

## طراحی مدل استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس بر چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار

لیلا قبادی لموکی<sup>۱</sup>، محمد صالحی<sup>۲</sup>، سعید صفاریان همدانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۶

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس بر چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار در دانشگاه آزاد مازندران، به روش ترکیبی انجام گرفت. جامعه آماری کیفی از بین اساتید دانشگاه‌های استان مازندران در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۱۰ نفر و گردآوری اطلاعات به شیوه نمونه‌گیری هدفمند و با مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با در نظر گرفتن قانون اشباع حاصل گردید. جامعه آماری متشکل از روسا واحدها، دانشکده‌ها، معاونین واحدها، اعضای هیات علمی و کلیه مسئولین اداری، آموزشی، پژوهشی، مالی و دانشجویی به تعداد ۳۴۱ نفر بود. حجم نمونه با فرمول کوکران به تعداد ۱۸۱ نفر و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از بین جامعه آماری انتخاب گردیدند. روایی هر دو پرسشنامه محقق‌ساخته استراتژی مدیریت پارادوکس و چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار با ۰/۹۱ و ۰/۹۶ مورد تأیید قرار گرفتند. یافته‌ها به ترتیب چهار مؤلفه: پذیرش، سازماندهی، تفکیک و هویت را در بعد منطقی استراتژی‌های مدیریت پارادوکس شناسایی نمودند. یافته‌های بخش کمی نشان داد: استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس بر چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران تأثیرگذار است.

کلیدواژه‌ها: استراتژی منطقی، چابک‌سازی، سیستم، مدیریت پارادوکس، منابع انسانی پایدار

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران

نویسنده مسئول: layla\_ghobadi@yahoo.com

<sup>۲</sup> گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد ساری

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، مازندران، ایران

## **Designing a rational paradox management strategy model on the agility of sustainable human resource systems**

### **Abstract**

The current research was conducted with the aim of designing a logical strategy model of paradox management on the agility of sustainable human resources systems in Azad University of Mazandaran. A qualitative statistical population was obtained from among the professors of the universities of Mazandaran province in the number of ۱۰ people in ۲۰۱۹, and information was collected by purposeful sampling and semi-structured interviews, taking into account the law of saturation. The statistical population consisted of heads of departments, faculties, deputy heads of departments, faculty members, and all administrative, educational, research, financial, and student officials in the number of ۳۴۱ people. The sample size was ۱۸۱ people using Cochran's formula and selected from the statistical population by stratified random sampling method. Validity of both researcher-made questionnaires of paradox management strategy and sustainable human resources systems agility were confirmed with ۰,۹۱ and ۰,۹۶. The findings identified four components: acceptance, organization, separation and identity in the logical dimension of paradox management strategies. The findings of the quantitative section showed: the logical strategy of paradox management has an effect on the agility of sustainable human resource systems in the free universities of Mazandaran province.

**Keywords:** Rational strategy, agility, system, Paradox Management, sustainable human resources

## مقدمه

در دنیای امروزی، که محیط کسب و کار مملو از رقابت سازمانی است؛ برای مدیریت تغییر در نظام آموزش عالی؛ در این آشوب و بی‌نظمی یک تغییر کوچک ممکن است باعث اثرات وسیع و ریشه‌ای شود. بنابراین، نظام آموزش عالی به فرم‌هایی از چابکی نیاز دارد، چابکی برای نظام آموزش عالی این پیام را دارد که روش‌های سنتی علم مدیریت برای تحلیل، پیش‌گویی و کنترل رفتارهای سازمان‌های پیچیده جوابگو نبوده و تکیه بر آن در پی شکل‌دهی به روابط متعادل و ثبات، در محیط ذاتاً غیرقابل پیش‌بینی با دست‌خویش آنها را نابود می‌کند (آشفته، ۱۳۹۵). در این میان، با ارزش‌ترین و مهم‌ترین سرمایه ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان کارکنان و منابع انسانی آن می‌باشند (امیرنژاد، ۱۳۹۷). و تمرکز بر توانمندسازی آنها در محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی و چالش‌های فرا رو یکی از مناسب‌ترین راهبردها برای دستیابی به موقعیت برتر در محیط پیچیده است (قهرمانی و قربانی، ۱۳۹۷). و فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و تکنولوژی نیز ابزاری مؤثر در دست هستند که در پی تعیین گستره‌ای برای تبیین سرمایه انسانی به سرمایه پایدار تلقی می‌شوند (عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷). حاصل همراهی پایداری با سرمایه انسانی سر برآوردن پارادوکسها<sup>۱</sup> است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱). مفهوم فلسفی پارادوکس برای تحلیل و تشریح انواع رفتار سازمانی در موقعیت‌هایی که دارای آشفتگی، تغییر و رقابت می‌باشند، به وجود آمده است (گیلموت و انهرت، ۲۰۱۳). پارادوکس‌ها عناصر متناقض و در عین حال مرتبط هستند که وقتی به صورت منفرد در نظر گرفته می‌شوند، منطقی بوده اما زمانی که در کنار هم قرار می‌گیرند غیرمنطقی، و ناسازگار به نظر می‌رسند (اسمیت و لوئیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

