی مخالفت^{۱۲}، استراتژی تنظیم^{۱۳} و استراتژی تعالی^{۱۴} به عنوان استراتژی تهاجمی معرفی شده‌اند (Guilmot & Ehnert, 2015). مفاهیم اولیه مربوط به استراتژی‌ها دفاعی و تهاجمی به شکل زیر می‌باشد:

پذیرش: پذیرش به معنی پذیرفتن پارادوکس و استفاده سازنده از آن است.

- 1 . poles
- 2 . Paradoxical stresses
- 3 . defensive reactions
- 4 . reinforcing cycle
- 5 . management paradoxes
- 6 . Jarzabkowski
- 7 . Accept(Working through)
- 8 . Temporal diffrentation
- 9 . Spatial diffrentation
- 10 . Ignorance
- 11 . Synthesis
- 12 . Opposition
- 13 . Adjusting
- 14 . Transcending

تفکیک زمانی: تفکیک زمانی به این معنی است که قطب‌های پارادوکس یکی بعد از دیگری در طول زمان در نظر گرفته می‌شوند.

تفکیک فضایی: تفکیک فضایی به معنی قرار دادن قطب‌های یک پارادوکس در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل سازمان است.

نادیده گرفتن/ترکیب: نادیده گرفتن و ترکیب به معنی پاسخ به تنش که شامل نادیده گرفتن یک قطب پارادوکس است. و ترکیب به معنی ایجاد آشتی و مصالحه میان قطب‌های یک پارادوکس است که تضاد میان آن‌ها را حذف می‌کند.

مخالفت: منظور ایجاد تفاهم، پاسخ به تنش در خصوص عناصر متناقض یک پارادوکس از طریق مخالفت با همه قطب‌های پارادوکس می‌باشد. به طور مثال مدلسازی در یک گروه اتفاق می‌افتد. با این وجود به جای گفتگوی صریح درباره نگرانی‌های مربوط به آن گروه با گروه دیگر، رویارویی در این زمینه مستلزم مدلسازی است.

تنظیم: پاسخی به تنش که می‌پذیرد که هر دو قطب پارادوکس مهم و وابسته به هم هستند و بنابراین باید به هر دو پاسخ داده شود.

تعالی: پاسخ به تنش که مستلزم یافتن دیدگاه جدیدی است که باعث تقابل هر دو قطب می‌شود.

پیشینه تحقیق

دی کیسر، گوت و واندنبمپ^۱ (۲۰۱۹) با بررسی ادبیات پارادوکس و با تکیه بر تجزیه و تحلیل سیستماتیک ۴۷۶ نشریه، کشف کردند که چگونه دانشمندان از پارادوکس در مشارکت‌های نظری و حوزه مدیریت و تحقیقات سازمان استفاده کرده‌اند؛ اول اینکه، دانشمندان از پارادوکس به عنوان ابزاری برای نظریه‌پردازی و مفهوم‌پردازی استفاده می‌کنند، دوم اینکه، دانشمندان از پارادوکس به عنوان ابزاری برای درک یا پیش‌بینی پدیده‌های خاص که از دانش مفهومی پارادوکس ناشی می‌شود استفاده می‌کنند.

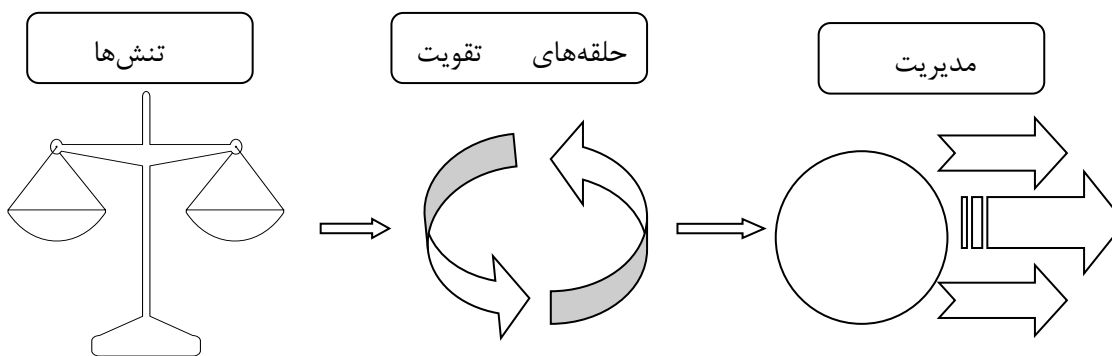
علی‌رغم اینکه مبانی پارادوکس محض از سال‌ها قبل تحت تأثیر فیلسوفان مورد بحث و نقد قرار گرفته، لیکن بنیان پژوهش‌های انجام‌شده در مورد مبانی نظری، انواع و مدیریت پارادوکس‌های سازمانی در تحقیقات خارجی از سال ۲۰۰۰ به بعد، به دو مقاله پول و وندون (۱۹۸۹) و لوییس در سال ۲۰۰۰ گره خورده است و پژوهشگران این حوزه در تحقیقات خود به این دو مقاله استناد زیادی کرده‌اند؛

شرح مختصری از برخی پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص پارادوکس‌های سازمانی و پارادوکس‌های نیروی انسانی در ادامه ذکر شده و وجه افتراق و شباهت آنها در جدول ۱ تشریح شده است.

1 . De Keyser, Guiette and Vandembemt

پول و وندون (۱۹۸۹) در تحقیقی با عنوان کاربرد پارادوکس برای ساخت نظریه‌های سازمان و مدیریت، چهار استراتژی مدیریت پارادوکس شامل استراتژی‌های پذیرش، تفکیک فضایی، زمانی و ترکیب را تشریح می‌کند. نویسندگان در این مقاله کوشش می‌کنند تا از این چهار استراتژی برای نظریه‌سازی محققان در زمینه بهره‌مندی از تنش‌های نظری استفاده کنند. آن‌ها پس از بررسی پارادوکس ساختار-عمل، استراتژی‌های فوق را برای بهره‌برداری از این پارادوکس تشریح می‌کنند.

لویس (۲۰۰۰) مبانی نظری پارادوکس را به‌خوبی تشریح کرده است و چارچوبی را از راه ترکیب مفاهیم پارادوکس در فلسفه، روان‌شناسی و مطالعات سازمانی ارائه می‌کند که مرکب از سه جز کلیدی پارادوکس شامل تنش‌ها، حلقه‌های تقویت‌کننده و روش‌های مدیریت پارادوکس است. نتایج این چارچوب در شکل ۱ ترسیم شده است، ریشه‌های تنش‌های پارادوکس‌گونه، واکنش‌های دفاعی افراد و نحوه‌ای که افراد می‌توانند از درگیری در رکود و فلجی جلوگیری کنند را به تصویر می‌کشد. چارچوب وی به محققان سازمان کمک می‌کند تا به دنبال پارادوکس‌ها و ناهنجاری‌های برخاسته از آن‌ها باشند. وی سپس در مورد پارادوکس‌های یادگیری، سازمان‌دهی و هویت خلاصه‌ای از تحقیقات برخی از محققان را ارائه می‌کند و نتیجه می‌گیرد که با مدیریت صحیح این پارادوکس‌ها می‌توان از نیروی مثبت بالقوه در آن‌ها بهره‌برداری کرد.



قطبش: سازه‌های اجتماعی یا شناختی هستند که رابطه متقابل تناقض‌ها را پنهان می‌کنند.

دفاع‌هایی که فلج‌کننده‌اند و در ابتدا ناراحتی و اضطراب ناشی از تنش‌ها را کاهش می‌دهند و در نهایت تنش‌ها را تشدید می‌کنند

تلاش برای کشف تنش‌ها و به جریان انداختن انرژی بالقوه پارادوکس که می‌تواند تغییرات چشم‌گیر ایجاد کند.

شکل ۱- چارچوب پارادوکس (لویس ۱۹۸۹ با اصلاح نگارنده)^۱

نادری در تحقیقی با عنوان پارادوکس کمبود نیروی انسانی متخصص و بیکاری فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، به تحلیل روند توسعه منابع انسانی و ارزیابی میزان بهره‌گیری از ظرفیت انسانی ایران پرداخته است. نتایج تحقیق نشان از وجود و تأیید پارادوکس می‌باشد و مشخص گردیده است که در سال‌های اخیر توسعه ظرفیت‌های

^۱ . در قسمت چپ شکل، بجای استفاده از شکل بینگ بانگ (بانگ ینگ) که برگرفته از فلسفه تائوئیست چینی (Taoist philosophy) است، از شکل ترازو به معنی تعادل در تنش‌های پارادوکس استفاده شده است. به عقیده نگارنده علی‌رغم اینکه رابطه برگشتی بین تنش‌ها قابل دفاع است، لیکن ماهیت رابطه الاکلنگی به منظور تعادل و مدیریت تنش‌ها، به طراحی موضوع عمق می‌دهد. این طراحی از آن جهت است که بسیاری از مدیران نگاه سفید و سیاه به بیشتر موضوعات دارند و همواره مایل به انتخاب یکی از قطب‌های پارادوکس هستند اما رابطه برگشتی در تعادل الاکلنگی به درک موضوع کمک بهتری می‌نماید.

انسانی (به‌ویژه از طریق آموزش عالی) رشد چشم‌گیری داشته است. اما دستاوردها در زمینه استفاده از این ظرفیت‌ها و پیامدهای اقتصادی مورد انتظار به‌هیچ‌وجه مناسب نیست و به نحو جدی سیاست‌های توسعه منابع انسانی و به‌کارگیری ظرفیت‌های انسانی را به چالش می‌کشد. محقق بر لزوم تجدید نظر اساسی در سیاست‌های آموزشی و سیاست‌های اقتصادی دولت تأکید می‌کند (Naderi, 2006).

باستان و همکاران به منظور مدیریت پارادوکس بانکی بر مبنای پارادوکس سودآوری بانک و سودآوری سهامداران، نسبت به طراحی مدل ریاضی بر اساس رویکرد پویایی‌شناسی، برای شبیه‌سازی نتایج اجرای سناریوهای مختلف در تصمیم‌گیری پرداختند که در نتیجه آن مقادیر پارامترهای مهم ساختار بانکی کشور نظیر نرخ سود سپرده، نرخ سود تسهیلات و نسبت سپرده قانونی به هیچ وجه امکان خروج از پارادوکس سودآوری را میسر نمی‌کند (Bastan & et al, 2019).

