

## Designing a Management Model for Human Resource Internal Paradoxes (Case Study: Islamic Republic of Iran Air Force)

Hussein Damghanian\*, Naser Asgari \*\*

Kazem j'afari \*\*\*

### Abstract

Organizations of today have become complex for various overt or concealed reasons, and are facing different paradoxes. Insufficient appreciation of human resource paradoxes, and not realizing how to deal with paradoxes, result in the decline of mental agility, individual and organizational flexibility, unity, certainty, productivity, human resource sustainability and the like. This is felt more seriously in large organizations such as military establishments due to their complexity. This applied research follows descriptive-explanatory method to pursue its goals, and mixed method for data collection. The research is intended to design a management model for human resource internal paradoxes. Hence, the internal paradoxes of human resources were identified through exploratory interviews with the expert and the specialist employees of human resource processes in the Islamic Republic of Iran Air Force. Then, the conceptual framework was designed. In order to decide on how to manage the paradoxes of internal human resource and designing management model of dealing with paradoxes, the solutions were proposed through Delphi Panel. Four of 16 paradoxes mentioned above, can be managed by admission strategies, seven of them by mixed strategy, three others through spatial resolution and two others by temporal resolution. Finally, the paradoxes were prioritized according to their importance.

**Keywords:** *human resources paradoxes, model, logical adaptation strategies, paradox management model.*

---

\* Associate professor at the Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Iran

\*\* Assistant professor at the Faculty of Management, Shahid Sattari University of Aeronautical Science and Technology, Tehran. Iran

\*\*\* Corresponding author: PhD candidate of human resource, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Iran k.jafari81@gmail.com

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(زمستان ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۴: ۱۶۰ - ۱۱۹)



# طراحی الگوی مدیریت پارادوکس‌های درونی منابع انسانی (مورد مطالعه: نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران)

حسین دامغانیان\*، ناصر عسگری\*\*، کاظم جعفری\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۰۷

## چکیده

سازمان‌های عصر حاضر به دلایل مختلف و به صورت خودآگاه و ناخودآگاه پیچیده شده‌اند، و از این رو، با پارادوکس‌های مختلفی درگیرند. عدم شناخت کافی از پارادوکس‌های منابع انسانی و عدم دقت در خصوص نحوه رفتار با پارادوکس‌ها موجب تقلیل چابکی ذهن، عدم انعطاف‌پذیری فردی و سازمانی، کاهش حس وحدت، کاهش عدم اطمینان، کاهش بهره‌وری و کاهش پایداری منابع انسانی می‌شود. این موضوع در سازمان‌های بزرگ همچون سازمان‌های نظامی به دلیل پیچیدگی بیشتر به شکل فراگیر ظهور یافته است. تحقیق پیش روی برحسب هدف، توصیفی-تبیینی و بر مبنای نتیجه، کاربردی و برحسب داده (آمیخته) می‌باشد. هدف از تحقیق حاضر، طراحی الگوی برای مدیریت پارادوکس‌های درونی منابع انسانی است. بدین منظور پارادوکس‌های درونی منابع انسانی از طریق مصاحبه اکتشافی با خبرگان و متخصصان فرایندهای نیروی انسانی در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، تبیین و چارچوب مفهومی پژوهش تدوین شد و به منظور چگونگی مدیریت پارادوکس‌های درونی منابع انسانی و طراحی الگوی مدیریت پارادوکس از طریق پانل دلفی، راهبردهای مزبور تعیین شد که بر این اساس از شانزده مورد پارادوکس تبیین شده، چهار مورد از پارادوکس‌ها از طریق راهبرد پذیرش، هفت مورد از طریق راهبرد ترکیب، سه مورد از طریق راهبرد تفکیک فضایی و دو مورد با راهبرد تفکیک زمانی قابل مدیریت هستند. در نهایت نیز پارادوکس‌ها بر اساس میزان اهمیت آنها اولویت‌بندی شدند.

**کلیدواژه‌ها:** پارادوکس‌های منابع انسانی؛ الگو؛ راهبردهای سازگاری منطقی؛ الگوی مدیریت پارادوکس‌ها

\* دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

\*\* استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

\*\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان،

k.jafari81@gmail.com

ایران

## مقدمه

پارادوکس، اصطلاحی است با تاریخچه تفصیلی و معانی مختلف که تحت تأثیر فلسفه، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و انسان‌شناسی است (لویس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۷۶۱ و پل و وندون<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹: ۱۱). به اعتقاد پول و وندون پارادوکس چیزی است که توجه ما را جلب می‌کند و معمایی است که نیازمند راه‌حل است، آنها دو معنای دیگر برای اصطلاح پارادوکس مشخص کرده‌اند: پارادوکس‌های منطقی و پارادوکس‌های لفظی. معنای پارادوکس لفظی این است که بین دو نظر پذیرفته‌شده، تفاوت‌ها و مخالفت‌ها را مشخص می‌کند و پارادوکس منطقی به این معناست که خودشان، خودشان را نقض می‌کنند (پل و وندون، ۱۹۸۹: ۱۱).

رهبران سازمان‌های امروزی باید یاد بگیرند که چگونه از طریق سازگاری با پارادوکس‌ها روبه‌رو شوند و چگونه از طریق سازگاری با پارادوکس‌ها از قدرت آنها بهره‌برداری کنند. برای سازگاری با پارادوکس، آنها باید شیوه تفکر و موضع‌گیری متداول خود در قبال پارادوکس را تغییر دهند تا بتوانند منطق آن را بشناسند و از هم‌زمانی نیروهای به‌ظاهر متناقض بهره‌برداری کنند. به عقیده چارلز هندی، هرچه روزگار پرتلاطم‌تر و پیچیده‌تر باشد، جهان پیچیده‌تر و پارادوکس‌گونه‌تر خواهد بود. ما می‌توانیم و باید از ابهام در برخی از پارادوکس‌ها بکاهیم و ناسازگاری‌ها و تنش‌ها را کم‌تر کنیم. درک معماهای موجود در پارادوکس‌ها را باید یاد بگیریم و از پارادوکس‌ها استفاده کنیم، تعادل، تضادها و ناسازگاری‌ها، به‌عنوان راه‌های بهتر حل پارادوکس است (هندی، ۱۹۹۴: ۱۰۲ - ۶۸).

از حدود بیست سال پیش مفاهیمی مانند پارادوکس، معما<sup>۳</sup> و دوگانگی<sup>۴</sup> برای محققان حوزه مدیریت و سازمان‌نگرانی عمده‌ای پدید آورده است (اهنرت، ۲۰۰۹: ۱۵۹). دوگانگی به‌معنای دو قطب مخالف است که یک تقابل یا تضاد مکمل را نشان می‌دهد. دوگانگی‌ها دلایلی برای پارادوکس‌ها در سازمان است. به هر سمت از هریک از دوگانگی‌هایی که پارادوکس‌ها را خلق

1. Lewis
2. Poole and van de Ven
3. Enigma
4. Duality

می‌کنند، یک قطب گفته می‌شود. از ویژگی‌های اصلی پارادوکس این است که پارادوکس‌ها طیف وسیعی از عناصر شامل دیدگاه‌ها، پیام‌ها، منافع، هویت‌ها یا روش‌های متناقض را دربرمی‌گیرند. دوم، هم‌زمانی این عناصر متناقض، اساس پارادوکس را تشکیل می‌دهد. برای مثال، دوگانگی‌هایی مانند تمرکز در مقابل عدم تمرکز، بهره‌وری در مقابل اثربخشی، سود در مقابل کیفیت و کنترل کارکنان در مقابل تفویض اختیار به آنان در صورتی که شرایطی محیطی و داخلی سازمان حضور هم‌زمان آنها را اجتناب‌ناپذیر سازد، پارادوکس‌ها را خلق می‌کند (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۹). بوروکراسی متمرکز در مقابل نوآوری و چابکی (مارتین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)، نظارت در مقابل استقلال (دویتا و کیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۲۴)، همکاری در مقابل پاداش فردی (هافمن و رادار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۱۷۳) که از پارادوکس‌های مدیریت جدید می‌باشند نیز در این قالب قابل بررسی هستند.

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 (بلیسون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸: ۱۴ - ۱). مدیریت پارادوکس، بیش 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 احصاست (کگان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۱۱۲۰). لیکن ممکن است در صورت عدم مدیریت و با سپری شدن زمان، موجبات به‌وجود آمدن چرخه منفی (آنتروپی) و اضمحلال سامانه نیز شود.

نظریه پردازان 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 (فرانسیس و کگان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸: ۳). نظریه پارادوکس با تکیه بر یک تاریخ غنی در فلسفه، اساساً طرز تفکر مدیریتی در مورد تنش‌ها را تغییر داده و این امکان را فراهم کرده است که از

1. Martin
2. De Vita & Case
3. Halfman & Radder
4. Bleason
5. Keegan et al
6. Francis and Keegan

تفکر سنتی فراتر رفته و به سمت یکپارچه سازی رویکردها حرکت کنیم (اسچاد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۴۲).

پیچیدگی سازمانی که میزان تمایز موجود در درون عناصر متفاوت تشکیل دهنده سازمان را نشان می‌دهند در شرایط فعلی که تغییرات بی‌سابقه، پویا و غیرخطی در محیط سازمان‌ها رخ می‌دهند، افزایش یافته است. تغییراتی که مسائل غیرمترقبه، پیش‌بینی نشده و حیرت‌آور را به دنبال داشته است. سازمان‌ها برای انطباق با این پیچیدگی‌ها ناچارند تا پیچیدگی‌های درونی خود را افزایش دهند. افزایش پیچیدگی‌های درونی زمینه‌ای برای ظهور معماها، چندگانگی‌ها و تناقض‌ها 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، نتایج متضاد و متناقض را دنبال می‌کنند. برای مثال، آنها می‌خواهند هم‌زمان به اهداف ملی و اهداف اجتماعی دست یابند (باتیلانا و دورادو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۴۲).

سازمان‌ها خواسته‌های متناقض محیط کار را آشتی می‌دهند و میان کشف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود، تعادل ایجاد می‌کنند (جنسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱۰۰). دلایل ایجاد یا انتخاب‌ها، ساده‌سازی و جلوگیری از تنش‌های پارادوکس گونه است؛ آنچه از موقعیت‌های تنش‌زا تعریف شده به‌عنوان فشار، اضطراب، ناراحتی، یا پاسخگویی در شرایط سخت و در نهایت پاسخگویی مناسب در شرایط انتخاب سخت به‌منظور رشد و پیشرفت سازمان است (پوتنام<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۶۹).

سازمان‌هایی که می‌خواهند عملکرد موفقی داشته باشند باید با پارادوکس‌های مختلفی که به‌خوبی شناخته شده‌اند، تعامل برقرار کنند. این بدان معناست که گفتمان‌سازی در مرحله اول مدیریت پارادوکس است و پس‌از آن باید با انتخاب راهبردهای مختلف در جهت مدیریت پارادوکس‌ها اقدام کنند. موضوع پارادوکس‌های منابع انسانی نیز از این حیثه خارج نیست. این

1. Schad
2. Battilana and dorado
3. Jansen
4. Putnam

موضوع از آن جهت مهم است که به منظور هماهنگی بیشتر، هم باید برابر ضوابط و قوانین ابلاغی ستادهای بالاتر عمل نمود و هم باید موقعیت‌های ابداعی و منحصر به فرد ایجاد کرد. به عنوان مثال، برابر تدابیر و ابلاغیه‌های رسمی، نیروهای تابعه ارتش باید مدیریت دانش سازمانی را به نحو بهینه اجرا کنند، اما در عین حال به دلیل مسائل امنیتی باید از انتشار دانش به خارج از سازمان و حتی کارکنان دیگر سازمان، خودداری نمایند. اینها بخش کوچکی از پارادوکس‌های حوزه نیروی انسانی در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی است.

با جستجو در ادبیات پارادوکس، پارادوکس‌های سازمانی و پارادوکس‌های منابع انسانی، خلأ نظری در این خصوص کاملاً مشهود است، به طوری که تحقیقات کمی در خصوص پارادوکس‌های منابع انسانی در داخل و خارج از ایران نگارش شده است. عدم شناخت کافی از پارادوکس‌های منابع انسانی و عدم دقت در نحوه رفتار با پارادوکس‌ها موجبات تقلیل چابکی ذهنی و بعضاً تصمیمات جزئی‌نگر درازای انتخاب یکی از قطب‌های پارادوکس می‌شوند، از سوی دیگر، شکاف نظری در پیشینه تحقیق مرتبط با موضوع که این پژوهش به دنبال رفع آن است، مؤید این موضوع است.