کارایی و اثربخشی، رقابت و همکاری، بهره‌برداری و اکتشاف، متنوع‌سازی و تخصصی، بوروکراسی متمرکز در مقابل نوآوری و چابکی، نظارت، در مقابل استقلال (دویتا و کیس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶)، همکاری در مقابل پاداش فردی (هافمن و رادار<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵)، از پارادوکسهای مدیریت جدید بوده و در صورتی که شرایط محیطی و داخلی سازمان حضور همزمان آنها را اجتناب‌پذیر سازد، پارادوکس را خلق می‌کنند (ابراهیمی و عباس‌نژاد، ۱۳۹۸).

<sup>۱</sup> . Paradoxes

<sup>۲</sup> . Smith and Lewis

<sup>۳</sup> . De Vita & Case

<sup>۴</sup> . Hoffman & Radar

مطالعات پارادوکس‌ها را دارای نقش حاشیه‌ای در عمر سازمانی نشان می‌دهند که در مقابل سایر فعالیت‌های منطقی و عاقلانه سازمانی، استثنائی عجیب و غریب در نظر گرفته می‌شوند. در این فهم، پارادوکس‌ها رویدادهای مقطعی هستند که تحت اوضاع نامساعد ناگهان رخ داده و زمانی که رخ می‌دهند جریان فعالیت‌های سازمانی را دچار اختلال می‌نمایند و برای پاسخ به آنها باید بین دو قطب چنین اختلافی مصالحه برقرار نمود (کوره<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۷۲). چرا که سازمان به‌طور همزمان با چندین پارادوکس مختلف دست به‌گریبان می‌باشد که هر یک از آنها با مجموعه‌ای از متغیرهای وابسته به هم که به شیوه غیرقابل پیش‌بینی و به تدریج در حال رشد می‌باشند؛ منجر به پیچیدگی بیشتر از قبل می‌شوند. بنابراین مدیریت آنها به بهترین شیوه کاری بسیار چالش برانگیز است. و بهره‌برداری از قدرتشان به مدیریتی نیاز دارد که با فراهم آوردن بستر مناسب برای انعطاف‌پذیری نیروی کار به موازات حرکت‌ها و حمایت‌های نظارتی و کنترلی کافی منابع انسانی، اثرات مثبت از سیستم منابع انسانی بر جای بگذارد و پویایی سازمانها و توان انطباق‌پذیری آنها را در برخورد با تغییرات محیطی و نوسانات آن افزایش دهد. در نهایت شرایطی برای سازگاری نیروهای مخالف در سازمان فراهم کرده که یک ویژگی پایدار و منحصر به فرد در چابکی و کسب مزیت رقابتی می‌باشد. بنابراین مدیران امروزی با شناسایی مؤلفه‌های منطقی استراتژی مدیریت پارادوکس بایستی سازمان‌های خود را انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر و در عین حال یکپارچه و باثبات سازند. که هم زمان سود و بهره‌وری بالاتر با کارکنان متعهدتر با روحیه بالاتر را می‌طلبند. (کگان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). لیکن عدم مدیریت پارادوکس‌های موجود در دستورالعمل‌ها، آیین-نامه‌ها و دستورات در فرآیندهای منابع انسانی در دانشگاه و عدم وجود سامانه یکپارچه منابع انسانی به منظور مدیریت پارادوکس‌ها در فرآیندهای منابع انسانی با سایر فرآیندهای سازمانی موجب اختلال وظایف و برخی اوقات موجب عدم اجرای به موقع و دقیق آیین‌نامه‌ها، دستورات شده که با سپری شدن زمان، موجبات به وجود آمدن چرخه منفی (آنتروپی<sup>۳</sup>) و اضمحلال سیستم خواهند گردید. با توجه به اینکه دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌های اجتماعی به دنبال سرآمدی همه‌جانبه کیفیت سرمایه‌های انسانی در تمامی ابعاد آموزشی، پژوهشی، فناوری، پشتیبانی، رویه‌های اداری و مالی هستند و نظر به اینکه در شرایط پارادوکس‌گونه موجود در سازمان، بکارگیری استراتژی مناسب در مهار و حضور همزمان دوگانگی‌ها در سازمان می‌تواند مسبب یک تغییر کوچک بوده که با تزریق پویایی و فرم‌هایی از چابکی در سیستم‌های منابع انسانی، قابلیت‌ها و جریان عادی امور تغییرات وسیع و ریشه‌ای در سیستم را پدید