اعتمادی و همکاران، از هفت پارادوکس موجود در محیط مدیریت کیفیت جامع بحث می‌کنند و تناقض‌های موجود در این محیط را ناشی از منابع متعددی مانند سعی شرکت‌ها در دست یافتن به اهداف چندگانه، تلاش برای برآورد نیازها و خواسته‌های مشتریان به طریقی کارا و واقع‌بینانه، در نظر گرفتن نقش‌های جدید برای کارکنان و روش‌های جدید ساختاردهی وظایف می‌دانند و در نهایت نحوه مدیریت این پارادوکس‌ها در دنیای واقعی را تشریح می‌کنند (etemadi & et al, 2011).

گوینده در پایان‌نامه خود با عنوان «ارائه مدل مدیریت پارادوکس‌های سازمانی بر مبنای استراتژی سازگاری منطقی»، پارادوکس‌های اجرا، سازماندهی، یادگیری، هویت (تعلق) و رهبری را در شرکت پتروشیمی اصفهان از طریق آماره همبستگی مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که الف) استراتژی پذیرش بر کاهش تنش‌های مربوط به کلیه پارادوکس‌های مورد بررسی بی‌تأثیر است. ب) استراتژی تفکیک زمانی بر کاهش تنش‌های مربوط به کلیه پارادوکس‌های تحت بررسی تأثیرگذار است. پ) استراتژی تفکیک فضایی، تنش‌های پارادوکس اجرا، سازماندهی و هویت را تشدید می‌کند و بر تنش‌های رهبری تأثیری ندارد. د) استراتژی ترکیب در کاهش تنش‌های مربوط به پارادوکس‌های سازماندهی، یادگیری و هویت اثرگذار و بر تنش‌های پارادوکس-های اجرا و رهبری بی‌تأثیر است (Goyandeh, 2013).

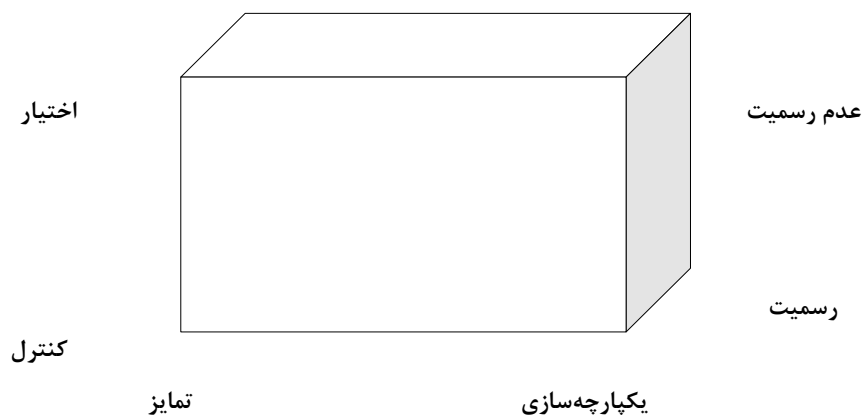
درگی، آسیب‌شناسی تیم‌های سازمانی را از راه سندرم‌های سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد و پارادوکس آبلین^۱ در تیم‌های کاری را بیان می‌کند. این پارادوکس به موقعیتی اشاره می‌کند که گروهی از افراد در سازمان به صورت جمعی تصمیماتی می‌گیرند که برخلاف تمایلات افراد گروه است. در این حالت افراد در گروه تصور می‌کنند که تمایلات آنان با اعضای گروه در تضاد است به همین دلیل اعتراضی نمی‌کنند. برخی این تناقض را از پیامدهای گروه اندیشی می‌دانند (Daragi, 2011).

واینس و بروسین (۱۹۹۶) پنج فرایند دفاعی بر ضد اضطراب مدیران میانی و ارشد شش سازمان خدمات عمومی را شرح می‌دهند که آن‌ها به‌طور ناآگاهانه به هنگام احساس تنش‌های پارادوکس گونه - آگاهانه و ناآگاهانه -

مدیران تحت مطالعه خود درباره تغییر سازمانی استفاده کردند. طبق نظر آن‌ها این روش را محققان در پژوهش‌های قبلی برای بررسی احساسات افراد به کار برده‌اند. سلگ و همکاران (۲۰۰۲) در مقاله خود با عنوان مدیریت پارادوکس: دیدگاه رابطه‌ای، یک ارتباط دوسویه را میان قطب‌های یک پارادوکس ارائه می‌کنند که در آن از ترکیب میان قطب‌ها برای حمایت از اتصالات میان آن‌ها استفاده می‌کند (goyandeh,2013).

لوشر و لوییس (۲۰۰۶) در یک مطالعه علمی در شرکت لگو^۱ چگونگی تبدیل شدن پارادوکس‌ها به برجسب متداولی برای پیچیدگی، ابهام و دو پهلویی حاصل از تغییر را شرح می‌دهند، دیدگاه‌های روان‌شناختی و اجتماعی نظریه‌پردازان نسبت به پارادوکس را به اشتراک می‌گذارند و ماهیت و پویایی پارادوکس‌های مرتبط با تغییر سازمانی را در نمونه مورد مطالعه کشف می‌کنند. آن‌ها نتیجه می‌گیرند که مدیران ممکن است با پارادوکس‌های تغییر سازمانی کنار بیایند و حتی رشد کنند (Luscher, Lewis,2008).

بلادگود و چا (۲۰۱۰) با مطالعه صنایع فرهنگی (مروجین هنر، موسیقی و سرگرمی) تنها به دو روش از میان چهار روش مدیریتی مدیریت پارادوکس‌های سازمانی اشاره می‌کنند. یعنی نحوه حرکت سازمان میان قطب‌های پارادوکس (استراتژی تفکیک زمانی) و مدیریت یکپارچه پارادوکس‌های متعدد (استراتژی ترکیب). هدف اصلی آن‌ها این بود که باید سازمان‌ها پارادوکس را ببینند و اهمیت آن را در یادگیری سازمانی درک کنند و اینکه چرا پارادوکس‌های متعدد باید به صورت یکپارچه مدیریت شوند. پارادوکس‌های مورد توجه شامل کنترل/استقلال، رسمیت/عدم رسمیت و یکپارچه‌سازی/تمایز است. شکل ۲ به نوعی برای راهنمایی برای مدیریت یکپارچه تناقض‌های متعدد استفاده می‌گردد.



شکل ۲- پارادوکس‌های سازمانی (بلادگود و چا ۲۰۱۰)

1 . Lego

کونها و دیگران (۲۰۰۷) به بررسی استراتژی ترکیب یعنی مدیریت تز و آنتی تز و سنتز میان آن‌ها می‌پردازد. نویسندگان رویکرد پویا به پدیده‌های دیالکتیکی در سازمان دارند و استراتژی ترکیب را برای مدیریت پارادوکس-ها پیشنهاد می‌کنند (soltani, goyandeh, 2013).

چل (۲۰۰۸) شیوه جدیدی را برای مدیریت پارادوکس‌ها پیشنهاد می‌کند که استفاده از برنامه‌نویسی زبان عصبی است. این تحقیق دیدگاه هجده مدیری از سه سازمان متفاوت خیریه، شهرداری و مواد غذایی را مورد مطالعه قرار می‌دهد. مطالعه الگوها و استعاره‌ها زبان خاصی را ایجاد می‌کند که می‌تواند برای نشان دادن پارادوکس‌ها و تنش‌ها به کار رود. در پایان یافته‌های مربوط به برنامه‌نویسی زبان عصبی نیز بررسی می‌شوند. در ادبیات پارادوکس، محققان به تشریح پارادوکس‌های فعالیت‌های هسته‌ای و اصلی سازمان نیز پرداخته‌اند. برخی از محققان تنها یکی از پارادوکس‌ها را در تحقیقات خود مورد بررسی قرار دادند. برای مثال ونگ و رفیق (۲۰۰۹) به تنش‌های پارادوکس یادگیری در فرایند کارآفرینی سازمانی می‌پردازند و سه جز زیربنایی پارادوکس یادگیری اکتشافی (کشف دانش جدید) در مقابل یادگیری بهره‌بردارانه (بهره‌برداری از دانش موجود) شامل یادگیری مولد در مقابل تطبیقی، فردی در مقابل سازمانی و واگرا در مقابل همگرا را مشخص می‌سازند. نویسندگان معتقدند القای تدریجی تنوع سازمانی و چشم‌انداز مشترک به‌طور مداوم و در طول زمان در واحدهای مختلف کسب‌وکار به رفع چالش‌هایی کمک می‌کند که از تنش‌های ناشی از پارادوکس یادگیری برمی‌خیزد.

اسمیت نشان داد که تعادل بین قطب‌ها به عملکرد برتر در کوتاه مدت و تقویت موفقیت درازمدت منجر می‌شود. بر این اساس، برای درک، توصیف و مدیریت تنش‌های پارادوکس، نظریه‌پردازان و دست‌اندرکاران در حال تغییر از دید تونلی و تفکر غیر سنتز شده «یا این-یا آن^۱» که فقط بر یک عنصر تنش تأکید می‌کند هستند، و رویکرد سنتز شده بر اساس هم این و هم آن^۲، هر دو از بهترین^۳، و نه این-و نه آن^۴ و فکر کردن برای هر دو خواسته هستند (smith, 2014).

چاد و همکارانش (۲۰۱۶) دریافته‌اند که بیشترین رشد در تحقیقات پارادوکس، مطالعات پیرامون مستقر در تعریف مستقیم پارادوکس را شامل می‌شود. در حالی که پارادوکس برای ناسازگاری‌های غافلگیرکننده تبدیل به کرنش شده بود، لوئیس (۲۰۰۰) به ریشه‌های نظری در روانشناسی و فلسفه بازگشت تا پارادوکس را به عنوان «عناصر متناقض اما در هم تنیده» مشخص کند، عناصری که به نظر می‌رسد در انزوا منطقی به نظر می‌رسند اما هنگام ظاهر شدن همزمان پوچ و غیرمنطقی هستند. در طول یک دهه آینده، مطالعات دیگر تعاریف پارادوکس را به عنوان «عناصر متناقض و در عین حال متقابل که به طور هم زمان وجود دارند و با گذشت زمان پایدار هستند» آزمایش و تصحیح کردند.