عدم مدیریت پارادوکس‌های موجود در دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها، دستورات شفاهی و کتبی در فرایندهای منابع انسانی نیروی هوایی و همچنین پارادوکس‌های موجود در فرایندهای منابع انسانی با سایر فرایندهای سازمانی، به صورت خودآگاه و ناخودآگاه موجب تداخل وظایف و گاهی اوقات موجبات عدم اجرای دقیق دستورات را فراهم می‌کند که این موضوع نتایج منفی در بهره‌وری سازمانی دارد. این موضوع در سازمان‌های نظامی به دلایل مختلفی همچون نقل و انتقالات و جابه‌جایی جغرافیایی کارکنان، عدم وجود سامانه یکپارچه منابع انسانی و نظایر 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 این رو، هدف اصلی در مقاله پیش رو، تبیین پارادوکس‌های درونی منابع انسانی و چگونگی مدیریت آنها در نیروی هوایی جمهوری اسلامی ایران است.

## مبنای نظری

### مفاهیم اولیه پارادوکس و پارادوکس منابع انسانی

پارادوکس در زبان فارسی معادل‌های مختلفی دارد، مثل تناقض‌نما، ناهم‌سازنما و ناهم‌سازگون. پارادوکس عبارت است از گزاره‌ای ظاهراً متناقض که با دقت بیشتر در مفهوم آن، به سازش یا مصالحه‌ی معنایی دو عنصر متناقض پی می‌بریم (اشرفیان مهرآباد، ۱۳۸۸: ۳۵).

رویکردهای پارادوکس ریشه‌های ژرف تاریخی دارد. فلاسفه شرقی مانند لائو تزو و کنفوسیوس<sup>۱</sup> جهان را به‌عنوان یک تعامل عرفانی از تضادهای وابسته به یکدیگر توصیف می‌کنند. دانشمندان غربی مانند ارسطو و هگل، پارادوکس را به‌عنوان پازل غیرمنطقی و غیرقابل حل و یا متصل به تصویر کشیده‌اند. به‌عنوان مثال، با این جمله که "من دروغ می‌گویم" یکی از حلقه‌های عجیب بین صداقت و باطل را به‌دنبال دارد. این دو سنت تأکید می‌کنند که بزرگترین بینش ما ناشی از مقابله با تضادهای پیچیده، درهم‌تنیده و غالباً غیرمنطقی است (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۷: ۴۷-۲۷). احتمالاً بهترین گواه در خصوص مصالحه بین معنای دو عنصر 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<sup>۲</sup> و در آیه ۱۱ سوره حدید می‌فرماید: مَنْ ذَا الَّذِي يُقْرِضُ اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا فَيُضَاعِفَهُ لَهُ وَلَهُ أَجْرٌ كَرِيمٌ<sup>۳</sup>. آنچه از معنای فقیر و غنی در دو سوره مختلف قرآن قابل فهم است این است که درجایی به غنی‌بودن خداوند اشاره و در جایی به قرض‌دادن به خداوند و دریافت چند برابر قرض اشاره شده است که نوعی پارادوکس خودارجاع است. درحقیقت، قرض‌دادن به غنی یک بیان پارادوکس‌گونه است که به مصالحه معنایی دو عنصر متناقض متمرکز شده است (قرائتی، ۱۳۸۳: ۴۸۷).

پارادوکس سازمانی به توانایی یک سازمان برای انجام دو چیز مختلف به‌صورت هم‌زمان

#### 1. Lao Tzu and Confucius

۲. ای مردم، شما همه فقیر و محتاج به خدایید و تنها خداست که بی‌نیاز و غنی بالذات و ستوده صفات است.

۳. 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؟

گفته می‌شود. سازمان‌ها به پیچیدگی‌های محیط داخلی و خارجی خود پاسخ می‌دهند و هم‌زمان از آنها بهره‌برداری می‌کنند. تغییرات را ایجاد و حفظ می‌کنند. پارادوکس‌ها عواملی هستند که در صورت عدم مدیریت صحیح پیامدهای نامطلوبی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند. برای مثال، آنها می‌توانند تصمیم‌گیری‌ها را در سازمان به‌چالش بکشند، افراد را از پویایی باز دارند و در ساختارها و سازمان رکود ایجاد کنند (لوشر و همکاران، ۲۰۰۶: ۴۹۹).

پارادوکس به عناصر متناقض و درعین‌حال مرتبط (دوگانگی‌ها) در سازمان گفته می‌شود که به صورت هم‌زمان وجود دارند. این عناصر زمانی که به‌طور منفرد در نظر گرفته شوند، سازگار و منطقی هستند، اما زمانی که با هم در نظر گرفته می‌شوند، به‌ظاهر ناسازگار و غیرمنطقی هستند (اسمیت و لویس، ۲۰۱۱: ۳۹۱ - ۳۸۱). پارادوکس شامل ترکیب گزاره‌هایی است که به‌ظاهر همخوانی ندارند، ولی در باطن همخوانی و یگانگی دارند (کریمی، ۱۳۸۵: ۳۷). پارادوکس به عناصر متناقض و درعین‌حال مرتبط (دوگانه) موجود در سازمان گفته می‌شود که به صورت هم‌زمان با یکدیگر وجود دارند. این عناصر زمانی که به‌طور منفرد در نظر گرفته شوند، سازگار و منطقی هستند، اما زمانی که باهم در نظر گرفته می‌شوند، به‌ظاهر ناسازگار و غیرمنطقی به نظر می‌رسند (اسمیت و لویس، ۲۰۱۲: ۳۸۱).

نظریه پارادوکس را به‌عنوان راهی برای کنترل مسیر حرکت و مفهوم تنش‌هایی که هم متناقض و هم وابسته هستند، قرار دادند. چنین تنش‌هایی در نظریه‌ها، متن‌ها و سطوح ظهور می‌یابد و پارادوکس را به‌عنوان یک نظریه فراسطح متمایز می‌کند (اسچاد و همکاران، ۲۰۱۶: ۴۳). بینش از تنش در یک زمینه منجر به تحقیقات آگاهانه در زمینه‌های دیگر شده است و گفتمان دانشمندان را در زمینه‌ها و سطوح تجزیه و تحلیل گسترش می‌دهد (فارهِوست<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۷۵).

ایواز و دوز<sup>۲</sup> معتقدند که دوگانگی‌ها منابعی برای 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

1. Fairhurst  
2. Evans and doz



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 (ایواز و دوز به نقل از اهنرت، ۲۰۰۹: ۱۳). با این وجود، راهنمایی‌های محدودی درخصوص چگونگی مدیریت دوگانگی‌ها (پارادوکس‌ها) وجود دارد (اوبرین و لینهان، ۲۰۱۴: ۱۲۵۹).

محققان با در نظر گرفتن اختلافات، نظریه‌های مدیریت جامع‌تری را ایجاد می‌کنند. پارادوکس‌های منابع انسانی به عناصر متناقض و درعین حال مرتبط (دوگانه) موجود در حوزه کارکردها و فرایندهای منابع انسانی سازمان گفته می‌شود که به صورت هم‌زمان با یکدیگر وجود دارند. به عبارت دیگر، به دستورات شفاهی یا کتبی و یا ابلاغیه‌ها، دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌هایی اشاره می‌کند که دستورات شفاهی یا کتبی و یا ابلاغیه‌ها، دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌هایی صادره شده قبلی خود را به ظاهر نقض نماید و یا اینکه اجرای هم‌زمان آنها تنش‌هایی را به وجود می‌آورد. پارادوکس‌ها حداقل از دو قطب به ظاهر متناقض تشکیل شده‌اند که پارادوکس‌های منابع انسانی نیز از این امر مستثنی نیست، به عنوان مثال، رعایت مسائل امنیتی در سازمان برابر پروتکل‌های حفاظتی در داخل و خارج از سازمان و تسهیم دانش به عنوان یک پارادوکس منابع انسانی با سه قطب قابل مشاهده است.

از سوی دیگر، پارادوکس‌های درونی منابع انسانی به عناصر متناقض و درعین حال مرتبط (دوگانه) موجود در حوزه کارکردها و فرایندهای منابع انسانی سازمان گفته می‌شود؛ به طوری که هر دو قطب پارادوکس و تنش‌های آن منتج از دستورات شفاهی یا کتبی و یا ابلاغیه‌ها، دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌هایی است که در فرایندها و کارکردهای منابع انسانی سازمانی است؛ لذا مدیریت آن نیز از طریق عناصر مرتبط با آن قابل بررسی است.

هریک از نظام‌های موجود در سطوح راهبردی سازمان هم باید با زیرنظام‌های خودش (هماهنگی درونی) و هم باید با سطوح بالادست و نظام‌های هم‌تراز خودش (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع مدیریت تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم‌افزایی جهت رسیدن به

هدف‌های سازمان شود (دهقان، ۱۳۸۸: ۸۸ - ۹۵). علاوه بر این، هریک از هماهنگی‌های درونی و بیرونی می‌توانند به صورت عمودی و افقی نیز تداعی می‌شوند. پارادوکس‌های درونی منابع انسانی نیز با الگو از ادبیات هماهنگی درونی و همچنین ادبیات پارادوکس و با نظرسنجی از خبرگان و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها متجلی شده است. در مقاله پیش رو، پارادوکس‌های درونی در زیرنظام‌های فرایند منابع انسانی در نیروی هوایی تبیین می‌شود. این موضوع از آن جهت مهم است که برخی از دستورات شفاهی یا کتبی و همچنین برخی از دستورالعمل‌ها و آیین نامه‌ها مغفول واقع می‌شوند یا اینکه به خوبی اجرا نمی‌شوند و پس از مدتی با پیچیدگی‌های موجود در سازمان کاملاً حذف می‌شوند. درحقیقت، چالش اصلی در شناسایی پارادوکس‌ها و چگونگی مدیریت آن است. بعضی از پارادوکس‌های درونی منابع انسانی به قدری واضح هستند که به فرایندی ساده و حتی به شکل تناقض نمایان می‌شوند و اولین تصمیم در مدیریت آن، حذف و نادیده‌انگاشتن آنهاست.

هدف از مدیریت پارادوکس‌های منابع انسانی، بهبود معماری منابع انسانی به منظور کاهش تنش‌ها و نظایر آن است که در نهایت به ارتقای بهره‌روی کارکنان و سازمان منجر خواهد شد. معماری منابع انسانی فرایند تعیین و ترکیب مناسبی از عناصر مدیریت منابع انسانی برای ایجاد و ارائه‌نمایی از منابع انسانی سازمان است که در آن هماهنگی میان رفتار کارکنان، مأموریت‌ها و اهداف سازمان، مشهود و محسوس باشد (سلیمی‌فرد، جاویدفر و محمدزاده، ۱۳۹۷: ۱۳۳).

### عناصر پارادوکس

عناصر پارادوکس عبارتند از: قطب‌ها<sup>۱</sup>، تنش‌های پارادوکس‌گونه<sup>۲</sup>، واکنش‌های دفاعی<sup>۳</sup> و حلقه‌های تقویت‌کننده<sup>۴</sup> و مدیریت پارادوکس<sup>۵</sup>. هر کدام از دوگانگی‌های به ظاهر متناقض و هم‌زمان پارادوکس‌ها دارای دو سمت هستند که به هر سمت آنها یک قطب گفته می‌شود (چل<sup>۶</sup>،

1. Poles
2. Paradoxical stresses
3. Defensive reactions
4. Reinforcing cycle
5. Management paradoxes
6. Chel

۲۰۰۸) و تنش‌های پارادوکس گونه، تنش‌هایی هستند که افراد هنگام برخورد با موقعیت‌هایی که در آن نیروها و قطب‌های متضاد با یکدیگر روبه‌رو شده‌اند، هم‌زمان عمل می‌کنند. به عقیده جاززابوسکی 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 (ایزن هارد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۷۰۳).

نظریه‌پردازان پارادوکس توضیحاتی در مورد سازوکارهایی ارائه می‌دهند که درگیری با تنش‌ها را تسهیل یا مانع می‌کند. گرایش به تأکید بیش‌ازحد از یک طرف، می‌تواند چرخه‌های تقویت‌کننده ناقص (منفی) را تحریک کند (توسوکاس و کونها<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۳۹۵). علاوه بر این، افراد در تشخیص و درگیر کردن تنش‌های پارادوکس گونه از نظر ظرفیت و میزان درک تفاوت دارند (میران - اسپکتور<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۴۳).