<sup>۱</sup> . kure

<sup>۲</sup> . Keegan

<sup>۳</sup> . entropy

طراحی مدل استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس بر چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار... ۷۵ □

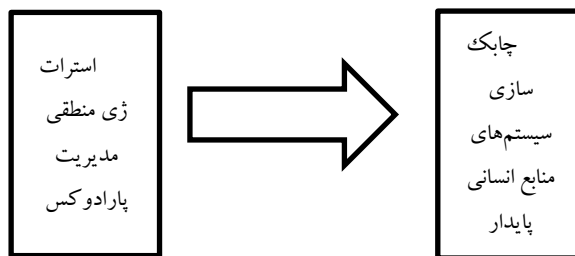
آورد. لذا توجه به مسئله مطرح شده از اهمیت بالایی برخوردار بوده است. از این رو محقق به دنبال آن است که دریابد: ارائه مدل استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس بر چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار را در دانشگاه آزاد مازندران چگونه است؟

### سوالات پژوهش

- چگونه می‌توان مدل استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس بر چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار را در دانشگاه آزاد مازندران ارائه نمود؟
- مؤلفه‌های استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس در چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار چیست؟
- رتبه‌بندی مؤلفه‌های استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس در چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار چگونه است.

سوالات طرح شده برای هدایت این پژوهش در شکل (۱) به مثابه مدل پژوهش، ارائه شده است.

### شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

«متناقض‌نما» یا پارادوکس برگرفته از پارادوکسم<sup>۱</sup> در لاتین است که منشأ آن واژه یونانی پارادوکسن<sup>۲</sup> است، مرکب از پارا<sup>۳</sup> به معنای مقابل یا «متناقض‌با» و دوکسا<sup>۴</sup> به معنی عقیده و نظر (چناری، ۱۳۷۷). و در زبان فارسی به معنای تناقض، معما، رأی باطل‌نما، لغز، جمع اضداد، تعارض در اقوال، خرق اجماع، بیهوده‌نما، تضاد، شبهه، ناسازه و تناقض‌نما به کار رفته است. اما در اصطلاح، پارادوکس عبارت است از جمله‌ای که صدق آن و صدق نقیض آن، هر دو به تناقض انجامد. طرح پارادوکس‌های منطقی، سابقه طولانی دارد و با توجه به نقل‌های تاریخی، اولین پارادوکس‌ها، توسط زنون الیایی حدود ۴۸۹ ق.م که در طرح شبهات یونانی شهرت دارد، مطرح شده است (رسولی، ۱۳۸۵).

دکتر محمدرضا شفیعی کدکنی، در تعریف متناقض‌نمایی می‌گوید: «تصویری است که دو روی یک ترکیب آن، به لحاظ مفهوم، یکدیگر را نقض می‌کنند مثل «سلطنت فقر» (شفیعی کدکنی، ۱۹۳۱). رستگار دربارهٔ متناقض‌نمایی می‌نویسد: «خلاف آمد گاه به گونه‌ای است که حاصل آن اجتماع و همزیستی دو مفهوم متضاد یا متناقض است»؛ یعنی همان چیزی که از نظر عقل محال و ناشدنی است، اینگونه تصویرها و ترکیب‌های متضادنما یا متناقض‌نما و در هر حال باطل‌نما؛ مانند حاضر غایب همان است که در اصطلاح فرنگیان «پارادوکس» نامیده می‌شود.