جارجابوسکی و همکاران (۲۰۱۸) یک چارچوب روش شناختی برای بررسی جنبه‌های بین سازمانی پارادوکس‌ها را تشریح کردند. در حقیقت آنها بر پارادوکس ضررهای اقتصادی ناشی از فاجعه در مقیاس بزرگ همچون

1 . either-or
2. both-and
3 . best-of-both
4 . neither- nor

تغییرات آب و هوایی، سیل، زلزله و حملات تروریستی و ضروری پرداختند که بیمه شده متحمل می‌شود و منجر به مشکلات اقتصادی و اجتماعی برای جوامع آسیب دیده می‌شود. سپس سه روش تحلیلی را برای مطالعه پارادوکس‌های درون سازمانی پیشنهاد کردند که شامل بزرگنمایی به خارج^۱، ردیابی مسائل^۲ و ردیابی مرزها و سازمانهای مرزی^۳ می‌شود.

لونگ^۴ و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله خود یافته‌های پنج مطالعه را بررسی کردند که تفاوت‌های فردی و فرهنگی را در تأیید جایگاه میانه‌روی در پارادوکس مورد توجه قرار داده بودند. به این ترتیب که مطالعه ۱ نشان داد که اشکال پارادوکس باعث افزایش خلاقیت می‌شوند، اما این موضوع در تایوان مورد تأیید قرار نگرفت. مطالعه ۲ نقش رویکرد میانه‌روی را به عنوان یک تعدیل کننده نشان داد، به گونه‌ای که احساس تعارض ناشی از قطب‌های پارادوکس به ویژه برای خلاقیت مفید است و افراد سطح پایین‌تر، رویکرد میانه به جنگ را تأیید می‌کنند. در یک فرهنگ متقابل تجزیه و تحلیل، مطالعه ۳ نشان داد که مزایای خلاقانه تفکر به صورت پارادوکس و درگیری‌های بالاتر در بین اسرائیلی‌ها پدید آمد، که کمتر آنها را تأیید کردند. رویکرد میانه‌روی؛ اما علی‌رغم اینکه سنگاپوری‌ها به طور متوسط تمایل بیشتری به سمت آن دارند اما در واقع اینگونه نیست. مطالعه ۴ بیشتر نقش علی رویکرد میانه‌روی را نشان داد. برای مطالعه به سوال «چرا»، مطالعه ۵ مورد بررسی قرار گرفت؛ القای موقعیتی تفکر پیچیده یکپارچه که تمایزها و اشکال را تعیین می‌کند سنتز بین عناصر پارادوکس است. یافته‌ها حاکی از تأییدکنندگان از حد متوسط کمتر است.

اسمیت و لوئیس (۲۰۱۱) این نظریه را مطرح کردند که سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد پارادوکس با اقدام به صورت تمایز و ادغام، با پارادوکس‌ها پیشرفت کنند. تحقیقات تجربی نشان داده است که چگونه مدیران ارشد در تصمیم‌گیری پویا با تکرار بین اکتشاف و بهره‌برداری (smith, 2014) و چگونگی بروز این تنش‌ها و مدیریت آن‌ها در سطح سازمانی مشارکت می‌کنند (Andriopoulos and Lewis, 2009). به علاوه، مبانی مدیریت پارادوکس سؤالاتی در مورد خصوصیات مدیریتی ظریف‌تر یا زیرسیستم‌ها ایجاد کرده است. با استفاده از روانشناسی و علوم شناختی، محققان تحقیق می‌کنند که چرا بعضی از افراد کم و بیش توانایی مقابله با تنش‌های پارادوکسیکال را دارند (Miron-Spektor, 2018).

خلاصه‌ای از تحقیقات اشاره در جدول ۱ خلاصه گردیده است:

جدول ۱- خلاصه پیشینه تحقیق

موضوع مورد تحقیق	محققان
حوزه نظری پارادوکس (پارادوکس محض، پارادوکس سازمانی و پارادوکس منابع انسانی)	پول و ون دون (۱۹۸۹)، واینس و بروسین (۱۹۹۶)، لوئیس (۲۰۰۰)، رنجر (۲۰۰۳)، کونها (۲۰۰۷)، چل (۲۰۰۸)، اهنرت (۲۰۰۹)، ماندرشید و فریمن (۲۰۱۲)، اسمیت (۲۰۱۴)، چاد و همکاران (۲۰۱۶)، فارهوست و پاتنام (۲۰۱۸)، جاززابوسکی و همکاران (۲۰۱۸)، مرون-اسپکتور (۲۰۱۸)، لونگ و همکاران (۲۰۱۹)، دی کیسر، گوت و واندنبپ (۲۰۱۹)، نادری (۱۳۸۵)، نظرپوری (۱۳۸۶)، سابقی سارویی (۱۳۸۵)، ابراهیمی و رزمیده (۱۳۸۸).

1. zooming in and out
2. tracking problematization
3. tracking boundaries and boundary organizations
4. Leung

	اعتمادی و همکاران (۱۳۹۰)، درگی (۱۳۹۰)، کلانتری و نعمتی (۱۳۹۵)، نصیری (۱۳۹۱)، مصباح (۱۳۸۷)، آبنیکی (۱۳۸۵)
ارتباط پارادوکس با پیچیدگی و ابهام	لویس (۲۰۰۰)، لوشر و همکاران (۲۰۰۶)، لوشر و لویس (۲۰۰۸)، ساترلند و اسمیت (۲۰۱۱)، ابراهیمی و رزمیده (۱۳۸۸)
پارادوکس یادگیری (دانش)	لویس (۲۰۰۰)، ونگ و رفیق (۲۰۰۹)، اسمیت و لویس (۲۰۱۱)، رامیرز (۲۰۱۲)، گوینده (۱۳۹۲)، لونگ و همکاران (۲۰۱۹)
پارادوکس هویت (تعلق)	لویس (۲۰۰۰)، لوشر و همکاران (۲۰۰۶)، لوشر و لویس (۲۰۰۸)، ولف (۲۰۰۹)، گنسی و آندریوپولوس (۲۰۱۰)، اسمیت و لویس (۲۰۱۱)، هریس (۲۰۱۱)، رامیرز (۲۰۱۲)، گوینده (۱۳۹۲)
پارادوکس سازمان‌دهی	لویس (۲۰۰۰)، سلگ و همکاران (۲۰۰۲)، لوشر و همکاران (۲۰۰۶)، لوشر و لویس (۲۰۰۸)، بلادگود و چاو (۲۰۱۰)، ساترلند و اسمیت (۲۰۱۱)، اسمیت و لویس (۲۰۱۱)، ماندرشید و فریمن (۲۰۱۲)، گوینده (۱۳۹۲)
پارادوکس رهبری	دنیسون و همکاران (۱۹۹۵)، رابینسون و رز (۲۰۰۴)، کامرون و همکاران (۲۰۰۶)، ماندرشید و فریمن (۲۰۱۲)، گوینده (۱۳۹۲)
پارادوکس اجرا	لوشر و همکاران (۲۰۰۶)، لوشر و لویس (۲۰۰۸)، اسمیت و لویس (۲۰۱۱)، درگی (۱۳۹۰)، گوینده (۱۳۹۲)، پول و ون دون (۱۹۸۹)، استروح و مایلر (۱۹۹۴)، لویس (۲۰۰۰)، رنجر (۲۰۰۳)، سلگ و همکاران (۲۰۰۲)، بیج و همکاران (۲۰۰۴)، اهنرت و همکاران (۲۰۰۹)، کونها (۲۰۰۷)، جنسن (۲۰۰۸)، لوشر و لویس (۲۰۰۸)، چل (۲۰۰۸)، اهنرت (۲۰۰۹)، بلادگود و چاو (۲۰۱۰)، اسمیت و لویس (۲۰۱۱)، اسمیت (۲۰۱۴)، سابقی سارویی (۱۳۸۵)، اعتمادی و همکاران (۱۳۹۰)، گوینده (۱۳۹۲)
استراتژی‌های مدیریت پارادوکس	اهنرت (۲۰۰۹)، ولف (۲۰۰۹)، اسمیت و لویس (۲۰۱۱)، اسمیت (۲۰۱۴)، باستان و همکاران (۱۳۹۸)

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار دارد بدین دلیل که به طراحی الگویی برای مدیریت پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی می‌پردازد و از منظر ماهیت، اکتشافی است، زیرا به دنبال توصیف و همچنین تبیین پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی در جامعه هدف نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد و بر حسب تجزیه و تحلیل داده، کیفی-کمی (آمیخته) است. در تحقیق پیش روی، با توجه به بستر یکسان پارادوکس‌های سازمانی و پارادوکس‌های منابع انسانی، نسبت به بومی‌سازی ادبیات پارادوکس‌های سازمانی و نحوه مدیریت آن‌ها در خصوص پارادوکس‌های منابع انسانی از طریق مصاحبه اکتشافی پرداخته شده است.

طرح تحقیق مورد استفاده در پژوهش پیش رو از نوع اکتشافی است، به این دلیل که از مصاحبه اکتشافی و همچنین در ادامه از پانل دلفی استفاده شده است، از این نوع طرح تحقیق زمانی استفاده می‌شود که محقق هیچ چارچوبی برای راهنمایی در دست نداشته باشد و از طرفی محقق بخواهد بر پایه نظریات قبلی، نظریه جدیدی را ابداع کند یا پدیده‌ای را عمیقاً بررسی نماید (Creswell, 2017).