### راهبردهای مدیریت پارادوکس

بر اساس بررسی‌های انجام‌شده از تحقیقات صورت گرفته قبلی، در مجموع هفت راهبرد به‌منظور مدیریت پارادوکس‌ها توسط دانشمندان ارائه شده است که چهار راهبردهای سازگاری منطقی (شامل پذیرش<sup>۴</sup>، تفکیک زمانی<sup>۵</sup>، تفکیک فضایی<sup>۶</sup> و نادیده گرفتن<sup>۷</sup> یا ترکیب<sup>۸</sup>) به عنوان راهبردهای دفاعی و سه راهبرد مخالفت<sup>۹</sup>، راهبرد تنظیم<sup>۱۰</sup> و راهبرد تعالی<sup>۱۱</sup> به‌عنوان راهبرد تهاجمی معرفی شده‌اند (گولموت و اهنرت، ۲۰۱۵: ۱۶). مفاهیم اولیه مربوط به راهبردها دفاعی و

1. Eisenhardt
2. Tsoukas & Cunha
3. Miron-Spektor
4. Accept (Working through)
5. Temporal differentiation
6. Spatial differentiation
7. Ignorance
8. Synthesis
9. Opposition
10. Adjusting
11. Transcending

تهاجی به شرح زیر می‌باشد:

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

**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 معنای قراردادن قطب‌های یک پارادوکس در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل سازمان است.

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

**مخالفت:** پاسخ به تنش و همدلی در مورد عناصر متناقض یک پارادوکس برای ایجاد تفاهم در اجتماعی یا عمل راحت‌تر می‌باشد. به‌طورمثال، 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. بازیگران با توجه به خطر آشکار ساختن خود، امیدهای خود را برای تعامل گروهی الگو برداری می‌کنند.

**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.

اولین قدم در برخورد سازنده با پارادوکس شناسایی، تعریف، قبول و درک (پول و ون دون، ۱۹۸۹: ۱۴) این پدیده است. یکی از مفیدترین محصولات راهبرد پذیرش، کشف تنش‌های زیربنایی و متناقض است که آگاهی از نیروی بالقوه آنها را افزایش می‌دهد. با پیاده‌سازی این راهبرد، جلسه‌هایی برای گفتگو و تبادل نظرات در مورد تنش‌ها برگزار می‌شود که در آن افراد با شناسایی شرایط پارادوکس گونه و گفتگو درباره آنها می‌توانند از تناقض‌ها و تنش‌ها درک

آگاهانه‌تر و با تطابق بیشتر با واقعیت پیدا کنند (واینس و بروسین، ۱۹۹۶: ۲۰). در راهبرد تفکیک زمانی، قطب‌های پارادوکس یکی پس از دیگری در فواصل و مقاطع زمانی مختلف عمل می‌کنند. این کار از رویارویی تضادها در سازمان اجتناب می‌کند، حرکت از یک قطب به قطب دیگر حالتی آهنگین دارد. استعاره‌های متعددی برای شرح شکل حرکت سازمان میان قطب‌های پارادوکس در طول زمان استفاده شده است، مانند حرکت موجی، دواری، نوسانات پاندول، مارپیچ‌ها [مثل حالت برف‌پاکن اتومبیل از یک سو به سوی دیگر] (همپدن - ترنر، ۲۰۰۹: ۱۹).

تفکیک فضایی قطب‌های پارادوکس را به‌طور هم‌زمان به مکان‌های مختلف در سازمان انتقال می‌دهد (رایسچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۳۴۴). به‌این ترتیب، تنش میان آنها را حذف می‌کند. این رویکرد زمانی مناسب است که هر یک از قطب‌های پارادوکس در یکی از سطوح تجزیه و تحلیل قرار گیرند. اگر یک پارادوکس به‌صورت فیزیکی به مکان‌های مختلف یک سازمان تقسیم شود، سازمان می‌تواند به‌طور هم‌زمان اهداف دوگانه‌ای مانند کارایی و پایداری به‌طور هم‌زمان دست یابد (اهنرت، ۲۰۰۹).

راهبرد ترکیب از یک استدلال دیالکتیکی استفاده می‌کند که در آن یک تز با آنتی‌ترش یکپارچه می‌شود و سنتز (ترکیب) را تولید می‌کنند. این رویکرد از لفاظی‌های سقراط سرچشمه گرفته و سپس توسعه یافته است. اصول زیربنایی این رویکرد را انگلس (۱۸۷۳) بیان کرد. حضور روبه‌رشد تناقض‌ها و پارادوکس‌ها در سازمان‌ها نشان می‌دهد که ضدها و نقیض‌ها نه تنها پی‌درپی اتفاق می‌افتند، بلکه به‌طور هم‌زمان آشکار می‌شوند. برای مثال، افزایش تقاضا برای نوآوری‌های مقرون‌به‌صرفه؛ این عامل باعث شده تا محققان حوزه پارادوکس نسبت به چنین پدیده‌هایی در سازمان نگرش دیالکتیکی پیدا کنند (پول و ون دون ۱۹۸۹: ۱۸). برای مثال، فولت<sup>۲</sup> (۱۹۴۰) نشان داد که چگونه استقلال و کنترل در یک سازمان می‌توانند توأم با یکدیگر باشند.

1. Raisch  
2. Follett

## مدیریت پارادوکس

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 الاکلنگی قرار گرفته و به‌خوبی هوشیار است که هر کنشی از جانب او موجب واکنش طرف مقابل می‌شود. مثال الاکلنگ در مقدمه کتاب عصر تضاد و تعارض که گویای این تعامل و دربردارنده راز پنهان در این پارادوکس است، چنین آمده که زندگی توأم با پارادوکس، مثل سوارشدن بر الاکلنگ است. اگر نحوه کار الاکلنگ را بدانید، طرف مقابل شما نیز سواری بر الاکلنگ را بداند، قطعاً سواری لذت‌بخشی 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 ضربه غیرمنتظره و ناراحت‌کننده‌ای را دریافت خواهد کرد (هندی، ۱۳۷۵: ۱۲۹).

یکی از بزرگ‌ترین تله‌های مدیریت، نادیده انگاشتن پارادوکس‌ها یا دست‌کم گرفتن ضرورت مدیریت آنهاست. به اعتقاد مینتزیبرگ، مدیران نیز همچون مشاوران برنامه‌ریزی راهبردی، اغلب تنها بر یکی از جنبه‌های مدیریت راهبردی متمرکز می‌شوند و سایر جنبه‌ها را از یاد می‌برند. مدیران اغلب دیدگاه بسیار محدودی دارند؛ گاه به طرح‌ریزی دل می‌بندند، گاه محور یادگیری می‌شوند، روزی به تجزیه و تحلیل محیط رقابتی می‌گرایند و روز دیگر نگرش منبع‌محور را حلال همه مسائل می‌دانند. برخی از این تناقضات شامل گذشته و آینده، تداوم و تغییر، صلیبیت و انعطاف‌پذیری، ارزش‌مداری و سنت‌شکنی، تنوع و سادگی، آزمون و تمرکز و... است (فیض، ۱۳۸۹: ۴۱). انتخاب یک سمت چنین تضادهایی (انتخاب یک‌قطب) ممکن است به عملکرد در کوتاه‌مدت کمک کند اما پایداری کافی سازمان‌ها را در بلندمدت تضمین نمی‌کند و جهت‌گیری راهبردی آنها را دچار اشکال می‌کند. به‌علاوه اثربخشی سازمان‌های امروزی در سایه تصدیق و بهره‌برداری هم‌زمان از چنین نیروهای متضادی به‌دست می‌آید. هم‌زمانی وجود نیروهای متضاد در سازمان، شرایط را برای حضور پارادوکس‌ها و تنش‌های زیربنایی آنها فراهم می‌آورد. تنش‌هایی که امکان حذف همیشگی آنها از سازمان وجود ندارد، زیرا نمی‌توان میان نیروهای متضاد در

سازمان برای همیشه آشتی برقرار کرد. مهار این تنش‌ها برای سازمان می‌تواند با ارزش و سودمند باشد (گوینده، ۱۳۹۲: ۱۰).

یکی دیگر از جنبه‌های تبیین و مدیریت پارادوکس‌های سازمانی، رسیدن به پایداری سازمانی و در نتیجه آن بهره‌وری سازمانی خواهد بود، دستیابی به نتایج و عملکرد پایداری سازمانی همان تعالی یا سرآمدی سازمانی است. سازمان‌های متعالی، از رهبرانی با تفکر و اندیشه متعالی بهره می‌گیرند. دریک کلام، مسیر برتری و تعالی سازمانی، مسیر شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است (خدمت‌گزار، ۱۳۹۵). مدیریت پارادوکس‌های منابع انسانی منتج 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، تصمیم‌گیری مناسب و... اشاره نمود (اهنرت و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۶).

مدیریت پارادوکس، بینش قانع‌کننده‌ای ارائه می‌دهد 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 احصاست. (کگان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۱۲۰) لیکن ممکن است با سپری شدن زمان، موجبات به وجود آمدن چرخه منفی (آنتروپی) و اضمحلال سیستم نیز شود. نظریه پردازان پارادوکس، توجه خود را به نحوه تحمل تنش‌های نهفته جلب کرده‌اند، درحالی که احتمالاً تعادل نهایی و بادوام یا سطح مطلوب مناسب که تنش را از بین می‌برد، بسیار دشوار است (فرانسیس و کگان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۱۵).

## پیشینه پژوهش

پارادوکس می‌تواند منبعی برای خلاقیت افراد در سازمان‌ها باشد (فایول، ۲۰۰۲: ۶۶۰). به این ترتیب، ترکیب دانش جدید با مهارت‌های تخصصی افراد در سازمان‌ها تسهیل می‌شود و

1. Keegan et al
2. Francis and Keegan

سطح خلاقیت افراد را ارتقا می‌دهد. این دانش به‌طور مستقیم بر خروجی‌های نوآورانه سازمان تأثیر می‌گذارد و عامل مثبتی برای عملکرد مالی آن محسوب می‌شود (انواری رستمی و شهابی، ۱۳۸۸: ۱۷۲).

ابراهیمی در مقاله‌ای با عنوان راهبرد احیایی در بازارهای آشوبناک و پیچیده، نویسندگان پس از بحث درباره پیچیدگی و آشوب به‌صورت گذرا از پارادوکس، معما و دوگانگی به‌عنوان روش‌هایی برای تفکر در مورد تناقض‌ها نام می‌برند (ابراهیمی، رزم‌دیده، ۱۳۸۸).

نادری با استفاده از داده‌ها و اطلاعات آماری مرکز آمار ایران به تحلیل روند توسعه منابع انسانی و ارزیابی میزان بهره‌گیری از ظرفیت انسانی ایران پرداخته است و نتایج تحقیق نشان از وجود و تأیید پارادوکس می‌باشد و مشخص کرد که در سال‌های اخیر توسعه ظرفیت‌های 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 محقق بر لزوم تجدیدنظر اساسی در سیاست‌های آموزشی و سیاست‌های اقتصادی دولت تأکید می‌کند (نادری، ۱۳۸۵: ۳۹-۴).

سابقی سارویی در سال ۱۳۸۵ تفاوت میان نظریه‌های اقتصادی درباره افزایش بهره‌وری شرکت‌ها به‌دلیل سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات و آمارهای واقعی مخالف با نظریه‌ها را در این خصوص می‌داند و نتیجه می‌گیرد که برای رفع این پارادوکس، فناوری اطلاعات باید به‌وسیله دارایی‌های مکمل زیربنایی در سازمان مانند توانمندی نیروی انسانی، توانمندی فرایندی و توانمندی فرهنگی پشتیبانی شود تا بتواند عملکرد سازمان را افزایش دهد و سازمان توان توازن مناسب میان راهبرد کسب‌وکار و راهبرد فناوری اطلاعاتی را داشته باشد (سابقی سارویی، ۱۳۸۵: ۳۲).

اعتمادی و همکاران (۱۳۹۰) 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 دست‌یافتن 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 (اعتمادی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۴).

درگی در سال ۱۳۹۰ آسیب‌شناسی تیم‌های سازمانی را از راه سندرم‌های سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد و پارادوکس آبلین<sup>۱</sup> در تیم‌های کاری را عنوان 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 (درگی، ۱۳۹۰).