وحیدیان کامیار متناقض‌نمایی را چنین تعریف می‌کند: «متناقض‌نما یکی از ترفندهای برجسته و شگفت‌انگیز ادبی است. متناقض‌نما کلامی است که متناقض به نظر می‌رسد و این تناقض ذهن را به کنجکاو و تلاش برای دریافت حقیقتی که در ورای ظاهر متناقض است، وا می‌دارد.» (گلی و بافکر، ۱۳۹۵).

در مطالعات سازمان مدیریت پارادوکس به صورت «عناصر متناقض و در عین حال مرتبط هستند که به طور هم زمان وجود داشته و در طول زمان هم باقی می‌مانند. این عناصر زمانی که به صورت منفرد در نظر گرفته می‌شوند، منطقی هستند اما زمانی که در کنار هم قرار می‌گیرند غیرمنطقی، ناسازگار و محمل به نظر می‌رسند. پارادوکس‌ها را باید پذیرفت، و آن را در زندگی، کار و در بین جامعه و ملت‌ها حس کرد» (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۳). کامرون و کوئین پارادوکس آشکار را وضعیتی که در آن عناصر دارای پارادوکس در آن واحد عمل می‌کنند معرفی می‌کنند. این فهم متفاوت از سایر مفاهیمی مانند

<sup>۱</sup>. Paradoxum

<sup>۲</sup>. Paradoxon

<sup>۳</sup>. para

<sup>۴</sup>. doxa

دوراهی، وارونه‌گوئی و ناسازگاری است زیرا که در آنها، نیازی به انتخاب بین دو گزینه یا بیشتر نیست (اهنرت و گیلموت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ ارانوا و پراشانتم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

### عناصر مفهومی مبتنی بر پارادوکس

مفهوم‌سازی یک تنش<sup>۳</sup> به عنوان نوعی پارادوکس در بردارنده این است که تقریباً دو عنصر منحصر به فرد پارادوکسیکال می‌نمایند هر دو علی‌الظاهر در آن واحد، درست می‌باشند. با در نظر گرفتن این فهم، یک پارادوکس دارای هیچ راه‌حل واقعی نخواهد بود، یعنی کنار هم قرار دادن دو قطب مخالف در قالب یک فهم سازگار نسبت به مسأله امری غیرممکن است (اسمیت، ۲۰۱۴؛ کارر و فلک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). محققان در مورد اثرات این تنش‌ها اختلاف دارند.

کامرون (۱۹۸۶) درباره تنش‌های خلاق می‌نویسد، و لوئیس (۲۰۰۰) آنها را به صورت پویایی‌های منفی معرفی می‌کند. لوئیس حلقه‌های تقویت‌کننده را در ادبیات پارادوکس شناسایی کرد. و آنها را منفی دانسته اما طبق نظر محققان، این حلقه‌های تقویت‌کننده مثبت هم هستند (ایزن هارد، ۲۰۰۰). و چالش پیش‌روی مدیران در برخورد با پارادوکس‌ها، کنار آمدن با تنش‌های زیر بنایی آنها در مسیری است که به جای به دام انداختن سازمان در یک حلقه تقویت‌کننده منفی و ناقص، یک حلقه تقویت‌کننده مثبت و کامل ایجاد کنند که منبعی برای خلاقیت و یادگیری سازمان باشد. همان‌طور که افراد تلاش می‌کنند تا تنش‌های پارادوکس‌گونه را حل کنند ممکن است در درون حلقه‌های تقویتی که تنش‌ها را تداوم می‌بخشند و تشدید می‌کنند، گرفتار شوند. بنیان حلقه‌های منفی از عواملی مانند واکنش‌های فردی و نیروی سازمانی برای سکون ریشه می‌گیرند (اسمیت و لوئیس، ۲۰۱۱). و دفاع هرگونه اقدام و خط مشی است که افراد یا سیستم‌ها را در برابر تجربه و احساس تهدید یا خجالت حفظ می‌کند. برخی از واکنش‌های دفاعی برای غلبه بر تنش‌های پارادوکس‌گونه عبارتند از: انکار، سرکوب، افکنش.