پس از بررسی ادبیات نظری، بر اساس تجربیات عملی نگارنده، پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران به شکل خام احصاء گردید. از آنجایی که مفاهیم پارادوکس، با معانی و ادراک متفاوت قابل تفسیر است لذا در ادامه با انجام مصاحبه‌های اکتشافی با صاحب‌نظران (شامل اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های ارتش، دارای سابقه عملیاتی در حوزه نیروی انسانی، آشنا با مأموریت نه‌ها و همچنین علاقه‌مند به مفاهیم فلسفی پارادوکس)، الگوی ابتدایی پژوهش شامل شناسایی پارادوکس‌های بیرونی منابع

انسانی تدوین گردید، به عبارت دیگر به دلیل عدم وجود مقالات و مکتوبات علمی در خصوص پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی، الگوی اولیه شامل شناسایی پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی و همچنین استراتژی‌های مدیریت پارادوکس‌های بیرونی از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران مورد تأیید اولیه قرار گرفت، ضمن اینکه در صورت پیشنهاد پارادوکس جدید و نحوه مدیریت پارادوکس‌ها و همچنین اصلاحات در نگارش اولیه پارادوکس-ها، موارد مربوطه جمع‌آوری شد. مصاحبه اکتشافی به صورت نیمه‌ساختاریافته طراحی گردید و نحوه تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه به صورت تفسیری و حضوری بود. روش تجزیه و تحلیل تفسیری روشی است که در آن محقق با مرور ادبیات موجود درباره‌ی موضوع پژوهش، ایده‌هایی را درباره‌ی موضوعات و مفاهیمی که باید برای رمزگذاری انتخاب شود، به دست آورده است و نظریه‌ای را از قبل در ذهن خود دارد. بر اساس آنها، رمزها را تعریف کرده، سپس مفاهیم جدیدی متناسب با آنها از داده‌های مصاحبه استخراج می‌کند (karimi & nasr, 2013). در جریان مصاحبه، اهداف علمی و کاربردی برای مصاحبه‌شوندگان تشریح شد و سوالات مصاحبه به صورت باز و بسته ارائه شد و ضمن تأیید یا رد پارادوکس‌های اولیه توسط مصاحبه‌شوندگان، دلایل اصلاح، رد یا ادغام پارادوکس مورد سوال واقع شد. در نهایت کلیه نظرات به صورت گزارش مصاحبه، مورد تجزیه و تحلیل کمی قرار گرفت.

پس از تأیید اولیه پارادوکس‌های منابع انسانی بیرونی، به منظور توسعه و آزمون الگوی طراحی شده، روش دلفی انتخاب گردید. روش دلفی فرایندی است برای جمع‌آوری داده‌ها از متخصصان و ایجاد اجماع میان قضاوت‌های آنها؛ این فرایند با استفاده از مجموعه‌ای از روش‌ها برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در ترکیب با بازخورد نتایج به متخصصان صورت می‌گیرد. استفاده از روش دلفی به عنوان روش پژوهش زمانی مناسب است که دانش یکپارچه‌ای درباره یک موضوع یا مسئله وجود نداشته باشد. این روش به ویژه زمانی که هدف، بهبود درک ما از مشکلات، فرصت‌ها، راه‌حل‌ها و ایجاد پیش‌بینی‌هاست، مناسب است (Skulmoski and Hartman, 2002). دانش یکپارچه به دانشی گفته می‌شود که علاوه بر وجود ادبیات نظری، در خصوص عارضه‌یابی و چگونگی تجزیه و تحلیل و رفع چالش‌های مربوط به عارضه نیز بحث شده باشد. جلسات دلفی در سه مرحله انجام شد تا اشباع نظری صورت گرفت.

به منظور تشکیل جلسات دلفی در مرحله اول (بخش کمی تحقیق) تعداد ۱۰ نفر به عنوان نمونه و به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی از معاونین عملیات پرسنلی و همچنین مدیران معاونت نیروی انسانی به عنوان خبرگان حوزه منابع انسانی انتخاب شدند. نمونه‌گیری (نظرخواهی) از متخصصان تا حدی ادامه یافت که اشباع نظری حاصل شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌های پنل دلفی نیز به صورت تفسیری بود.

اطلاعات جمعیت‌شناختی در بخش کیفی تحقیق و همچنین مراحل دلفی به شرح جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان و پنل دلفی

تعداد	تحصیلات	سنوات خدمتی
-------	---------	-------------

مصاحبه‌شوندگان	۴ نفر	۱۰۰٪ دکتری	سابقه خدمتی بالای ۲۵ سال : یک نفر (۲۵٪) سابقه خدمتی ۱۸ تا ۲۵ سال: سه نفر (۷۵٪)
پنل دلفی	۱۰ نفر	۱۰۰٪ کارشناس ارشد	سابقه خدمتی ۱۸ تا ۲۵ سال: ۱۰ نفر (۱۰۰٪)

در انتخاب نمونه‌ها دلایل متعددی چون زمان، در دسترس بودن مصاحبه‌شوندگان، میزان همکاری و آگاهی آنان، بهره‌مندی از پراکندگی مناسب در سازمان از نظر سابقه کاری و تجربه‌ی کافی، مدنظر بوده است؛ به همین دلیل از هر فرد خواسته شد فردی متناسب با این معیارها را معرفی کند.

در روش دلفی دو نوع روایی مورد توجه قرار می‌گیرد. روایی بیرونی و روایی درونی، روایی بیرونی، روایی معیارگرا نیز نامیده می‌شود و با تناسب میان قضاوت پاسخگویان در مورد متغیر مورد نظر و ارزش واقعی آن مرتبط است. از طرف دیگر روایی درونی با این سؤال مرتبط است که آیا خود روش، منتهی به نتایج با پیش‌بینی‌های مطلوب می‌شود (Terry, 2009)؟ به منظور تعیین روایی و پایایی در فرایند تحقیق به این شکل عمل شد که ضمن مطالعه ادبیات تحقیق و شناسایی قطب‌های پارادوکس و همچنین روش‌های مدیریت پارادوکس‌ها؛ در مرحله پیش‌مطالعه، پرسشنامه و همچنین قطب‌های پارادوکس با استفاده از پروتکل مصاحبه در اختیار متخصصین و کارشناسان حوزه نیروی انسانی قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا نظرات تکمیلی و اصلاحی خود را در مورد آن بیان کنند و در نهایت اصلاحات احصاء شده لحاظ گردید. با توجه به لحاظ اصلاحات جزئی خبرگان، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه از روایی محتوایی لازم برخوردار است.

به منظور تعیین پایایی در روش دلفی می‌توان از دو روش استفاده نمود. روش اول از طریق محاسبه ضریب هماهنگی کندال در هر دور از پانل دلفی است و روش دوم محاسبه انحراف معیار است. در تحقیق پیش روی با توجه به استفاده از طیف لیکرت ۷ گزینه‌ای در پرسشنامه به منظور شناخت پارادوکس‌ها، از روش انحراف معیار جهت پایایی استفاده شده است. استفاده از انحراف معیار جهت استنباط پایایی، در صورتی به کار می‌رود که پرسشنامه دلفی بر اساس طیفی مانند لیکرت تنظیم شده باشد و پاسخ‌های اعضای در مقیاس فاصله‌ای فرض شود، بدین ترتیب که هر چه میزان انحراف معیار کمتر باشد نشانه اجماع بالاتر نظرات است (alidosti, 2006). همچنین به منظور تعیین راهبردهای مدیریت پارادوکس‌ها با استفاده از نظرات خبرگان مقرر شد در صورتی که یک استراتژی توسط حداقل نصف اعضای مورد پذیرش قرار گیرد به‌عنوان استراتژی بهینه انتخاب می‌گردد. در غیر این صورت در مراحل بعدی دلفی مورد کارشکافی بیشتر قرار خواهد گرفت.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پس از بررسی دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های حوزه نیروی انسانی در نهجا و همچنین بررسی دستورات شفاهی و کتبی، پارادوکس‌های موجود بر حسب تجربه و سابقه کاری محقق، شناسایی و استراتژی‌های مدیریت آن‌ها نیز وفق پیشنهادات پول وندون تنظیم گردید. لیکن ضمن مصاحبه با خبرگان، مدل پایلوت در اختیار خبرگان حوزه نیروی انسانی شرکت‌کننده قرار گرفت و تأیید ابتدایی پارادوکس‌های بیرونی با اصلاح جزئی نگارشی مورد تأیید واقع گردید. سپس پارادوکس‌ها و نحوه مدیریت پارادوکس‌ها در پانل دلفی مورد پرسش قرار گرفت. در

مراحل بعدی، استراتژی سازگاری دفاعی به‌منظور مدیریت پارادوکس‌های منابع انسانی بیرونی که خود شامل استراتژی‌های جزئی پذیرش، تفکیک زمانی، تفکیک مکانی و ترکیب می‌باشد، از طریق پرسشنامه و ۳ مرحله اجرای تکنیک دلفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در مرحله اول، تعداد ۲۰ پارادوکس بیرونی اولیه شناسایی شده از طریق مصاحبه با خبرگان حوزه نیروی انسانی، مورد تأیید اولیه با اصلاحات جزئی در متن پارادوکس‌ها قرار گرفت سپس پارادوکس‌های بیرونی شناسایی شده به همراه استراتژی‌های دفاعی جهت مدیریت پارادوکس‌های بیرونی شامل استراتژی‌های پذیرش، تفکیک زمانی، تفکیک مکانی و ترکیب از طریق پرسشنامه و برابر طیف ۷ گزینه‌ای لیکرت و ۳ مرحله اجرای پانل دلفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت؛ ضمن اینکه بر اساس پروتکل مصاحبه، از مصاحبه شونده‌گان و اعضای پانل دلفی درخواست گردید ضمن رد، اصلاح و ادغام پارادوکس‌ها، در صورتی که پارادوکس دیگری توسط ایشان ملاحظه گردیده که در کارکردهای حوزه منابع انسانی با سایر وظایف بخش‌های دیگر سازمان است معرفی نمایند. در خصوص راهبردهای مدیریت پارادوکس‌ها در صورتی که یک استراتژی توسط حداقل نصف پاسخ-دهندگان انتخاب شد، آن استراتژی مورد تأیید قرار گرفته و در دور بعدی پانل دلفی نیز مجدداً پایایی آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

نتایج تحلیل داده‌های دور اول دلفی در ارتباط با پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی نه‌جا نشان می‌دهد که تعداد ۲۰ مورد از پارادوکس‌های ارائه شده در پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته‌اند و اینکه یک پارادوکس (پارادوکس ابلاغ نظام تربیت و آموزش آجا در مقابل عدم اصلاح در قوانین آجا) به علت نمره پایین میانگین حذف گردید و دو پارادوکس بیرونی شامل پارادوکس تأکید بر طرح پایش سلامت در مقابل عدم لحاظ طرح پایش سلامت در هیچ‌یک از فرایندهای منابع انسانی و همچنین پارادوکس تأکید بر آمادگی جسمانی کارکنان در مقابل تأثیر کم آمادگی جسمانی در فرایندهای منابع انسانی نیز به عنوان پارادوکس‌های بیرونی جدید، اضافه شدند. تحلیل نهایی پانل دلفی برابر جدول شماره ۳ می‌باشد و همچنین پارادوکس‌های پیشنهاد شده در دور دوم پانل دلفی مورد کارشکافی قرار گرفت.