نویسنده در پایان‌نامه خود، 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. راهبرد پذیرش بر کاهش تنش‌های مربوط به کلیه پارادوکس‌های مورد بررسی بی‌تأثیر است. ب. راهبرد تفکیک زمانی بر کاهش تنش‌های مربوط به کلیه پارادوکس‌های تحت بررسی تأثیرگذار است. پ. راهبرد تفکیک فضایی، تنش‌های پارادوکس اجرا، سازماندهی و هویت را تشدید می‌کند و بر تنش‌های رهبری تأثیری ندارد. د. راهبرد ترکیب در کاهش تنش‌های مربوط به پارادوکس‌های سازماندهی، یادگیری و هویت اثرگذار و بر تنش‌های پارادوکس‌های اجرا و رهبری بی‌تأثیر است (گوینده، ۱۳۹۲: ۶۹-۹۴).

در حالی که مطالعات پارادوکس در ارتباطات و گفتمان یک سنت دیرینه دارد، محققان بر شناسایی پارادوکس‌ها و تأثیرات آنها متمرکز شده‌اند (فارهوست و پاتنام<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۳۵). پول و ون دون (۱۹۸۹) در تحقیقی با عنوان کاربرد پارادوکس برای ساخت نظریه‌های سازمان و مدیریت، چهار راهبرد مدیریت پارادوکس شامل راهبردهای پذیرش، تفکیک فضایی، زمانی و ترکیب را تشریح می‌کند. نویسندگان در این مقاله کوشش می‌کنند تا از این چهار راهبرد برای نظریه‌سازی

1. Abeliene
2. Fairhurst and Putnam

محققان در زمینه بهره‌مندی از تنش‌های نظری استفاده کنند. آنها پس از بررسی پارادوکس ساختار - عمل، راهبردهای فوق را برای بهره‌برداری از این پارادوکس تشریح می‌کنند (پول و ون دن، ۱۹۸۹: ۱۲).

استروح و مایلر (۱۹۹۴) شیوه‌های تفکری را که سازمان‌ها می‌توانند در برخورد با تناقض‌ها انتخاب کنند، به‌خوبی شرح دادند. نویسندگان معتقدند که مدیران دیگر نمی‌توانند پارادوکس‌ها را نادیده بگیرند و سازمان‌ها برای موفقیت باید پارادوکس‌ها را در آغوش بگیرند و سرانجام فرایندهای سازمانی، شیوه‌های تفکر و طرح‌های خلاصه‌شده‌ای برای کار با پارادوکس‌ها پیشنهاد می‌کنند (استروح و مایلر، ۱۹۹۴: ۲۰).

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 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 به‌کاربرده‌اند (واینس و بروسین به‌نقل از گوینده ۱۳۹۲: ۳۵).

لوشر و همکاران (۲۰۰۶) در یک مطالعه علمی در شرکت لگو<sup>۱</sup> 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 به‌اشتراک 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 (لوشر و همکاران، ۲۰۰۶: ۴۹۱).

کونها و همکاران (۲۰۰۷) از میان چهار راهبرد به بررسی راهبرد ترکیب یعنی مدیریت تز و آنتی تز و سنتز میان آنها می‌پردازد. نویسندگان رویکرد پویا به پدیده‌های دیالکتیکی در سازمان دارند و راهبرد ترکیب را برای مدیریت آنها پیشنهاد می‌کنند (به نقل از سلطانی و گوینده، ۱۳۹۳).

---

1. Lego

چل (۲۰۰۸) شیوه جدید برای مدیریت پارادوکس‌ها پیشنهاد می‌کند که استفاده از برنامه‌نویسی زبان عصبی است. این تحقیق دیدگاه هیجده مدیر از سه سازمان متفاوت خیریه، شهرداری و مواد غذایی را مورد مطالعه قرار می‌دهد. مطالعه الگوها و استعاره‌های 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 (چل، ۲۰۰۸: ۲۵).

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 (ونگ و رفیق، ۲۰۰۹: ۸۶).

اسمیت نشان داد که تعادل بین قطب‌ها به عملکرد برتر در کوتاه‌مدت و تقویت موفقیت درازمدت منجر می‌شود. براین اساس، برای درک، توصیف و مدیریت تنش‌های پارادوکس، نظریه پردازان و دست‌اندرکاران در حال تغییر از دید تونلی و تفکر غیر سنتز شده «یا این - یا آن<sup>۱</sup>» که فقط بر یک عنصر تنش تأکید می‌کند، هستند و رویکرد سنتز شده براساس هم این و هم آن<sup>۲</sup>، هر دو از بهترین<sup>۳</sup>، و نه این - و نه آن<sup>۴</sup> و فکر کردن برای هر دو خواسته هستند (اسمیت، ۲۰۱۴: ۱۵۳۲)

چاد و همکاران (۲۰۱۶) دریافتند که بیشترین رشد در تحقیقات پارادوکس، مطالعات پیرامون تأثیر مستقیم پارادوکس را شامل می‌شود. درحالی‌که پارادوکس برای ناسازگاری‌های غافلگیرکننده، مدیریت شده بود. جاززابوسکی و همکاران (۲۰۱۸) یک چارچوب روش شناختی

1. Either-or
2. Both-and
3. Best-of-both
4. Neither- nor

برای بررسی جنبه‌های بین‌سازمانی پارادوکس‌ها را تشریح کردند. درحقیقت آنها بر پارادوکس ضررهای اقتصادی ناشی از فاجعه در مقیاس بزرگ همچون تغییرات آب و هوایی، سیل، زلزله و حملات تروریستی و ضرری که بیمه‌شده متحمل می‌شود پرداختند که منجر به مشکلات اقتصادی و اجتماعی برای جوامع آسیب دیده می‌شود و سپس سه روش تحلیلی را برای مطالعه پارادوکس‌های درون‌سازمانی پیشنهاد کردند که شامل بزرگنمایی به خارج<sup>۱</sup>، ردیابی مسائل<sup>۲</sup> و ردیابی مرزها و سازمان‌های مرزی<sup>۳</sup> (جارابوسکی و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۶).

دی کیسر، گوت و واندنبمپ<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) با بررسی ادبیات پارادوکس و با تکیه بر تجزیه و تحلیل نظام‌مند 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 به‌عنوان ابزاری برای نظریه‌پردازی و مفهوم‌پردازی استفاده می‌کنند؛ دوم اینکه، دانشمندان از پارادوکس به‌عنوان ابزاری برای درک یا پیش‌بینی پدیده‌های خاص که از دانش مفهومی پارادوکس ناشی می‌شود، استفاده می‌کنند (دی کیسر، گوت و واندنبمپ، ۲۰۱۹: ۱۴۵).

لونگ<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله خود یافته‌های پنج مطالعه که تفاوت‌های فردی و فرهنگی را در تأیید جایگاه میانه‌روی در پارادوکس بررسی کردند. به‌این‌ترتیب، که مطالعه اول نشان داد که اشکال پارادوکس باعث افزایش خلاقیت می‌شوند، اما این موضوع در تایوان مورد تأیید قرار نگرفت. مطالعه دوم نقش رویکرد میانه‌روی را به‌عنوان یک تعدیل‌کننده نشان داد، به‌گونه‌ای که احساس تعارض ناشی از قطب‌های پارادوکس به‌ویژه برای خلاقیت مفید است و افراد سطح پایین‌تری، رویکرد میانه به جنگ را تأیید می‌کنند. در یک فرهنگ متقابل تجزیه و تحلیل، مطالعه سوم نشان داد که مزایای خلاقانه تفکر به‌صورت پارادوکس و درگیری‌های بالاتر بین اسرائیلی‌ها پدید آمد که کم‌تر آنها را تأیید کردند. رویکرد میانه‌روی؛ اما علی‌رغم

1. Zooming in and out
2. Tracking problematization
3. Tracking boundaries and boundary organizations
4. De Keyser, Guette and Vandembemt
5. Leung

اینکه سنگاپوری‌ها به‌طور متوسط تمایل بیشتری به سمت آن دارند، اما در واقع این‌گونه نیست. مطالعه چهارم بیشتر نقش علی رویکرد میانه‌روی را نشان داد. برای مطالعه به سؤال «چرا»، مطالعه پنجم مورد بررسی قرار گرفت؛ القای موقعیتی تفکر پیچیده یکپارچه که تمایزها و اشکال را تعیین می‌کند یا سنتز بین عناصر پارادوکس. یافته‌ها حاکی از تأییدکنندگان از حد متوسط کم‌تر است. در واقع محیط جغرافیایی می‌تواند منافع درگیری را مهار کند.

اسمیت و لوئیس (۲۰۱۱) این نظریه را مطرح کردند که سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد پارادوکس تمایز و ادغام، و مدیریت آنها پیشرفت کنند. از آنجا که تحقیقات تجربی نشان داده است که چگونه مدیران ارشد در تصمیم‌گیری پویا با تکرار بین اکتشاف و بهره‌برداری (اسمیت، ۲۰۱۴) و چگونگی بروز این تنش‌ها و مدیریت آنها در سطح سازمانی مشارکت می‌کنند (اندریوپولوس و لوئیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۶۹۶). به‌علاوه، مبانی مدیریت پارادوکس سؤالانی در مورد خصوصیات مدیریتی ظریف‌تر با زیرنظام‌ها 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 (مرون - اسپکتور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۲۷).

خلاصه پژوهش‌های مربوط به پارادوکس و پارادوکس‌های مربوط به فرایندهای منابع انسانی به شرح جدول ۱ می‌باشد.

1. Andriopoulos and Lewis
2. Miron-Spektor

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های انجام‌شده درخصوص پارادوکس

موضوع مورد تحقیق	محققان
حوزه نظری پارادوکس (پارادوکس محض، پارادوکس سازمانی و پارادوکس منابع انسانی)	پول و ون دون (۱۹۸۹)، واینس و بروسین (۱۹۹۶)، لوییس (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 واندنبنپ (۲۰۱۹)، نادری (۱۳۸۵)، نظریوری (۱۳۸۶)، سابقی سارویی (۱۳۸۵)، ابراهیمی و رزم‌دیده (۱۳۸۸)، اعتمادی و همکاران (۱۳۹۰)، درگی (۱۳۹۰)،
ارتباط پارادوکس با پیچیدگی و ابهام	لوییس (۲۰۰۰)، لوشر و همکاران (۲۰۰۶)، لوشر و لوییس (۲۰۰۸)، ساترلند و اسمیت (۲۰۱۱)، ابراهیمی و رزم‌دیده (۱۳۸۸)،
پارادوکس یادگیری (دانش)	لوییس (۲۰۰۰)، ونگ و رفیق (۲۰۰۹)، اسمیت و لوییس (۲۰۱۱)، رامیرز (۲۰۱۲)، گوینده (۱۳۹۲)، لونگ و همکاران (۲۰۱۹)،
پارادوکس هویت (تعلق)	لوییس (۲۰۰۰)، لوشر و همکاران (۲۰۰۶)، لوشر و لوییس (۲۰۰۸)، ولف (۲۰۰۹)، گنسی و آندریوپولوس (۲۰۱۰)، اسمیت و لوییس (۲۰۱۱)، هریس (۲۰۱۱)، رامیرز (۲۰۱۲)، گوینده (۱۳۹۲)،
پارادوکس سازمان‌دهی	لوییس (۲۰۰۰)، سلگ و همکاران (۲۰۰۲)، لوشر و همکاران (۲۰۰۶)، لوشر و لوییس (۲۰۰۸)، بلادگود و چاو (۲۰۱۰)، ساترلند و اسمیت (۲۰۱۱)، اسمیت و لوییس (۲۰۱۱)، ماندرشید و فریمن (۲۰۱۲)، گوینده (۱۳۹۲)،
پارادوکس رهبری	دنسون 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 لوییس (۲۰۰۸)، اسمیت و لوییس (۲۰۱۱)، درگی (۱۳۹۰)، گوینده (۱۳۹۲)،
راهبردهای مدیریت پارادوکس	پول و ون دون (۱۹۸۹)، استروخ و مایلر (۱۹۹۴)، لوییس (۲۰۰۰)، رنجر (۲۰۰۳)، سلگ و همکاران (۲۰۰۲)، بیچ و همکاران (۲۰۰۴)، اهنرت و همکاران (۲۰۰۹)، کونها (۲۰۰۷)، جنسن (۲۰۰۸)، لوشر و لوییس (۲۰۰۸)، چل (۲۰۰۸)، اهنرت (۲۰۰۹)، بلادگود و چاو (۲۰۱۰)، اسمیت و لوییس (۲۰۱۱)، اسمیت (۲۰۱۴)، سابقی سارویی (۱۳۸۵)، اعتمادی و همکاران (۱۳۹۰)، گوینده (۱۳۹۲)،
نتایج مدیریت پارادوکس	اهنرت (۲۰۰۹)، ولف (۲۰۰۹)، اسمیت و لوییس (۲۰۱۱)، اسمیت (۲۰۱۴)،