- انکار؛ از بین دو قطب متناقض، فرد یک قطب را انتخاب می‌کند.
- سرکوب؛ حالتی از انکار است که فرد از فکر کردن در مورد تنش‌های پارادوکس‌گونه خودداری می‌کند.
- و افکنش؛ افراد احساسات متضاد خود را به فرد دیگر یا به مخزنی که در ذهن خود برای احساسات بد دارد، منتقل می‌سازد.

<sup>۱</sup>. Guilmot & Ehnert

<sup>۲</sup>. Eranova & Prashantham

<sup>۳</sup>. tention

<sup>۴</sup>. Karrer & Fleck

در تمامی این موارد دفاعی افراد نمی‌خواهند در اعتقادات، نگرش‌ها ادراکات و اعمالشان تغییری ایجاد کنند (گوینده، ۱۳۹۲).

انواع مختلفی از پارادوکس‌ها گزارش شده است و پاسخ‌های مختلفی به آن‌ها داده می‌شود پاسخ‌های دفاعی کوتاه‌مدت که باعث تسکین می‌شود و به کارکنان این امکان را می‌دهد که به‌طور موقت بر تنش‌های پارادوکسی غلبه کنند اما نتایج آن مقطعی است (جارزاکوفسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). و پاسخ‌هایی که با نتایج حاصل از پارادوکس‌ها تعامل داشته به صورتی که موفقیت طولانی مدت را با تلاش مستمر مدیریت می‌کند (هان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). و سازمان را در رسیدن به اهداف خود یاری می‌رساند (گائو و بانسال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

### چابکی منابع انسانی

از اوایل دهه ۱۹۹۰ پارادایم جدیدی مطرح شده است؛ به‌گونه‌ای که انطباق‌پذیری سازمانی را به جای این‌که در یک دوره خاص تصور کند، فرایندی پیوسته و پایدار پنداشته می‌شود. این پارادایم به‌صورت توانایی کامیابی در محیط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی تعریف و با عنوان چابکی سازمان مطرح می‌شود.

داو<sup>۴</sup> چابکی را توانایی بقا در محیطی با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی تعریف کرده است. شریفی و ژانگ<sup>۵</sup> چابکی را توانایی سازگاری با تغییرات غیرمنتظره و استفاده از تغییرات را به‌عنوان فرصت تعریف کرده‌اند. از آنجا که اساس بحث چابکی بر تغییرات می‌باشد، و با توجه به اینکه جهان هر لحظه در حال تغییر است؛ تغییرات را به‌عنوان فرصت باید در نظر بگیریم (امینی و همکاران، ۱۳۹۸). حضرت علی (ع) هم می‌فرمایند: "الْفُرْصَةُ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ فَانْتَهِزُوا فُرْصَ الْخَيْرِ" «فرصت مانند ابر از افق زندگی می‌گذرد، مواقعی که فرصت‌های خیری پیش می‌آید غنیمت بشمارید و از آنها استفاده کنید» (فیض‌السلام اصفهانی، ۱۳۶۵). و در چنین جهانی افراد و سازمان‌ها، چابکی را بایستی در دستور کار خود قرار دهند. در میان ابزارهای مختلف چابک‌سازی سازمان، منابع انسانی بالاترین و بارزترین سرمایه و بزرگترین دارایی هر سازمان به‌شمار می‌رود. سرمایه انسانی عواملی نظیر دانش کارکنان، مهارت، توانایی و نگرش آنان را شامل می‌شود و مدیریت سرمایه‌های انسانی و توانایی‌های ذهنی سازمان و مفاهیم راهبردی

<sup>۱</sup>. Jarzabkowski

<sup>۲</sup>. Hahn

<sup>۳</sup>. Gao and Bansal

<sup>۴</sup>. Dove

<sup>۵</sup>. Sharifi & Zhang



طراحی مدل استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس بر چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار... ۷۹ □