جدول ۳. نتیجه پارادوکس‌های شناخته‌شده در دور اول پانل دلفی

ردیف	نوع پارادوکس	توضیح	نمره
۱	چابک‌سازی سازمان	ارتقاء سقف ساختار سازمانی و تغییر رویکرد طول مدت خدمت (استمرار خدمت)	۰.۸
۲	ابلاغ نظام تربیت و آموزش آجا	عدم اصلاح در قوانین آجا	۰.۹
۳	تأکید بر تخصص‌گرایی (مثل آموزش تخصصی)	ابلاغ ایجاد دانشگاه جامع آجا	۰.۹
۴	تأکید بر طی دوره‌های تخصصی	حذف دوره عالی‌رست‌های	۱.۲
۵	تأکید بر تخصص‌گرایی (مثل آموزش تخصصی)	عدم استفاده از سازمان‌های متخصص همچون سازمان سنجش آموزش کشور	۱.۳

۶	تأکید بر به‌کارگیری دانش و توانمندی کارکنان	کاهش بورسیه تحصیلی	ترکیب	۱.۴
۷	تأکید بر ارائه خدمات رفاهی بر مبنای طرح نشاط، امام حسن (ع) و...	عدم واگذاری بودجه و تأکید بر استقلال مالی	تفکیک فضایی / پذیرش	۱.۵
۸	تأکید بر بومی‌سازی کارکنان	محدودیت در بومی‌سازی به دلایل امنیتی و مکانی	پذیرش	۱.۴
۹	تأکید بر استفاده از مدیریت عملکرد و روش‌های نوین ارزیابی عملکرد	عدم تصویب ساختار متناسب	تفکیک زمانی	۱
۱۰	تأکید بر اتاق فکر	عدم تصویب ساختار متناسب	تفکیک فضایی	۱
۱۱	تأکید بر مدیریت دانش	عدم تصویب ساختار متناسب	تفکیک فضایی	۱.۷
۱۲	تأکید بر عدم جابجایی و انتقال خارج از طرح نقل و انتقالات	الزام به گذراندن دوره‌های طولی به مدت حداقل ۶ ماه خارج از محل خدمتی	ترکیب	۱.۳
۱۳	تأکید بر به‌کارگیری دانش و توانمندی کارکنان	ممانعت از ادامه تحصیل (برخورد سلیقه‌ای در ادامه تحصیل و عدم انگیزاننده)	ترکیب	۱.۳
۱۴	تأکید بر پرداخت کارکنان فنی و پروازی بر اساس دستورالعمل سطوح مهارت	عدم تسری دستورالعمل برای سایر رشته‌ها	ترکیب	۱
۱۵	واگذاری شرح وظایف جدید به بدنه نهاجا	عدم تصویب ساختار سازمانی با نیازها، کارکردها و مأموریت‌ها	تفکیک فضایی	۰.۸
۱۶	تأکید بر گذراندن دوره‌های طولی و عرضی	کمبود مشوق‌های انگیزشی جهت فراگیری دوره‌های آموزشی	ترکیب	۱.۸
۱۷	تأکید بر آموزش و بهسازی دانشجویان و هنرآموزان نهاجا	عدم تغییر رویکرد غلط آموزشی از سال ۱۳۸۵ تاکنون (جذب بر اساس کنکور داخلی)	ترکیب	۱.۲
۱۸	تأکید بر استفاده از کارکنان عملیاتی در مراکز آموزشی	کمبود انگیزه و بعضاً کاهش حقوق و مزایا پس از انتقال از یگان‌های عملیاتی به یگان آموزشی	ترکیب	۱.۱
۱۹	تأکید بر افزایش سطح مهارت‌ها و دانش کارکنان وظیفه در حین خدمت	ضعف در برنامه آموزشی و مهارتی کارکنان وظیفه	تفکیک فضایی / ترکیب	۱.۳
۲۰	تأکید بر مهارت محوری کارکنان وظیفه	تأکید بر ارتقاء توان رزمی کارکنان وظیفه	ترکیب	۱

پس از انجام دور اول پانل دلفی و تجزیه و تحلیل نتایج آن، نسبت به برگزاری دور دوم پانل دلفی اقدام شد که نتایج حاصل از میانگین پاسخ‌های داده شده، نشان داد که تمام پارادوکس‌های طراحی شده در این دوره میانگین لازم جهت حضور در الگوی طراحی شده را دارند. از سوی دیگر پایین بودن انحراف معیار نشان می‌دهد که نمرات پاسخ‌دهندگان در طیف لیکرت در حد قابل قبولی برای دور دوم پانل دلفی می‌باشد.

جدول ۴ نتایج تحلیل انحراف معیار در این دور نشان می‌دهد که در مجموع میزان پراکندگی پاسخ‌ها کاهش پیدا نموده و اجماع نظرات میان پاسخگویان افزایش پیدا کرده است و اینکه راهبردهای مدیریت پارادوکس همانند مرحله اول دلفی تأیید گردید، علاوه بر این با توجه به اینکه پاسخگویان پارادوکس دیگری را پیشنهاد نمودند لذا اشباع نظری حاصل شده است. با این وجود، در دور سوم مجدداً پارادوکس‌های بیرونی از دیدگاه پاسخگویان مورد آزمون قرار گرفت.

جدول ۴. نتیجه پارادوکس‌های بیرونی شناخته‌شده در دور دوم پانل دلفی

ردیف	نوع یافته	موضوع یافته	تفسیر یافته
۱	چابک‌سازی سازمان	ارتقاء سقف ساختار سازمانی و تغییر رویکرد طول مدت خدمت (استمرار خدمت)	ترکیب ۱.۲
۲	تأکید بر تخصص‌گرایی (مثل آموزش تخصصی)	ابلاغ ایجاد دانشگاه جامع آجا	تفکیک زمانی ۱.۳
۳	تأکید بر طی دوره‌های تخصصی	حذف دوره عالی‌رستهای	پذیرش ۱.۲
۴	تأکید بر تخصص‌گرایی (مثل آموزش تخصصی)	عدم استفاده از سازمان‌های متخصص همچون سازمان سنجش آموزش کشور	تفکیک فضایی ۱.۴
۵	تأکید بر به‌کارگیری دانش و توانمندی کارکنان	کاهش بورسیه تحصیلی	ترکیب ۱.۴
۶	تأکید بر ارائه خدمات رفاهی بر مبنای طرح نشاط، امام حسن (ع) و...	عدم واگذاری بودجه و تأکید بر استقلال مالی	تفکیک فضایی/ پذیرش ۱.۶
۷	تأکید بر بومی‌سازی کارکنان	محدودیت در بومی‌سازی به دلایل امنیتی و مکانی	پذیرش ۱.۵
۸	تأکید بر استفاده از مدیریت عملکرد و روش‌های نوین ارزیابی عملکرد	عدم تصویب ساختار متناسب	تفکیک زمانی ۱.۴
۹	تأکید بر اتاق فکر	عدم تصویب ساختار متناسب	تفکیک فضایی ۱.۳
۱۰	تأکید بر مدیریت دانش	عدم تصویب ساختار متناسب	تفکیک فضایی ۱.۷
۱۱	تأکید بر عدم جایجایی و انتقال خارج از طرح نقل و انتقالات	الزام به گذراندن دوره‌های طولی به مدت حداقل ۶ ماه خارج از محل خدمتی	ترکیب ۱.۳
۱۲	تأکید بر به‌کارگیری دانش و توانمندی کارکنان	ممانعت از ادامه تحصیل (برخورد سلیقه-ای در ادامه تحصیل و عدم انگیزاننده)	ترکیب ۱.۵
۱۳	تأکید بر پرداخت کارکنان فنی و پروازی بر اساس دستورالعمل سطوح مهارت	عدم تسری دستورالعمل برای سایر رسته‌ها	ترکیب ۱.۲
۱۴	واگذاری شرح وظایف جدید به بدنه نهاجا	عدم تصویب ساختار سازمانی با نیازها، کارکردها و مأموریت‌ها	تفکیک فضایی ۱.۱
۱۵	تأکید بر گذراندن دوره‌های طولی و عرضی	کمبود مشوق‌های انگیزشی جهت فراگیری دوره‌های آموزشی	ترکیب ۱.۸
۱۶	تأکید بر آموزش و بهسازی دانشجویان و هنرآموزان نهاجا	عدم تغییر رویکرد غلط آموزشی از سال ۱۳۸۵ تاکنون (جذب بر اساس کنکور داخلی)	ترکیب ۱.۲
۱۷	تأکید بر استفاده از کارکنان عملیاتی در مراکز آموزشی	کمبود انگیزه و بعضاً کاهش حقوق و مزایا پس از انتقال از یگان‌های عملیاتی به یگان آموزشی	ترکیب ۱.۲

طراحی الگوی مدیریت پارادوکس‌های

۱۸	تأکید بر افزایش سطح مهارت‌ها و دانش کارکنان وظیفه در حین خدمت	ضعف در برنامه آموزشی و مهارتی کارکنان وظیفه	تفکیک فضایی / ترکیب	۱.۴
۱۹	تأکید بر مهارت‌محوری کارکنان وظیفه	تأکید بر ارتقاء توان رزمی کارکنان وظیفه	ترکیب	۱
۲۰	تأکید بر طرح پایش سلامت	عدم لحاظ طرح پایش در هیچ‌یک از فرایندهای منابع انسانی	تفکیک فضایی / ترکیب	۱.۴
۲۱	تأکید بر آمادگی جسمانی کارکنان	تأثیر کم آمادگی جسمانی در فرایندهای منابع انسانی	ترکیب	۱.۴

تحلیل نتایج در دور سوم نشان داد که الگوی طراحی شده در دور دوم دلفی با ۲۱ مورد پارادوکس بیرونی منابع انسانی مورد تأیید نهایی قرار گرفته و به علت عدم معرفی پارادوکس جدید، اجماع و اشباع نظری حاصل شده است. در پژوهش پیش‌روی به‌منظور اولویت‌بندی پارادوکس‌های اصلی از دو آماره توصیفی میانگین و انحراف معیار استفاده گردید و با توجه به اینکه انحراف معیار پاسخ‌های ارائه‌شده، پایین بوده لذا نشان‌دهنده دقت بالای میانگین در اولویت‌بندی پارادوکس‌ها می‌باشد (alidosti, 2006). نتایج حاصل از اولویت‌بندی پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی به شرح جدول ۵ می‌باشد.