روش و فرایند پژوهش

تحقیق پیش رو برحسب هدف، توصیفی - تبیینی و بر مبنای نتیجه، کاربردی و برحسب داده کیفی - کمی (آمیخته) است. در این مرحله ابتدا مفهوم و کلیات پارادوکس‌های سازمانی از طریق بررسی متون جمع‌آوری و پس از آن نحوه مدیریت پارادوکس‌ها و راهبردهای خاص آن احصا

شد. همچنین چارچوب مفهومی پژوهش شکل گرفت و در ادامه با انجام مصاحبه‌های اکتشافی با ۴ نفر از صاحب‌نظران (شامل یک نفر معاون نیروی انسانی و ۳ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های ارتش، دارای سابقه عملیاتی در حوزه نیروی انسانی، آشنا با مأموریت نهجا و همچنین علاقه‌مند به مفاهیم فلسفی پارادوکس)، الگوی ابتدایی پژوهش شامل شناسایی پارادوکس‌های درونی منابع انسانی تدوین شد. به عبارت دیگر، به دلیل عدم وجود مقالات و مکتوبات علمی درخصوص پارادوکس‌های درونی منابع انسانی، الگوی اولیه شامل شناسایی پارادوکس‌های درونی منابع انسانی و همچنین راهبردهای مدیریت پارادوکس‌ها با استفاده از تجربیات نگارنده تنظیم و با سپس از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران مورد تأیید اولیه قرار گرفت، ضمن اینکه در صورت پیشنهاد پارادوکس جدید و نحوه مدیریت پارادوکس‌ها، موارد مربوطه جمع‌آوری شد. مصاحبه اکتشافی به صورت نیمه‌ساختاریافته طراحی شد و نحوه تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه به صورت تفسیری بود. روش تجزیه و تحلیل تفسیری، روشی است که در آن محقق با مرور ادبیات موجود درباره موضوع پژوهش، ایده‌هایی را درباره اینکه چه موضوعات و مفاهیمی باید برای رمزگذاری و انتخاب شود، به دست آورده است و نظریه‌ای را از قبل در ذهن خود دارد. براساس آنها، رمزها را تعریف کرده، سپس مفاهیم جدیدی متناسب با آنها از داده‌های مصاحبه استخراج می‌کند (کریمی و نصر، ۱۳۹۲: ۸۲).

مصاحبه‌ها به دلیل وجود مباحث فلسفی به صورت حضوری انجام شد و مراحل آن شامل موارد زیر می‌باشد:

۱. خلاصه‌ای از تحقیقات مرتبط و همچنین اهداف کلی تحقیق شامل اهداف علمی و اهداف کاربردی تحقیق برای مصاحبه‌شوندگان برابر پروتکل مصاحبه تشریح شد.
۲. مصاحبه به شکل سؤالات باز و بسته (نیمه‌ساختاریافته) طراحی شد. بدین صورت که ضمن تأیید یا رد پارادوکس‌های اولیه توسط مصاحبه‌شوندگان، دلایل عدم تأیید پارادوکس‌ها، ادغام پارادوکس‌ها و یا اصلاحیه متن به صورت شفاهی و کتبی مورد سؤال واقع شد.
۳. در نهایت کلیه نظرات به صورت گزارش مصاحبه، براساس روش کمی مورد

تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت.

پس از تأیید پارادوکس‌های منابع انسانی درونی، به منظور توسعه و آزمون الگوی طراحی شده، روش دلفی انتخاب شد. 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 (اسکولموسک و هارتمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۳).

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 کارکنان و همچنین مدیران معاونت نیروی انسانی دارای مشاغل سرهنگی به بالا به عنوان کارشناسان و مشاوران باتجربه در حوزه منابع انسانی انتخاب شدند. نمونه‌گیری (نظرخواهی) از خبرگان تاحدی 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

سنوات خدمتی	تحصیلات	تعداد	
سابقه خدمتی بالای ۲۵ سال: یک نفر (۲۵٪) (معاون نیروی انسانی - تخصص سرمایه انسانی)	۱۰۰٪ دکتری	۱ نفر	مصاحبه‌شوندگان
سابقه خدمتی ۱۸ تا ۲۵ سال: سه نفر (۷۵٪) (اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ارتش - متخصص سرمایه انسانی و صنایع)		۳ نفر	
سابقه خدمتی ۱۸ تا ۲۵ سال: ۱۰ نفر (۱۰۰٪) (معاونین عملیات کارکنان و مدیران معاونت نیروی انسانی - متخصص سرمایه انسانی)	کارشناس ارشد	۱۰ نفر	پنل دلفی

1. Skulmoski and Hartman.



## اعتبار و روایی پژوهش

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؟ (تری، ۲۰۰۹: ۱۴۱).

در پژوهش پیش رو، ضمن مطالعه ادبیات تحقیق و شناسایی قطب‌های پارادوکس و همچنین روش‌های مدیریت پارادوکس‌ها، در مرحله پیش‌مطالعه، پرسشنامه و همچنین قطب‌های پارادوکس 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 احصا شده لحاظ شد، با توجه به لحاظ اصلاحات جزئی متخصصان، 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 رو با توجه به استفاده 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 اعضا در مقیاس فاصله‌ای فرض شود، بدین ترتیب که هر چه میزان انحراف معیار کم‌تر باشد، نشانه اجماع بالاتر نظرات است (علیدوستی، ۱۳۸۵: ۱۶) و همچنین به منظور تعیین راهبردهای مدیریت پارادوکس‌ها با استفاده از نظرات خبرگان مقرر شد که در صورتی که یک راهبرد توسط حداقل نصف اعضا مورد پذیرش قرار گرفت، به عنوان راهبرد بهینه انتخاب گردد و در غیر این صورت در مراحل بعدی دلفی مورد کارشکافی بیشتر قرار خواهد گرفت.

## یافته‌های پژوهش

پارادوکس‌های درونی منابع انسانی نه‌جا براساس مطالعه دستورات عملی، آئین‌نامه‌های حوزه نیروی انسانی و همچنین بررسی پارادوکس‌های موجود در دستورات شفاهی و کتبی برحسب سابقه کاری ۱۴ ساله محقق، شناسایی شده و براساس آنها راهبردهای مدیریت آنها نیز وفق پیشنهادات پول و وندون (۱۹۸۹) تنظیم شد. لیکن ضمن مصاحبه با خبرگان در فرایند، الگوی پایلوت و اولیه نیز در اختیار خبرگان حوزه نیروی انسانی نیز قرار گرفت و تأیید ابتدایی پارادوکس‌های درونی با اصلاح نگارشی جزئی گرفته شد. در مرحله مصاحبه از تعداد ۱۷ مورد پارادوکس شناسایی شده توسط محقق، همگی مورد موافقت مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت، ضمن اینکه پارادوکس‌های درونی ردیف ۸ و ۱۲ در جدول ۳، به ترتیب توسط یکی از مصاحبه‌شوندگان تأیید نشد و برابر نظر سایر خبرگان در پانل دلفی مورد ارزیابی مجدد قرار گرفت.

در مراحل بعدی، راهبرد سازگاری منطقی به‌عنوان راهبرد اصلی درخصوص مدیریت پارادوکس‌های منابع انسانی که خود شامل راهبردهای جزئی پذیرش، تفکیک زمانی، تفکیک مکانی و ترکیب می‌باشد، از طریق پرسشنامه و برابر طیف ۷ گزینه‌ای لیکرت و ۳ مرحله اجرای فن دلفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

پرسشنامه دور اول دلفی با توجه به پارادوکس‌ها و راهبردهای ذکر شده طراحی شد. در این پرسشنامه ۱۷ مورد پارادوکس درونی احصا شده است. علاوه بر این، در پرسشنامه طراحی شده دور اول، از پاسخگویان خواسته شده بود که اگر پارادوکس دیگری را در کارکردهای حوزه منابع انسانی در نظر دارند، معرفی نمایند. در مجموع ۱۰ پرسشنامه برای پاسخگویان ارسال شد که ۸ عدد از آنها ویژگی لازم برای تجزیه و تحلیل را دارند. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از این مرحله از روش‌های آمار توصیفی استفاده شده است. نوع ابزار آمار توصیفی به کاررفته، میانگین و انحراف معیار است.

نتایج تحلیل داده‌های دور اول دلفی در ارتباط با پارادوکس‌های درونی منابع انسانی نه‌جا

نشان می‌دهد که تعداد ۱۶ مورد از پارادوکس‌های ارائه‌شده در پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته‌اند و اینکه یک پارادوکس (ناهمگونی ترکیب درجات در مقابل تغییر در ساختار سازمانی به‌طور دوره‌ای) به علت نمره پایین میانگین حذف شد و پارادوکسی نیز اضافه نشد. تحلیل نهایی پانل دلفی برابر جدول (۳) است.

جدول ۳. نتیجه پارادوکس‌های شناخته‌شده در دور اول پانل دلفی

انحراف معیار	راه‌های پیشنهادی	قطب‌های پارادوکس		ردیف	نوع پارادوکس
۱،۸	پذیرش	پرداخت براساس قانون مدیریت خدمات کشوری و تأکید بیش‌ازحد بر حق شغل	پرداخت براساس شایستگی و عدالت‌محوری	۱	پارادوکس‌های فردی
۱،۳	ترکیب	استفاده از عضوایی در جذب	تأکید بر جذب با استفاده از فراخوان	۲	
۱،۲	تفکیک زمانی	خاتمه خدمت کارکنان پیمانی	استفاده از تجربیات کارکنان با استفاده از سیاست ابقای کارکنان	۳	
۱،۳	ترکیب	خاتمه خدمت کارکنان پیمانی	جذب کارکنان جدید	۴	
۱،۱	تفکیک زمانی	خاتمه خدمت کارکنان پیمانی / کاهش سهمیه استخدام (وفق قوانین موجودی باید ۸۰٪ سازمان باشد)	ابلاغ دستورالعمل ادامه خدمت (استمرار سنوات خدمتی تا ۳۵ و ۴۰ سال)	۵	
۱،۱	پذیرش	جلوگیری از انتقال کارکنان برتر / لحاظ محدودیت شدید در انتقال	تأکید بر انتقال کارکنان برتر سازمانی در مراکز سیاست‌گذاری خارج از نیرو	۶	
۱،۸	ترکیب	کنترل بیش‌ازحد در رفتار و عملکرد	تأکید بر مشارکت و توانمندسازی	۷	
۱،۷	تفکیک فضایی	تأکید بر اقدام و عمل بر مبنای چشم‌انداز و مأموریت	عدم انتشار بیانیه چشم‌انداز، مأموریت، منشور اخلاقی از سوی آجا	۸	
۰،۹	ترکیب	میل به کار در پروژه‌های کاری	تأکید بر به‌کارگیری دانش و توانمندی کارکنان	۹	
۱،۳	تفکیک فضایی	عدم همخوانی رشته‌های دانشگاهی (تخصص کارکنان و وظیفه) با تخصص‌های نه‌جا	تأکید بر به‌کارگیری بهینه کارکنان و وظیفه	۱۰	
۱	تفکیک فضایی	افزایش ارتباطات غیررسمی در جذب متقاضیان	اقدام در خصوص جذب به‌صورت متمرکز به منظور کم‌شدن ارتباطات غیررسمی و ...	۱۱	

انحراف معیار	راهبرد مدیریت	قطب‌های پارادوکس		رتبه	نوع پارادوکس
۱،۲	ترکیب	اعزام به دوره‌های کوتاه‌مدت دکتری و کارشناسی ارشد در دانشگاه‌های علوم راهبردی و دانشگاه جنگ	تأکید بر ارتقای سطح دانش آکادمیک به‌منظور انتصاب در جایگاه‌های سازمانی کارشناس ارشد و دکتری	۱۲	پارادوکس‌های درونی
۱،۱	پذیرش	استفاده از جذب به‌صورت مادرتین ۱۱۲ و ۳۷ قانون آجا/ استمرار خدمت	تأکید بر جانشین‌پروری/ هم‌تاسازی	۱۳	
۱،۴	پذیرش	تأکید بر برنامه‌ها و اقدامات تأییدشده از سلسله‌مراتب آجا و در محدوده قوانین و مقررات عمل کردن	تأکید بر خلاقیت و کارهای ابتکاری براساس دستورالعمل اقتصاد مقاومتی	۱۴	
۱،۴	ترکیب	استفاده از خطاهای ارزیابی به‌صورت عمدی	تأکید بر نمرات ارزیابی در طول خدمت کارکنان	۱۵	
۱،۴	ترکیب	عدم ارائه بازخوردها ارزیابی عملکرد/ عدم توجه به اصلاح نمرات ارزیابی	تأکید بر ارائه بازخور ارزیابی عملکرد به‌منظور تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف	۱۶	

تحلیل دور دوم دلفی نشان داد که تمام پارادوکس‌های طراحی‌شده در این دوره برای میانگین لازم جهت حضور در الگوی طراحی‌شده تأیید شدند.