جدول ۵. اولویت بندی پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی

ردیف	قطب‌های پارادوکس بیرونی	ردیف
۱	تأکید بر گذراندن دوره‌های طولی و عرضی	۶.۳
۲	تأکید بر پرداخت کارکنان فنی و پروازی بر اساس دستورالعمل سطوح مهارت	۶.۲
۳	واگذاری شرح وظایف جدید به بدنه نهاجا	۶.۲
۴	تأکید بر آمادگی جسمانی کارکنان	۶.۲
۵	تأکید بر طرح پایش سلامت	۶.۱
۶	تأکید بر طی دوره‌های تخصصی	۶
۷	تأکید بر تخصص‌گرایی (مثل آموزش تخصصی)	۶
۸	تأکید بر عدم جابجایی و انتقال خارج از طرح نقل و انتقالات	۶
۹	تأکید بر به‌کارگیری دانش و توانمندی کارکنان	۶
۱۰	تأکید بر آموزش و بهسازی دانشجویان و هنرآموزان نهاجا	۶
۱۱	تأکید بر استفاده از کارکنان عملیاتی در مراکز آموزشی	۶
۱۲	تأکید بر افزایش سطح مهارت‌ها و دانش کارکنان وظیفه در حین خدمت	۶
۱۳	تأکید بر مهارت‌محوری کارکنان وظیفه	۶

۱۴	تأکید بر تخصص‌گرایی (مثل آموزش تخصصی)	۵.۹	ابلاغ ایجاد دانشگاه جامع آجا
۱۵	تأکید بر به‌کارگیری دانش و توانمندی کارکنان	۵.۹	کاهش بورسیه تحصیلی
۱۶	تأکید بر ارائه خدمات رفاهی بر مبنای طرح نشاط، امام حسن (ع) و...	۵.۹	عدم واگذاری بودجه و تأکید بر استقلال مالی
۱۷	چابک‌سازی سازمان	۵.۸	ارتقاء سقف ساختار سازمانی و تغییر رویکرد طول مدت خدمت (استمرار خدمت)
۱۸	تأکید بر بومی‌سازی کارکنان	۵.۸	محدودیت در بومی‌سازی به دلایل امنیتی و مکانی
۱۹	تأکید بر استفاده از مدیریت عملکرد و روش‌های نوین ارزیابی عملکرد	۵.۸	عدم تصویب ساختار متناسب
۲۰	تأکید بر اتاق فکر	۵.۸	عدم تصویب ساختار متناسب

الگوی مدیریت پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی

دغدغه ذهنی، چرایی و انتخاب موضوع و چگونگی طرح این مسئله برای پژوهشگر، از آنجا آغاز شد که هیچ الگوی جامعی که بیانگر چگونگی مدیریت پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی باشد وجود ندارد که موجبات کاهش عدم اطمینان محیطی، ارتقاء نظم و انضباط سازمانی، بالا رفتن حس وحدت، حذف/کاهش هزینه‌های دوباره‌کاری، ارتقاء منزلت اجتماعی، ارتقاء چابکی ذهن، ارتقاء چابکی سازمانی، ارتقاء مدیریت دانش، بهبود رهبری و کنترل، کسب و حفظ مزیت رقابتی، رفع نیازهای فردی و سازمانی و نظایر آنها را فراهم آورد. حال این پرسش مهم مطرح می‌شود که اساساً پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی نه‌جا کدام است؟ و سازمان چگونه باید با نحوه مدیریت آن‌ها نسبت به تبدیل نقاط ضعف و چالش‌ها به نقاط قوت اقدام نماید. در واقع در الگوی مدیریت پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی، خلاصه‌ای از آنچه در تحقیق انجام شده است به منصفه ظهور می‌رسد و با نگاهی اجمالی می‌توان دریافت که برای هر یک از پارادوکس‌های تبیین شده از چه راهبردی برای هماهنگی بیشتر در سازمان باید بهره‌مند شد. بر اساس آنچه که در طراحی الگوی مدیریت پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی گفته شد، نسبت به احصاء پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی و تبیین استراتژی‌های مدیریت آن در پیل دلفی اقدام شد که نتایج آن برابر شکل ۱ می‌باشد.

قطب‌های پارادوکس با راهبرد تفکیک فضایی	
عدم استفاده از سازمان‌های متخصص همچون سازمان سنجش آموزش کشور	تأکید بر تخصص‌گرایی (مثل آموزش تخصصی)
عدم واگذاری بودجه و تأکید بر استقلال مالی	تأکید بر ارائه خدمات رفاهی بر مبنای طرح نشاط، امام حسن (ع) و ...
عدم تصویب ساختار متناسب	تأکید بر اتاق فکر
عدم تصویب ساختار متناسب	تأکید بر مدیریت دانش
عدم تصویب ساختار سازمانی با نیازها، کارکردها و مأموریت‌ها	واگذاری شرح وظایف جدید به بدنه نه‌اجا
ضعف در برنامه آموزشی و مهارتی کارکنان وظیفه	تأکید بر افزایش سطح مهارت‌ها و دانش کارکنان وظیفه در حین خدمت
عدم لحاظ طرح پایش در هیچ‌یک از فرایندهای منابع انسانی	تأکید بر طرح پایش سلامت

راهبردهای مدیریت پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی

قطب‌های پارادوکس با راهبرد تفکیک زمانی	
ابلاغ ایجاد دانشگاه جامع آجا	تأکید بر تخصص‌گرایی (مثل آموزش تخصصی)
عدم تصویب ساختار متناسب	تأکید بر استفاده از مدیریت عملکرد و روش‌های نوین ارزیابی عملکرد

شکل ۱. الگوی مدیریت پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی

قطب‌های پارادوکس با راهبرد ترکیب	
چابک‌سازی سازمان	ارتقاء سقف ساختار سازمانی و تغییر رویکرد طول مدت خدمت (استمرار خدمت)
تأکید بر به‌کارگیری دانش و توانمندی کارکنان	کاهش بورسیه تحصیلی
تأکید بر عدم جابجایی و انتقال خارج از طرح نقل و انتقالات	الزام به گذراندن دوره‌های طولی به مدت حداقل ۶ ماه خارج از محل خدمتی
تأکید بر به‌کارگیری دانش و توانمندی کارکنان	ممانعت از ادامه تحصیل (برخورد سلیقه‌ای در ادامه تحصیل و عدم انگیزاننده)
تأکید بر پرداخت کارکنان فنی و پروازی بر اساس دستورالعمل سطوح مهارت	عدم تسری دستورالعمل برای سایر رشته‌ها
تأکید بر گذراندن دوره‌های طولی و عرضی	کمبود مشوق‌های انگیزشی جهت فراگیری دوره‌های آموزشی
تأکید بر آموزش و بهسازی دانشجویان و هنرآموزان نه‌اجا	عدم تغییر رویکرد غلط آموزشی از سال ۱۳۸۵ تاکنون (جذب بر اساس کنکور داخلی)
تأکید بر استفاده از کارکنان عملیاتی در مراکز آموزشی	کمبود انگیزه و بعضاً کاهش حقوق و مزایا پس از انتقال از یگان‌های عملیاتی به یگان آموزشی
تأکید بر افزایش سطح مهارت‌ها و دانش کارکنان وظیفه در حین خدمت	ضعف در برنامه آموزشی و مهارتی کارکنان وظیفه
تأکید بر مهارت محوری کارکنان وظیفه	تأکید بر ارتقاء توان رزمی کارکنان وظیفه
تأکید بر طرح پایش سلامت	عدم لحاظ طرح پایش در هیچ‌یک از فرایندهای منابع انسانی
تأکید بر آمادگی جسمانی کارکنان	تأثیر کم آمادگی جسمانی در فرایندهای منابع انسانی

قطب‌های پارادوکس با راهبرد پذیرش	
تأکید بر طی دوره‌های تخصصی	حذف دوره عالی‌رسته‌ای
تأکید بر ارائه خدمات رفاهی بر مبنای طرح نشاط، امام حسن (ع) و ...	عدم واگذاری بودجه و تأکید بر استقلال مالی
تأکید بر بومی‌سازی کارکنان	محدودیت در بومی‌سازی به دلایل امنیتی و مکانی

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد کارکردها و فرایندهای منابع انسانی با سایر بخش‌های سازمان دارای قطب‌های ناهم‌سازگونی است که موجبات کندی در روند امور و حتی عدم اجرای دقیق دستورات شفاهی و کتبی می‌شود؛ به عبارتی ساده‌تر تبیین پارادوکس‌های بیرونی منابع انسانی نه تنها موجب شناخت دقیق کاستی‌ها و گفتمان - سازی در حل و فصل قطب‌های پارادوکس می‌شود بلکه با مدیریت آنها می‌توان از هر گونه کج‌روی در فرایندهای سازمانی جلوگیری کرد. ضمن اینکه سازمان‌ها علاوه بر تأثیرپذیری از جریان‌های پارادوکس‌گونه ناخودآگاه، به نحوی در ایجاد پارادوکس‌های خودآگاه نیز دخیل هستند. در همین راستا داشتن استراتژی‌های مدیریت پارادوکس در کنترل پارادوکس‌ها و در نهایت بالا بردن بهره‌وری سازمان موثر خواهد بود. برابر پژوهش انجام شده، تعداد ۲۰ پارادوکس بیرونی بر اساس مستندات و تجربیات محقق احصاء گردید که در مرحله اول توسط خبرگان و ۳ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ارتش مورد تأیید اولیه قرار گرفت و پس از آن در مراحل پانل دلفی مجدداً در خصوص تأیید پارادوکس‌ها بر اساس پرسشنامه ۷ گزینه‌ای طیف لیکرت و همچنین تعیین راهبردهای مدیریت پارادوکس اقدام شد. در نهایت ۲۱ پارادوکس و راهبردهای مدیریت آنها شناسایی و تبیین گردید. بر همین اساس و بر مبنای راهبردهای مدیریت پارادوکس، رویکرد مناسب نیروی هوایی ارتش جهت هریک از پارادوکس‌های تبیین شده برحسب اولویت‌های تعیین شده به شرح زیر می‌باشد:

۱. یکی از نقاط ضعف دوره‌های حین خدمت در نه‌اجا (همچون دوره‌های طولی)، عدم تأثیر مستقیم آن در پرداخت‌ها است که این موضوع باعث عدم تلاش و رغبت آموزش‌گیرندگان در طی آموزش شده است که پارادوکس مزبور با دستورالعمل آموزش غیرحضوری که همزمان با انجام تحقیق پیش روی ابلاغ گردید به نحو مناسبی حل شد. برابر نظر پانل دلفی، استراتژی پذیرش به‌منظور استفاده بهینه از کارکنان و همچنین لحاظ دوره به‌صورت غیرحضوری و ایجاد زیرساخت مناسب همچون آموزش مجازی و شبکه‌ای در بهبود آموزش‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

۲. دستورالعمل سطوح مهارت با تأکید بر میزان پرداخت‌ها بر اساس مهارت، جهت کارکنان با رسته‌های فنی و پروازی مورد تصویب و اجرا قرار گرفته است. از سوی دیگر سایر رسته‌ها نیز علی‌رغم استفاده از دانش آکادمیک، نیاز به مهارت و توانمندی‌های خاص خود دارند. لذا اجرای دستورالعمل و تسری آن به سایر رسته‌ها به‌عنوان دو قطب پارادوکس می‌باشند که برابر نظر پانل دلفی، استراتژی ترکیب جهت رفع تنش‌های پارادوکس مزبور و حل و فصل تضادهای مربوطه پیشنهاد شد، به‌طوری‌که ضمن تسری دستورالعمل مربوطه و ارتباط آن با میزان پرداخت حقوق، در خصوص تناسب و میزان هر رسته و سطح‌بندی آن اقدام شود.

۳. علی‌رغم ارتقاء و توسعه ساختار سازمانی نه‌اجا، لیکن مشاغل توسعه‌یافته متناسب با شرح وظایف جدید نمی‌باشد که این موضوع خود به‌عنوان پارادوکس قابل طرح است. به عنوان مثال برابر استاندارد ۳۴۰۰۰ نسبت صف به ستاد، ۷۰ به ۳۰ در نظر گرفته شده است که در ساختار جدید لحاظ نشده است. این موضوع از طریق استراتژی تفکیک فضایی قابل مدیریت است. به این معنی که موضوع

مزبور از طریق انتقال آن به معاونت طرح و برنامه و بودجه نهجا به عنوان متولی امر در خصوص ساختار سازمانی و ارائه راهکارهای بهینه قابل پیگیری است.

۴. موضوع لحاظ آمادگی جسمانی در روند خدمتی و عملیات پرسنلی کارکنان، علی‌رغم تأکیدات ویژه، به شکل مناسبی اجرا نمی‌شود که برابر نظر پنل دلفی، استراتژی ترکیب از طریق مذاکره اداره تربیت‌بدنی و معاونت نیروی انسانی نهجا و رفع محدودیت‌های آن قابل حصول می‌باشد.

۵. هر یک از نیروها و سازمان‌های نیروهای مسلح بالأخص نهجا علی‌رغم نقاط مشترک فرهنگی، دارای اختلافاتی در فرهنگ سازمانی می‌باشند. لیکن تأکید بر تخصص‌گرایی در دستورالعمل‌های آموزشی تخصصی مورد تأکید است. از سوی دیگر در نظام تربیت و آموزش ارتش و نقشه جامع علمی بر ایجاد دانشگاه جامع تأکید شده است. با عنایت به این موضوع که هر دو قطب پارادوکس دارای نقاط قوت و ضعف در عمل می‌باشند لذا پانل دلفی بر ایجاد دانشگاه جامع در آینده و لحاظ زیرساخت‌های فرهنگی بر اساس استراتژی ترکیب زمانی موافقت نموده است.

۶. ارتقاء سقف ساختار سازمانی و تغییر رویکرد استمرار طول مدت خدمت، با چابکی سازمانی به عنوان دو قطب پارادوکس قابل طرح می‌باشد. به عبارتی دیگر نیروی هوایی نیازمند چابکی در تحرک و عملیات‌ها می‌باشد و از سوی دیگر در مأموریت‌های محوله نیازمند ارتقاء و توسعه ساختار سازمانی است. با توجه به اینکه متولی طراحی ساختار سازمان، معاونت طرح و برنامه بودجه نهجا می‌باشد لذا موضوع فوق به عنوان یک پارادوکس بیرونی مطرح است که پانل دلفی، استراتژی ترکیب را جهت رفع تنش‌های پارادوکس گونه مطرح نمودند. بدین معنی که اولاً چابکی در هر یک از یگان‌ها به لحاظ فیزیکی و ذهنی به صورت دقیق تعریف گردد و از سوی دیگر بازطراحی ساختار و سازمان با توجه به چابکی در هر بخشی لحاظ گردد. به این معنی که تعریف دقیق و درستی از عملیات‌ها، عملکرد و چگونگی بازخور از مانورها، عملیات‌ها و عملکرد صورت پذیرد.

۷. در سالیان اخیر وفق منویات رهبری و با توجه به تحریم‌های انجام شده بر استقلال مالی و درآمدزایی سازمان‌های دولتی تأکید شده است و با توجه به رویکرد ارتش طی سال‌های اخیر و عدم وجود زیرساخت‌های درآمدزا، موضوع مزبور تا حدود زیادی پیچیده گردیده است. به طوری که به عنوان مثال برابر دستورالعمل نشاط باید نسبت به ارائه خدمات رفاهی با نرخ پایین‌تر از بازار به کارکنان، خدمات رفاهی ارائه گردد و از سوی دیگر استفاده از کارکنان وظیفه در اماکن درآمدزا به منظور کاهش هزینه‌ها ممنوع اعلام شده است. حال با توجه به وضعیت موجود دو استراتژی پذیرش و تفکیک فضایی جهت رفع تنش‌های ناشی از این پارادوکس مورد تأیید پانل دلفی قرار گرفت. به این معنی که با شرایط موجود از طریق گفتمان‌سازی و ارائه راه‌حل‌های ابتکاری اقدام شود و یا اینکه نسبت به انتقال پارادوکس به سطح پایین و بالای سازمانی اقدام گردد. به این منظور که یگان‌های تابعه نهجا را به لحاظ درآمدزایی مستقل نمود و ثانیاً در خصوص درآمدزایی غیرمکفی در گزارشات، خود اظهاری شود.

۸. دو جنبه کارکنان بومی و کارکنان غیربومی به عنوان دو قطب پارادوکس منابع انسانی می‌باشند. موضوع کارکنان بومی با توجه به دلایل امنیتی و عملیاتی مورد تأیید سلسله‌مراتب آجا نمی‌باشد. از سوی دیگر مزایای استفاده از کارکنان بومی به دلایل اقتصادی و روحی خدمتی مورد تأیید می‌باشد. پنل دلفی با توجه به لحاظ مسائل امنیتی به اتخاذ استراتژی پذیرش به منظور ادامه شرایط فعلی و استفاده از کارکنان بومی در هر منطقه در حد معقول آن تأکید داشته‌اند.

۹. تأکید بر استفاده از مدیریت عملکرد و روش‌های نوین ارزیابی عملکرد و از سویی دیگر عدم لحاظ ساختار مناسب در خصوص ارزیابی عملکرد مورد بررسی قرار گرفت که پانل دلفی به اتفاق بر استراتژی تفکیک زمانی با توجه به عدم وجود زیرساخت‌های مناسب و همچنین عدم وجود فرهنگ مناسب به منظور استفاده از سامانه‌ها به شیوه‌های جدید همچون کانون ارزیابی، ارزیابی ۳۶۰ درجه و ... تأکید نمودند.

۱۰. تأکید بر اتاق فکر (هیئت اندیشه‌ورز) و همچنین مدیریت دانش و عدم وجود ساختار مناسب در این خصوص با لحاظ دلایل متقن همچون چابکی سازمانی، عدم وجود کارکنان متخصص و دانشی در این خصوص، به عنوان قطب پارادوکس‌های می‌باشند که پانل دلفی بر استفاده از استراتژی تفکیک فضایی و انتقال مشکلات به معاونت طرح و برنامه و بودجه و دفتر پژوهش‌های نظری و مطالعات راهبردی نهجا تأکید داشتند تا اینکه بتوانند ضمن احصاء مشکلات و فشارهای ناشی از ایجاد ساختار سازمانی در این خصوص برنامه‌ریزی نمایند.

۱۱. برابر مصوبات ۳۶ گانه تربیت و آموزش، کارکنان توانمند باید به منظور اشتراک‌گذاری تجارب عملیاتی در یگان‌های آموزشی خدمت نمایند و همچنین کارکنان توانمند یگان‌های آموزشی نیز به منظور افزایش تجربه در یگان‌های عملیاتی خدمت نمایند از سوی دیگر هیچ کدام از دو گروه تمایل به خدمت در یگان دیگری ندارند که یکی از موانع ایجاد شده، کاهش حقوق و مزایا می‌باشد. پارادوکس مزبور از طریق استراتژی ترکیب و انتقال تجربیات کارکنان به صورت هم‌زمان و مأموریت و همچنین اصلاح دستورالعمل پرداخت‌ها قابل حصول می‌باشد.