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 شد، علاوه بر این، با توجه به اینکه پاسخگویان پارادوکس دیگری را پیشنهاد ننمودند، لذا اشباع نظری حاصل شده است. با وجود این، در دور سوم مجدداً الگوی طراحی‌شده از دیدگاه پاسخگویان مورد آزمون قرار گرفت.

جدول ۴. نتیجه پارادوکس‌های شناخته‌شده در دور دوم پانل دلفی

انحراف معیار	راهبرد مدیریت منابع انسانی	قطب‌های پارادوکس		رتبه	نوع پارادوکس
۱،۵	پذیرش	پرداخت براساس قانون مدیریت خدمات کشوری و تأکید پیش‌ازحد بر حق شغل)	پرداخت براساس شایستگی و عدالت محوری	۱	پارادوکس‌های دورنی
۱،۳	ترکیب	استفاده از عضوایی در جذب	تأکید بر جذب با استفاده از فراخوان	۲	
۱،۱	تفکیک زمانی	خاتمه خدمت کارکنان پیمانی	استفاده از تجربیات کارکنان با استفاده از سیاست ایفاء کارکنان	۳	
۱	ترکیب	خاتمه خدمت کارکنان پیمانی	جذب کارکنان جدید	۴	
۱	تفکیک زمانی	خاتمه خدمت کارکنان پیمانی / کاهش سهمیه استخدام (وفق قوانین موجودی باید ۸۰٪ سازمان باشد)	ابلاغ دستورالعمل ادامه خدمت (استمرار سنوات خدمتی تا ۳۵ و ۴۰ سال)	۵	
۰،۹	پذیرش	جلوگیری از انتقال کارکنان برتر / لحاظ محدودیت شدید در انتقال	تأکید بر انتقال کارکنان برتر سازمانی در مراکز سیاست‌گذاری خارج از نیرو	۶	
۱،۶	ترکیب	کنترل پیش‌ازحد در رفتار و عملکرد	تأکید بر مشارکت و توانمندسازی	۷	
۱،۵	تفکیک فضایی	تأکید بر اقدام و عمل بر مبنای چشم‌انداز و مأموریت	عدم انتشار بیانیه چشم‌انداز، مأموریت، منشور اخلاقی از سوی آجا	۸	
۰،۹	ترکیب	میل به کار در پروژه‌های کاری	تأکید بر به‌کارگیری دانش و توانمندی کارکنان	۹	
۱،۲	تفکیک فضایی	عدم همخوانی رشته‌های دانشگاهی (تخصص کارکنان وظیفه) با تخصص‌های نه‌اجا	تأکید بر به‌کارگیری بهینه کارکنان وظیفه	۱۰	
۰،۸	تفکیک فضایی	افزایش ارتباطات غیررسمی در جذب متقاضیان	اقدام در خصوص جذب به‌صورت متمرکز به‌منظور کم‌شدن ارتباطات غیررسمی و...	۱۱	
۱،۲	ترکیب	اعزام به دوره‌های کوتاه‌مدت دکتری و کارشناسی ارشد در دانشگاه‌های علوم راهبردی و دانشگاه جنگ	تأکید بر ارتقای سطح دانش آکادمیک به‌منظور انتصاب در جایگاه‌های سازمانی کارشناس ارشد و دکتری	۱۲	
۱	پذیرش	استفاده از جذب به‌صورت مادّین ۱۱۲ و ۳۷ قانون اجا/ استمرار خدمت	تأکید بر جانشین‌پروری / همتاسازی	۱۳	
۱،۳	پذیرش	تأکید بر برنامه‌ها و اقدامات تأییدشده از سلسله‌مراتب آجا و در محدوده قوانین و مقررات عمل کردن	تأکید بر خلاقیت و کارهای ابتکاری بر اساس دستورالعمل اقتصاد مقاومتی	۱۴	
۱،۲	ترکیب	استفاده از خطاهای ارزیابی به‌صورت عمدی	تأکید بر نمرات ارزیابی در طول خدمت کارکنان	۱۵	
۱،۳	ترکیب	عدم ارائه بازخوردها ارزیابی عملکرد / عدم توجه به اصلاح نمرات ارزیابی	تأکید بر ارائه بازخور ارزیابی عملکرد به‌منظور تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف	۱۶	

تحلیل نتایج در دور سوم نشان داد که الگوی طراحی شده در دور دوم دلفی با ۱۶ مورد پارادوکس درونی منابع انسانی مورد تأیید نهایی قرار گرفته و به علت عدم معرفی شاخصی جدید اجماع و اشباع نظری حاصل شده است.

برخی محدودیت‌های سازمانی موجب اولویت‌بندی در اقدام‌ها و توجه به پارادوکس‌های اصلی به منظور تسریع در امور محوله و رسیدن به اهداف مدنظر درخصوص نحوه مدیریت پارادوکس‌ها خواهد شد. در پژوهش پیش رو به منظور اولویت‌بندی پارادوکس‌های اصلی از دو آماره توصیفی میانگین و انحراف معیار استفاده شد و با توجه به اینکه انحراف معیار پاسخ‌های ارائه شده، پایین بود، لذا نشان‌دهنده دقت بالای میانگین در اولویت‌بندی پارادوکس‌ها می‌باشد. نتایج حاصل از اولویت‌بندی پارادوکس‌های درونی منابع انسانی به شرح جدول (۵) می‌باشد.

جدول ۵. اولویت‌بندی پارادوکس‌های درونی

ردیف	قطب‌ها	میانگین
۱	پرداخت براساس شایستگی و عدالت محوری	۶,۴
۲	تأکید بر انتقال کارکنان برتر سازمانی در مراکز سیاست‌گذاری خارج از نیرو	۶,۲
۳	ابلاغ دستورالعمل ادامه خدمت (استمرار سنوات خدمتی تا ۳۵ و ۴۰ سال)	۶,۱
۴	تأکید بر مشارکت و توانمندسازی	۶,۱
۵	عدم انتشار بیانیه چشم‌انداز، مأموریت، منشور اخلاقی از سوی آجا	۶,۰
۶	تأکید بر به کارگیری دانش و توانمندی کارکنان	۶,۰
۷	تأکید بر جانشین‌پروری / همتاسازی	۶,۰
۸	تأکید بر به کارگیری بهینه کارکنان وظیفه	۵,۹
۹	تأکید بر جذب با استفاده از فراخوان	۵,۸

ردیف	قطب‌ها	میانگین
۱۰	استفاده از تجربیات کارکنان با استفاده از سیاست ابقای کارکنان	۵٫۸
۱۱	تأکید بر ارتقای سطح دانش آکادمیک به‌منظور انتصاب در جایگاه‌های سازمانی کارشناس ارشد و دکتری	۵٫۸
۱۲	جذب کارکنان جدید	۵٫۶
۱۳	تأکید بر خلاقیت و کارهای ابتکاری براساس دستورالعمل اقتصاد مقاومتی	۵٫۵
۱۴	تأکید بر نمرات ارزیابی در طول خدمت کارکنان	۵٫۴
۱۵	اقدام درخصوص جذب به‌صورت متمرکز به‌منظور کم شدن ارتباطات غیررسمی و...	۵٫۲
۱۶	تأکید بر ارائه بازخور ارزیابی عملکرد به‌منظور تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف	۵٫۲

### الگوی پارادوکس 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 منابع انسانی باشد، وجود ندارد که موجبات بهبود انعطاف‌پذیری فردی و سازمانی، کاهش عدم اطمینان محیطی، ارتقای نظم و انضباط سازمانی، بالارفتن حس وحدت، حذف / کاهش هزینه‌های دوباره‌کاری، ارتقای منزلت اجتماعی، ارتقای چابکی ذهن، ارتقای چابکی سازمانی، مهارت محوری، ارتقای مدیریت دانش، بهبود رهبری و کنترل، کسب و حفظ مزیت رقابتی، توسعه پایدار، خلق ارزش، رفع نیازهای فردی و سازمانی و نظایر آنها را فراهم آورد. حال این پرسش مهم مطرح می‌شود که اساساً پارادوکس‌های 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.

براساس آنچه که در طراحی الگوی مدیریت پارادوکس‌های منابع انسانی گفته شد، نسبت به احصای پارادوکس‌های درونی منابع انسانی و تبیین راهبردهای مدیریت پارادوکس‌های درونی

منابع انسانی در پنل دلفی اقدام شد که نتایج آن برابر شکل (۱) است.



شکل ۱. الگوی مدیریت پارادوکس‌های منابع انسانی



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، پارادوکس برای درک زبان ناهمسازگون و متناقض‌نما در یک موقعیت ذهنی تعاملی برای تعادل در موقعیت‌های سازمانی است. انتخاب یک سمت چنین تضادهایی (انتخاب یک‌قطب) ممکن است به عملکرد در کوتاه‌مدت کمک کند، اما پایداری کافی سازمان‌ها را در بلندمدت تضمین نمی‌کند. به‌علاوه اثربخشی سازمان‌های امروزی در سایه تصدیق و بهره‌برداری هم‌زمان از چنین نیروهای متضادی به‌دست می‌آید. برابر پژوهش انجام‌شده، تعداد ۱۷ پارادوکس براساس مستندات و تجربیات محقق احصا شد که در مرحله اول توسط خبرگان و ۳ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های ارتش مورد تأیید اولیه قرار گرفت. پس از آن در مراحل پانل دلفی مجدداً درخصوص تأیید پارادوکس‌ها براساس پرسشنامه ۷ گزینه‌ای طیف لیکرت و همچنین تعیین راهبردهای مدیریت پارادوکس اقدام شد که درنهایت ۱۶ پارادوکس و راهبردهای مدیریت آنها شناسایی و تبیین شد.

به‌منظور استفاده از مزایای پارادوکس و جلوگیری از تنش‌های آن، نیاز است که رویکرد مناسبی را متناسب با راهبردهای تعیین‌شده لحاظ نماییم، لذا رویکرد مناسب نیروی هوایی ارتش و معاونت‌های زیرمجموعه آن جهت هر یک از پارادوکس‌های تبیین‌شده برحسب اولویت‌های تعیین‌شده و بر مبنای راهبردهای تعیین‌شده در پانل دلفی، به شرح زیر است:

۱. علی‌رغم ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری و اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری از سال ۱۳۸۷ در ارتش جمهوری اسلامی ایران و تأکید بر عدالت‌محوری به‌عنوان یکی از اصول اولیه، لیکن به‌دلیل عدم تأمین اعتبارات لازم، مؤلفه حق شغل، وزن بالایی در پرداخت‌ها داشته که موجبات بی‌عدالتی و پرداخت براساس جایگاه سازمانی (نه براساس عملکرد) را فراهم کرده که خود پارادوکسی از نوع خود ارجاع است. پانل دلفی به این اجماع رسید که راهبرد پذیرش جهت درک صحیح این موضوع با توجه به عدم تمایل ستادهای بالاتر باید مدنظر قرار گیرد. به‌این‌معناکه علی‌رغم پیگیری موضوع از مراجع بالاتر ستادی، نسبت به لحاظ درآمدزایی در سازمان برابر منویات رهبری حول محور اقتصاد مقاومتی گام برداشت و این موضوع به نحو مقتضی نیز برای

آحاد کارکنان تشریح شود.

۲. استخدام در ارتش از سالیان قبل، از طریق فراخوان عمومی (فراخوان در جراید و رسانه جمعی) انجام می‌شود، لیکن برابر منویات رهبری و ابلاغ دستورالعمل عضوایی ستاد کل نیروهای مسلح نحوه جذب باید از فراخوان عمومی به عضوایی تغییر یابد. علی‌رغم تأکید ستاد کل نیروهای مسلح به منظور همکاری سپاه پاسداران با ارتش جهت استفاده از نیروهای سازمان بسیج، میزان جذب متقاضیان به شیوه عضوایی، هنوز بسیار کم است. باتوجه به عدم وجود ساختار مناسب عضوایی و عدم وجود عضوایان آموزش دیده در ساختار سازمانی نهجا، تبعات ایجاد ارتباطات غیررسمی در جذب نیز متصور می‌باشد. حال باتوجه به وجود این پارادوکس، پانل خبرگی، استفاده از راهبرد ترکیب به منظور استفاده هم‌زمان از هر دو روش استخدام عضوایی و فرخوان را پیشنهاد نمود. لذا معاونت نیروی انسانی نهجا به‌عنوان رکن اصلی در این خصوص با استفاده از ارکان تخصصی خود همچون هیئت اندیشه‌ورزی و مدیریت‌گزینش و استخدام در رابطه با چگونگی هم‌زمان هر دو روش اقدام نماید.

۳. در سالیان اخیر به دلایل مختلف از جمله استفاده و انتقال تجربیات کارکنان فنی و پروازی، نهجا نسبت به ابقای در خدمت کارکنانی که به سن بازنشستگی رسیدند، اقدام می‌کند و از سوی دیگر الزام به رعایت تناسب موجودی کارکنان به میزان ۸۰٪ سازمان (ساختار)، موجب خاتمه خدمت کارکنان پیمانی شده است. باتوجه به اینکه کارکنان پیمانی نیز تجربیات خوبی در طی ۵ الی ۶ سال خدمت خود کسب کرده‌اند، لذا موضوع پارادوکس قابل درک است. آنچه پانل دلفی به‌عنوان راهبرد قابل استفاده مطرح نمودند، راهبرد تفکیک زمانی است، به این معنا که طی بازه زمانی مشخص و تعیین‌شده‌ای نسبت به ابقای خدمت کارکنان اقدام شود و از آن‌پس دیگر موضوع ابقای در خدمت، منتفی اعلام شود. از سوی دیگر به منظور استفاده بهینه از تجربیات کارکنان با خدمت بالا، نسبت به جایگزینی روش منتورینگ و کوچینگ به‌جای ابقای در خدمت اقدام شود.

۴. جذب کارکنان جدید با افکار و توانمندی‌های خاص خود موجب چابکی، ایجاد

خلاقیت و نوآوری و نظایر آن را فراهم می‌آورد، ازسوی دیگر تجربیات کارکنان پیمانی نیز موردنیاز سازمان می‌باشد. راهبرد موردنیاز جهت مدیریت این پارادوکس، راهبرد ترکیب است. به این معنا که ضمن استفاده هم‌زمان از کارکنان جدیدالورود و همچنین استفاده از کارکنان پیمانی، ضمن ایجاد محیطی پایدار برای هر دو قشر نسبت به ترکیب و تناسب درست در میزان جذب و همچنین میزان استخدام به صورت پیمانی اقدام شود.

۵. ابلاغ دستورالعمل استمرار سنوات خدمتی تا ۳۵ و ۴۰ سال برای برخی از مشاغل، شرایط ماندگاری کارکنان با سنوات خدمتی بالای ۳۰ سال را فراهم آورده است. ازسوی دیگر برابر قوانین و مقررات برنامه‌ریزی نیروی انسانی در ارتش، موجودی کارکنان باید متناسب ۸۰٪ ساختار سازمانی باشد، لذا استمرار خدمت موجب کاهش جذب نیروی جوان شده است. با توجه به مأموریت خاص ارتش و بالأخص نیروی هوایی ارتش و استفاده از تجهیزات مدرن، نیاز به استخدام جدیدالورود کاملاً محرز است. برابر منویات رهبری، باید از تجربیات کارکنان قدیمی و با تجربه نیز استفاده شود، لیکن نحوه استفاده به صورت استمرار در مشاغل خاص، دارای اشکالاتی است. لیکن آنچه پانل دلفی به عنوان راهبرد قابل استفاده پیشنهاد می‌نماید، راهبرد تفکیک زمانی است، به این معنا که طی بازه زمانی مشخص و تعیین شده‌ای نسبت به استمرار خدمت کارکنان اقدام شود و از آن پس دیگر موضوع استمرار در خدمت منتفی شود. ازسوی دیگر به منظور استفاده بهینه از تجربیات کارکنان با خدمت بالا، نسبت به جایگزینی روش متورینگ و کوچینگ به جای استمرار در خدمت اقدام شود.

۶. تأکید تلویحی بر انتقال کارکنان برتر و نخبه سازمانی در مراکز سیاست‌گذاری خارج از سازمان و استفاده در ستادهای ارتش و ستاد کل نیروهای مسلح به عنوان یکی از اصول و شعارهای فرماندهان مطرح می‌باشد، لیکن به دلیل نیاز خدمتی به کارکنان توانمند از انتقال آنها خودداری می‌شود که این موضوع موجب عدم انتقال دقیق مفاهیم و دستورات شده است. با عنایت به آنچه گفته شد و با توجه به پیش‌بینی ساختار جدید و همچنین وجود تجهیزات مدرن در زمان فعلی، نیازمندی به کارکنان توانمند بیش از پیش احساس می‌شود، لذا تا زمان پایداری ساختار سازمانی،

موضوع انتقال کارکنان منتفی اعلام شود. این موضوع با راهبرد پذیرش هم‌راستا است. ۷. موضوع مشارکت و استفاده از توانمندی کارکنان همواره مورد تأکید می‌باشد و از سوی دیگر، کنترل بیش‌ازحد در رفتار و عملکرد کارکنان به دلیل نوع سازمان نظامی و به‌منظور بالابردن تاب‌آوری و اطاعت‌پذیری در کارکنان نظامی نیز مورد تأکید است. این موضوع از آن جهت مهم است که خبرگان و کارکنان توانمند با کنترل شدید، انگیزه کم‌تری برای بروز خلاقیت دارند. لذا پانل دلفی بر راهبرد پذیرش و درنهایت پذیرفتن هر دو قطب پارادوکس تأکید داشتند. لذا می‌توان مشارکت و توانمندی کارکنان را به همراه فرهنگ کنترل بر نحوه رفتار و عملکرد نهادینه نمود.

۸. در سازمان‌ها بالأخص نیروی هوایی ارتش بر اقدام و عمل بر مبنای چشم‌انداز و مأموریت تأکید ویژه شده است، لیکن مأموریت، چشم‌انداز، منشور اخلاقی، ارزش‌های اساسی به صورت واضح و مبرهن در اختیار آحاد سازمان قرار نگرفته است. پانل دلفی موضوع مزبور را مورد بررسی قرار داد و راهبرد تفکیک فضایی را به‌عنوان مهم‌ترین راهبرد حل پارادوکس مزبور پیشنهاد داده است. به این معنا که دفتر مطالعات نظری و پژوهش‌های نظری نه‌اجا در خصوص بازنگری چشم‌انداز و مأموریت تمامی حوزه‌های تخصصی نه‌اجا اقدام و نتایج را در معرض نمایش آحاد کارکنان قرار دهد.

۹. همواره بر به‌کارگیری دانش و توانمندی کارکنان در جای‌جای نیروی هوایی تأکید می‌شود، به‌همین سبب موضوع بورسیه تحصیلی در نیروی هوایی از طریق مراکز آموزشی وابسته و همچنین بورسیه تحصیلی به سایر دانشگاه‌ها، همواره مدنظر بوده، لیکن در سالیان اخیر به دلایل مختلف، همچون نیاز خدمتی به کارکنان توانمند، بورسیه تحصیلی کارکنان در نیروی هوایی ارتش نسبت به سالیان اخیر کم‌تر شده است. پانل دلفی با بررسی موضوع، به این نتیجه رسید که راهبرد ترکیب به جهت مصالحه بین دو قطب و تنظیم گزارش‌های معاونت نیروی انسانی نه‌اجا به‌منظور بازخورد در خصوص نحوه و میزان بورسیه و اعزام به دوره‌های طولی و عرضی مشتمل خواهد بود.

۱۰. برابر تأکید ستاد کل نیروهای مسلح، کارکنان وظیفه باید برابر تحصیلات و توانمندی خود در یگان‌های نیروهای مسلح خدمت نمایند. ازسوی دیگر، دانش و تحصیلات بسیاری از کارکنان وظیفه با مأموریت نیروی هوایی متناسب نیست و به لحاظ ساختاری قابل سازماندهی نمی‌باشند. با عنایت به این موضوع پانل خبرگی، راهبرد ترکیب را جهت حل و فصل پارادوکس مزبور انتخاب نموده است؛ به این معنا که ضمن بازخورد از نحوه به کارگیری کارکنان وظیفه در سازمان به ستادهای بالاتر، تا حد امکان نسبت به لحاظ رسته خدمتی و دانش و توانمندی کارکنان وظیفه اقدام نماید.

۱۱. از سال ۸۵ نحوه جذب دانشجویان دانشگاه هوایی شهید ستاری از طریق کنکور داخلی و با نظارت سازمان سنجش آموزش کشور انجام می‌شود، در حالی که تا قبل از آن، سازمان سنجش آموزش کشور به عنوان متولی آزمون کتبی متقاضیان استخدام بود. با توجه به اینکه برگزاری کنکور داخلی، دارای نقاط ضعفی همچون، افزایش ارتباطات غیررسمی در جذب، احتمال افشای سؤالات و یا پاسخنامه می‌باشد که همگی این موارد موجب به وجود آمدن ارتباطات غیررسمی حین استخدام می‌شوند. پانل دلفی بر راهبرد تفکیک فضایی به منظور انتقال روش استخدام به سازمان سنجش آموزش کشور به دلیل بالابودن روایی و پایایی کنکور سراسری و کم کردن ارتباطات غیررسمی تأکید داشتند.

۱۲. با توجه به دستورالعمل جدید انتصابات، کارکنان به منظور انتصاب در مشاغل بالا باید مدارک تحصیلی مورد نیاز آن شغل را نیز داشته باشند. ازسوی دیگر، در سالیان اخیر علی‌رغم کم شدن بورسیه تحصیلی، اعزام کارکنان با درجات بالاتر به دوره‌های کوتاه مدت دکتری و کارشناسی ارشد افزایش یافته است. با توجه به اینکه معمولاً کارکنان مزبور در بالای هرم سازمانی قرار دارند، لذا زمان کمی برای مطالعه و تدوین رساله دارند که این موضوع با اصل دستورالعمل انتصابات (لحاظ سواد و دانش آکادمیک) در تعارض است. به عقیده پانل دلفی، پارادوکس موصوف از طریق راهبرد تفکیک فضایی قابل حل می‌باشد؛ به این معنا که معاونت طرح و برنامه و بودجه ستاد کل نیروهای مسلح و همچنین آجا در گریدینگ شاغل و شغل بازنگری نماید تا پس