۱۲. برابر دستورالعمل مهارت‌محوری کارکنان وظیفه، بر ارتقاء سطح مهارت کارکنان وظیفه تأکید شده است و از سوی دیگر همواره بر ارتقاء توان عملیاتی و رزمی یگان‌ها نیز تأکید شده است و با توجه به تحریم‌ها و تبعات اقتصادی آن و همچنین کمبود کارکنان وظیفه در سال‌های اخیر، پارادوکس مزبور قابل طرح است. لذا باید ضمن استفاده هم‌زمان از استراتژی ترکیب و استراتژی تفکیک فضایی در این خصوص اقدام کرد. به این معنی که ضمن لحاظ مهارت‌محوری و همچنین ارتقای توان عملیاتی و رزمی در خصوص محدودیت‌ها و چالش‌های آن از طریق سازمان وظیفه عمومی ستاد کل نیروهای مسلح اقدام نمود تا ضمن افزایش اعتبارات سالیانه در خصوص انگیزاننده‌های طرح سطوح مهارت اقدام شود.

۱۳. طرح پایش سلامت به صورت سالیانه و برای همه کارکنان باید انجام شود. لیکن انجام طرح پایش سلامت در هیچ‌یک از فرایندهای عملیات پرسنلی لحاظ نگردیده است. به طوری که عدم انجام طرح پایش سلامت از سوی کارکنان، هیچ‌گونه محدودیتی در روند خدمتی پدید نمی‌آورد. این پارادوکس از طریق استراتژی ترکیب و استراتژی تفکیک فضایی با لحاظ در روند خدمتی و از طریق مذاکره معاونت نیروی انسانی نهادها و اداره بهداشت و درمان نهادها قابل حصول می‌باشد.

PAP

۱۱ (۴)

۸۵ | صفحه

1. Alidosti, Sirus (2006), Delphi Method: Basics, Steps and Examples of Application. *Management and Development Quarterly*, No. 31: 23-8. (in Persian)
2. Andriopoulos C and Lewis MW (2009). *Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation*. *Organization Science* 20(4): 696-717.
3. Bastan, Mehdi, Sara, Akbarpour and Ahmadvand, Ali Mohammad (2019). Simulation of the profitability paradox of Iranian commercial banks: a model based on the system dynamics approach. *Monetary and Financial Economics Research Quarterly*, No. 26 (17). (in Persian)
4. Battilana, J. & Dorado, S. (2010), Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1419–1440.
5. Bleason, A.T. (1998), *Paradoxes and leadership roles*, management development forum, 1(2): 1-14.
6. Boselie P (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*, 2nd edn. New York: McGraw-Hill Education.
7. Boselie P, Brewster C and Paauwe J (2009). *In search of balance – managing the dualities of HRM: An overview of the issues*. *Personnel Review* 38(5): 461–471.
8. Cheal, J. (2008), *Exploring the role of NLP in the management of organisational paradox*. Current Research in NLP: Vol. 1 - Proceedings of Conference.
9. Creswell, J.W. (۲۰۱۷), *Research design (qualitative, quantitative, and mixed methods)*. Tehran: ketabemehraban. (in persian).
10. Dargi, Parviz (2011), *Pathology of work teams; Introduction of organizational syndromes*. Retrieved on 20/08/1396, <http://dargi.ir>. (in Persian)
11. De Vita, G. & Case, P. (2016), 'The smell of the place': Managerialist culture in contemporary UK business schools. *Culture and Organisation*, 22 (4): 348-364.
12. Dehghan, Nabiollah (2010), Presenting a model for improving export performance: Emphasizing the effect of strategic fit between international marketing strategy with the environmental dimensions of the organization and international marketing subsystems on export performance, *PhD thesis, Tehran: Allameh Tabatabai University*. (in Persian)
13. Doty, D.H., Glick, W.H and Huber, G.P. (1993), "Fit, equifinality and organizational effectiveness: A test of two configurational theories," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 1196-1250.
14. Ehnert, I. (2009), "*Sustainable Human Resource Management, Contributions to Management Science*". Springle Dordrecht Heidelberg London, New York, NY.
15. Eisenhardt K. M, & B. J. Westcott. (1988), "Paradoxical Demands and the Creation of Excellence." *In Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Eds. R. E. Quinn and K. S. Cameron. Cambridge, MA: Ballinger: 169–194.
16. Etemadi, Hossein, Tari, Ghaffar and Rasaeian, Amir (2011), The paradoxes of total quality management and their strategies. *Development Strategy Quarterly*, No. 27: 42-18. (in Persian)

17. Fairhurst GT, Smith WK, Banghart SG, Lewis MW, Putnam LL, Raisch S and Schad J (2016). Diverging and converging: Integrative insights on a paradox meta-perspective. *Academy of Management Annals* 10(1): 173-180.
18. Francis H and Keegan A (2018). *The ethics of engagement in an age of austerity: A paradox perspective. Journal of Business Ethics*. Epub ahead of print 13. DOI: 10.1007/s10551-018-3976-1.
19. Gibson, C.B. and Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>.
20. Goyandeh: Najafabadi, Kobra (2013), Presenting the Management Model of Organizational Paradoxes Based on Logical Adaptation Strategy (Case Study of Isfahan Petrochemical Company). Master Thesis, Islamic Azad University, Najafabad Branch, Department of Humanities. (in Persian)
21. Guilmot, Nathalie. And Ehnert, Ina (2015). *27 years of research on organizational paradox and coping strategies: A review. XXIVe Conference International de Management Strategique*.
22. Halffman, W. & Radder, H. (2015). *The Academic Manifesto: From an occupied to a public university*. Minerva, 53, 165-187.
23. Handi, Charles (1997), *The Age of Contradiction and Conflict, translated by Mahmoud Tolo Mechanic*. Tehran: Rasa Cultural Services Institute. (in Persian)
24. Jarzabkowski, P. Lê, J. K. & Van de Ven, A. H. (2013), *Responding to competing strategic demands: how organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve*. Strategic organization, 11(3): 245–280.
25. Jarzabkowski, Paula. Bednarek, Rebecca. Chalkias, Konstantinos. & Cacciatori, Eugenia. (2018), *Exploring inter-organizational paradoxes: Methodological lessons from a study of a grand challenge*. sagepub.com/journals-permissions.
26. Kamali Pour, N., Shojaei, S., Samiei, R., & Azma, F. (2019). Investigating the Factors Affecting Knowledge Hiding With Emphasis on Exclusion. *Journal of Public Administration Perspective*, 10(2), 216-237.
27. Kaplan, Robert., & Norton, David (۲۰۰۰). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard business school press, 1 edition (September 2000).
28. Karimi, Sedigheh and Nasr, Ahmad Reza (2013), Methods of analyzing interview data. *Journal of Humanities Research*, 4th year, first issue: 71-94. (in Persian)
29. Keegan, A. Bitterling, I. Sylva, H. & Hoeksema L. (2017), *Organising the HRM function: Responses to paradoxes, variety, and dynamism*. Human Resource Management, 57(5): 1111–1126.
30. Keegan, A. Bitterling, I. Sylva, H. & Hoeksema L. (2017), *Organising the HRM function: Responses to paradoxes, variety, and dynamism*. Human Resource Management, 57(5): 1111–1126.
31. Leung, A. K.-y . Liou, Shyhnan. Miron-Spektor. Ella, Koh, Brandon. Chan, David. Eisenberg, Roni. & Schneider, Iris K. (2019), Middle Ground Approach to Paradox: Within- and Between-Culture Examination of the Creative Benefits of Paradoxical Frames. *International Journal of Management Reviews* 21(2):143-16.
32. Lewis, M. W. (2000), Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 82(4):760-776.
33. Luscher, L. S. & Lewis, M. (2008). Organizational Change and Managerial Sense making: Working through Paradox. *Academy of Management Journal*, 21(8).

34. Martin, B. (2016), *what is happening to our universities? SPRU Working Paper Series*, January, University of Sussex.
35. Naderi, Abolghasem (2006), The paradox of lack of specialized manpower and unemployment of university graduates. *Journal of Labor and Society*, No. 75 and 76: 39-4. (in Persian)
36. Nonaka, I. and R. Toyama (2002). *Firm as a dialectic being: toward the dynamic theory of the firm*, Industrial and Corporate Change, 11.
37. O'Brien E & Linehan, C. (2014). A balancing act: Emotional challenges in the HR role. *Journal of Management Studies* 51(8): 1257–1285.
38. Poole, M. S. & van de Ven, A. H. (1989). *Using Paradox to Build Management and Organization Theories*. The Academy of Management Review, 14(4).
39. Putnam LL, Fairhurst, GT & Banghart, S. (2016), Contradictions, dialectics, and paradoxes in organisations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals* 10(1):65–171.
40. Qaraati, Mohsen (2004), *Tafsir Noor. Tehran: Cultural Center for Lessons from the Quran*, 11th edition. (in Persian)
41. Rezaeian, Alireza (2015). The great challenges of the future development of information and communication technology, *Journal of Public Administration Perspective* 21(1):25-19. (in Persian)
42. Schad, J. (2016), *Diverging and converging: Integrative insights on a paradox meta-perspective*. Academy of Management Annals, 10(1): 173-180.
43. Skulmoski, G. and Hartman, F. and Krahn (۲۰۰۷). *Delphi method for Graduate Research*, *Journal of Information Technology Education*, Vol ۶.
44. Soltani, Iraj and Goyandeh Najafabadi, Kobra, (2014). The Role of Paradox Management in Sustainability of Human Resource Management, *International Conference on Management in the 21st Century, Tehran*, Vira Capital Institute of Managers. (in Persian)
45. Soltani, Iraj, Goyandeh Najafabadi, Kobra and Karbasian, Mehdi (2013), *Paradox and its management in organizations: An analysis of the paradoxes of the main activities of the organization*. *Second International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development*. (in Persian)
46. Terry, Bryab D. (۲۰۰۹), *Fundamental Dimensions and Essential of Exemplary County Extension Offices: A Delphi Study*. A *Disertation Persented for the Degree Doctor of Philosophy, University Of Florida*.
47. Tsoukas H and Cunha MP (2017). *On organizational circularity: Vicious and virtuous circles in organizing*. In: Smith WK, Lewis MW, Jarzabkowski P and Langley A (eds) *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. Oxford: Oxford University Press, pp. 393-412.