- از بازطراحی نهایی نسبت به اجرای ضابطه‌مند دستورالعمل انتصابات اقدام شود.
۱۳. یکی از مواردی که در سازمان ارتش و بالأخص نیروی هوایی مورد تأکید است، موضوع جانشین‌پروری است. ازسویی، جذب بازنشستگان براساس ماده ۱۱۲ قانون ارتش با موضوع جانشین‌پروری به صورت دو قطب یک پارادوکس می‌باشند؛ به این معنا که کارکنان قبل از بازنشستگی اهتمام کم‌تری نسبت به هم‌تاسازی دارند و این موضوع هم باعث هدررفت منابع شده است و از طرفی، هیچ‌گونه انگیزه‌ای برای هم‌تاسازی پس از جذب براساس ماده ۱۱۲ وجود ندارد. پانل خبرگی بهترین راهبرد را در خصوص حل و فصل پارادوکس مزبور، راهبرد پذیرش اعلام نموده است. به این معنا که ضمن گفتگو با کارکنان در زمان اشتغال در خصوص هم‌تاسازی، در خصوص کارکنانی که به صورت ماده ۱۱۲ جذب شده‌اند نیز زمان یک‌ساله در نظر گرفته شود تا هم‌تاسازی صورت گیرد و موضوع تمدید قرارداد بیش از یک سال نیز منتفی اعلام شود.
۱۴. همواره ابتکار عمل و خلاقیت مورد تأکید سلسله‌مراتب است و ازسوی دیگر بر اقدام برابر قوانین و مقررات (و نه خارج از ضوابط عمل کردن) به عنوان دو قطب پارادوکس می‌باشد. به عبارت دیگر روح خلاقیت در غیرعادی عمل کردن است. به اعتقاد پانل دلفی راهبرد مورد استفاده برای استفاده بهینه از کارهای ابتکاری و همچنین وفق ضوابط عمل کردن، راهبرد پذیرش است. به بیان دیگر اقدامات ابتکاری و نوآوری با گفتگو از طریق مدیران و گفت‌وگو با کارکنان می‌شود، لیکن بدین منظور باید اولاً کارکنان مبتکر و خلاق شناسایی شوند، ثانیاً باید حل و فصل می‌شود، نحوه و شیوه اقدام‌های ابتکاری به صورت کار تیمی و با همکاری مدیران مربوطه انجام شود تا از هرگونه بی‌نظمی و ترویج اقدامات خارج از ضابطه جلوگیری شود.
۱۵. با توجه به پایین بودن میزان حقوق و مزایای کارکنان دولت و بالتبع آن کارکنان نه‌اجا و تأکید و تأثیر نمره ارزیابی در بسیاری از امور خدماتی و عملیات کارکنان، معمولاً مدیران به عنوان ارزیابان دچار خطاهای ارزیابی می‌شوند؛ بدین صورت که اولاً علی‌رغم عملکرد بالای بسیاری از کارکنان و وفق دستورالعمل ارزیابی عملکرد، به دلیل کمبود اعتبارات، نمرات حداکثری لحاظ نمی‌شود (به منظور عدم پرداخت جوایز) و ازسوی دیگر، برای کارکنان با عملکرد پایین به دلیل

عدم متضرر شدن، نمره حداقلی لحاظ نمی‌شود. پانل دلفی به منظور رفع مشکلات مزبور، راهبرد ترکیب را پیشنهاد کرد. به عبارتی باید با شفاف‌سازی و ایجاد سامانه مدیریت عملکرد نسبت به واقعی‌سازی نمرات ارزیابی عملکرد و همچنین رفع خطای ارزیابی اقدام شود.

۱۶. برابر دستورالعمل ارزیابی عملکرد، به منظور تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف در عملکرد کارکنان، کلیه ارزیابان، ملزم به ارائه بازخورد از عملکرد به کارکنان گردیده‌اند. از سوی دیگر به دلایل مختلف، برخی ارزیابان از ارائه بازخورد خودداری می‌کنند. در این خصوص، دستورالعمل ارزیابی عملکرد به شکل صحیحی اجرا نمی‌شود که نیازمند بازنگری و اجرای صحیح آن از طریق متولیان امر است. راهبرد مورد استفاده در این خصوص، راهبرد ترکیب است که باید اختلافات و موانع اجرای صحیح دستورالعمل شناسایی و نسبت به رفع آن اقدام شود.

هر پژوهشی با تنگناها و محدودیت‌هایی مواجه است که برخی از آنها ذاتی است و ارتباطی به پژوهش مورد نظر ندارد و برخی نیز تحت تأثیر موضوع پژوهش و یا وضعیت پژوهشگر قرار دارد. از مهم‌ترین محدودیت‌ها در تحقیق پیش رو شامل عدم وجود مستندات علمی با قابلیت اجرا در خصوص پارادوکس‌های منابع انسانی در نشریات داخل و خارج از ایران، تفهیم سخت موضوع پارادوکس برای متصدیان اجرایی سازمان به منظور شرکت در پانل دلفی و مصاحبه بود.

## منابع

- ابراهیمی، محمدرضا و رزم‌دیده، مصیب (۱۳۸۸)، استراتژی‌های آشنایی در بازارهای آشوبناک و پیچیده، فصلنامه میثاق مدیران، ش ۴۳: ۶۶ - ۶۱.
- اشرفیان مهرآباد، هوشنگ (۱۳۸۸)، زبان پارادوکس، فارسی رشد آموزش زبان و ادب، دوره بیست‌وسوم، شماره دو: ۳۵-۳۸.
- اعتمادی، حسین؛ تازی، غفار و رسائیان، امیر (۱۳۹۰)، پارادوکس‌های مدیریت کیفیت جامع و راهبردهای آنها، فصلنامه راهبرد توسعه، ش ۲۷: ۴۲ - ۱۸.
- انواری رستمی، علی‌اصغر و شهابی، بهنام (۱۳۸۸)، مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه، دو فصلنامه مدیریت فناوری، ۱، ش ۲: ۱۸ - ۳.
- اهنرت، اینا؛ هری، وس و جی و زینک، کلاوس (۱۳۹۵)، مدیریت پایدار منابع انسانی، ترجمه حامد دهقانان، علی محمدی‌نسب و الهه مهدی‌زاده، جلد اول، تهران: مؤسسه کتاب مهربان.
- خدمت‌گزار، حمیدرضا (۱۳۹۵)، ویژگی سازمان‌های متعالی چیست و چگونه می‌توانیم در این مسیر قرار بگیریم؟ بازبایی شده در ۱۳۹۷/۷/۲۰، <https://www.webyad.com/business-management/organizational-excellence-management>
- درگی، پرویز (۱۳۹۰)، آسیب‌شناسی تیم‌های کاری؛ معرفی سندرم‌های سازمانی، بازبایی شده در ۱۳۹۶/۰۸/۲۰، <http://dargi.ir>
- دهقان، نبی‌اله (۱۳۸۸)، ارائه الگوی بهبود عملکرد صادراتی: باتا‌کیدبر اثر تناسب استراتژیک بین استراتژی بازاریابی بین‌الملل با ابعاد محیطی سازمان و زیرسیستم‌های بازاریابی بین‌الملل بر عملکرد صادراتی، رساله دکتری، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- سلطانی، ایرج؛ گوینده نجف‌آبادی، کبری و کرباسیان، مهدی (۱۳۹۲)، پارادوکس و مدیریت آن در سازمان‌ها: تحلیلی بر پارادوکس‌های فعالیت‌های اصلی سازمان، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی.
- سلیمی‌فرد، خداکرم؛ جاویدفر، محبت و محمدی‌زاده، زهرا (۱۳۹۷)، یک مدل تحلیل برای سنجش عوامل مؤثر بر معماری منابع انسانی سازمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ش ۱۰(۴): ۱۵۸ - ۱۳۲.
- علیدوستی، سیروس (۱۳۸۵)، روش دلفی: مبانی، مراحل و نمونه‌هایی از کاربرد، فصلنامه مدیریت و توسعه، ش ۳۱: ۲۳ - ۸.
- فیض، داود (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک: کلید موفقیت در بازارهای رقابتی، سمنان: دانشگاه سمنان.



- قرائتی، محسن (۱۳۸۳)، تفسیر نور. تهران: مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن، چاپ یازدهم.
- کریمی، صدیقه و نصر، احمدرضا (۱۳۹۲)، روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه، نشریه عیار پژوهش در علوم انسانی، سال چهارم، ش ۱: ۷۱ - ۹۴.
- گوینده نجف‌آبادی، کبری (۱۳۹۲)، ارائه مدل مدیریت پارادوکس‌های سازمانی بر مبنای استراتژی سازگاری منطقی (مطالعه موردی شرکت پتروشیمی اصفهان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نجف‌آباد، گروه علوم انسانی.
- نادری، ابوالقاسم (۱۳۸۵)، پارادوکس کمبود نیروی انسانی متخصص و بیکاری فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، مجله کار و جامعه، ش ۷۵ و ۷۶: ۳۹ - ۴۰.
- هندی، چارلز (۱۳۷۵)، عصر تضاد و تعارض، ترجمه محمود طلوع مکانیک، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.

- Andriopoulos, C. & Lewis, MW. (2009), Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. **Organization Science**, 20(4): 696-717.
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010), Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. **Academy of Management Journal**, 53(6): 1419-1440.
- Bleason, A.T. (1998), Paradoxes and leadership roles, **management development forum**, 1(2): 1-14.
- Cheal, J. (2008), Exploring the role of NLP in the management of organisational paradox. **Current Research in NLP: Vol. 1 - Proceedings of Conference**.
- De Keyser, Bart, Guiette, Alain. & Vandenbempt, Koen. (2019), On the Use of Paradox for Generating Theoretical Contributions in Management and Organization Research. **International Journal of Management Reviews**, 21: 143-161
- 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.
- Ehnert, I. (2009), "Sustainable Human Resource Management, Contributions to Management Science". Springle Dordrecht Heidelberg London, New York, NY.
- 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.
- Fairhurst, Gail T. (2019). Reflections: Return Paradox to the Wild? Paradox Interventions and Their Implications. **Journal of Change Management**, 19(1): 6-22.
- Fairhurst, G.T, & Putnam, LL. (2018), An integrative methodology for organizational oppositions: Aligning grounded theory and discourse analysis. **Organizational Research Methods**. Epub ahead of print
- Fairhurst, G.T, Smith, WK, Banghart, S.G, Lewis MW, Putnam, LL, Raisch, S & Schad, J.

- (2016), Diverging and converging: Integrative insights on a paradox meta-perspective. **Academy of Management Annals**, 10(1): 173-180.
- Fiol, C. M. (2002), Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. **Organization Science**, 13(6): 653-666.
- Francis, H. & Keegan, A. (2018), The ethics of engagement in an age of austerity: A paradox perspective. **Journal of Business Ethics**. Epub ahead of print 13.
- Halffman, W. & Radder, H. (2015), The Academic Manifesto: From an occupied to a public university. **Minerva**, 53: 165-187.
- Jansen, j.j.p. (2008), Combining competence building and leveraging: managing paradoxes in ambidextrous organization. **Advances in applied business strategy**, 10: 99-119.
- 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.
- 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](http://sagepub.com/journals-permissions).
- 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.
- 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.
- Lewis, M. W. (2000), Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 82(4):760-776.
- Luscher, L. S. & Lewis, M. (2008). Organizational Change and Managerial Sense making: Working through Paradox. *Academy of Management Journal*, 21(8).
- Martin, B. (2016), what is happening to our universities? SPRU Working Paper Series, January, University of Sussex.
- Miron-Spektor E, & Erez, M. (2017), Looking at creativity through a paradox lens. In: Smith WK, Lewis MW, Jarzabkowski P and Langley A (eds) *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. Oxford: Oxford University Press: 434-451.
- O'Brien E & Linehan, C. (2014). A balancing act: Emotional challenges in the HR role. *Journal of Management Studies* 51(8): 1257-1285.
- Poole, M. S. & van de Ven, A. H. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *The Academy of Management Review*, 14(4).
- 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.
- Raisch, S. (2005). Tapping the power of paradox: organizing for profitable growth. *Die Unternehmung* 4: 353-365.
- Schad, J. Lewis, MW. Raisch, S. & Smith, WK. (2016), Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals* 10(1): 5-64.
- Skulmoski, G. Hartman ,F. & Krahn. (2007), Delphi method for Graduate Research. *Journal of Information Technology Education*, 6(1): 1-21.

- Smith, W. (2014). Dynamic decision making: a model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6): 1592-1623.
- Smith, w. k. & Lewis, M.w. (2011). Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(8): 381-403.
- Smith, w.k. Lewis, M.w. Jarzabkowski, P. & Langlely, A. (2017), *Philosophical Foundations of Paradox research*. The Oxford Handbook of Organizational Paradox. Oxford: Oxford University Press.
- Srorh, p. & miller, w.w. (1994), Learning to thrive on paradox, *training & development*, 48(9): 28-39.
- Terry, Bryab D. (2009), *Fundamental Dimensions and Essential of Exemplary County Extension Offices: A Delphi Study*. A Disertation Persented for the Degree Doctor of Philosophy, University Of Florida.
- Tsoukas, H. & Cunha, MP. (2017), On organizational circularity: Vicious and virtuous circles in organizing. In: Smith WK, Lewis MW, Jarzabkowski P and Langlely A (Eds) the Oxford Handbook of Organizational Paradox. **Oxford: Oxford University Press: 393-412.**
- Vince, R. & Broussine, M. (1996). Paradox, Defense and Attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change, **Organization Studies**, 17 (1): 1-21.
- Wang, l.c. & rafiq, m., (2009). Organizational diversity and shared vision: resolving the paradox of exploratory and exploitative learning, *journal of innovation management*, **European journal of innovation management**, 12(1): 86-101.