مربوط به آن، به‌عنوان اجزا و عناصر مهم بقای سازمان و حفظ موقعیت رقابتی آن در عصر حاضر مورد توجه قرار گرفته‌اند (عارف‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۹). چابکی نیروی انسانی توانایی کارکنان برای واکنش راهبردی نسبت به نبود اطمینان است. سازمانها برای انتقال فناوری‌های ناآشنا و جدید برای محصولات خود، باید عمدتاً به کارکنان خود تکیه نمایند. در یک سازمان با محوریت نیروی انسانی، ممکن است فرصتهایی در آینده فراهم شود و از قبول خطر مصون بماند، بنابراین منجر به بهبود عملکرد در بلندمدت تحت شرایط تغییر و عدم اطمینان خواهد شد (آقاسینی و همکاران، ۱۳۹۵). طبق تحقیق شریهای و همکاران (۲۰۰۷) چابکی با ۶ مشخصه مورد سنجش قرار می‌گیرد: ۱. انعطاف‌پذیری، ۲. پاسخگویی، ۳. فرهنگ تغییر، ۴. سرعت، ۵. یکپارچگی و پیچیدگی اندک و ۶. همکاری متقابل (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۱).

### پیشینه پژوهش

باباشاهی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان "ارائه‌ی چارچوب خط مشی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی" با رویکردی استقرایی و روش پژوهش مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی، مضامین فراگیر (۵ مضمون)، مضمون سازمان‌دهنده (۱۰۲ مضمون) و مضمون پایه (۵۱ مضمون) را بررسی کردند. این مضامین فراگیر شامل ابعاد نرم منابع انسانی و ابعاد سخت منابع انسانی بود. نتایج حاکی از آن است که زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را می‌توان در قالب پنج زیرسیستم کارمندیابی (۶ تم)، آموزش و توسعه (۸ تم)، ارزیابی عملکرد (۱۰ تم)، جبران خدمات (۱۵ تم) و روابط کار (۹ تم) تقسیم‌بندی نمود.

دامغانیان و همکاران (۱۳۹۹)، در "مدیریت پارادوکس‌های درونی منابع انسانی" از طریق مصاحبه اکتشافی با خبرگان در پانل دلفی راهبردهایی را برای مدیریت پارادوکس‌های درون سازمانی تعیین کرده که چهار مورد از طریق راهبرد پذیرش، هفت مورد راهبرد ترکیب، سه مورد راهبرد تفکیک فضایی، و دو مورد با راهبرد تفکیک زمانی قابل مدیریت هستند.

رستگار و همکاران (۱۳۹۹)، در "طراحی و تبیین مدل چابکی منابع انسانی در سازمان‌های پژوهش-محور" سیزده عاملی که تناسب بیشتری با جامعه آماری مدیران و کارشناسان داشته را انتخاب و با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری و فرایند رتبه‌بندی تفسیری چهار عامل تشویق و پشتیبانی مدیریت، مشارکت، همدلی و احساس نیاز را زیربنای چابکی منابع انسانی معرفی کردند.

عارف‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹)، در "ارائه مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی" در بین ۲۶۲ نفر از کارکنان بانک تجارت به این نتیجه دست یافتند که مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری

وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری به ترتیب از بیشترین نقش در تبیین چابکی سازمان برخوردارند و همبستگی قوی با یکدیگر دارند.

ابراهیمی و عباس‌نژاد (۱۳۹۷)، در "پارادوکس‌های استراتژی" با مطالعات کتابخانه‌ای به بررسی موضوع پرداخته و از بررسی پارادوکس‌ها دریافتند؛ پارادوکس‌های استراتژی (پذیرش اجتماعی، پارادوکس‌زدائی خودگردان، پارادوکس‌زدائی گذر زمان، انعطاف‌پذیری، دوسوتوانی، تقابل، جداسازی فضایی و موقتی) را می‌توان فرصتی برای دستیابی به اهداف سازمان در نظر گرفت.

آبیرکلوند<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، پژوهشی تحت عنوان "درک سه مرحله از پاسخ‌های فردی به پارادوکس" انجام داد. هدف این مطالعه تحقیقات پارادوکس در سطح فردی از طریق به کارگیری چارچوبی از سه مرحله پاسخ فردی به پارادوکس - شناخت، درک و رفتار بود. و یافته‌های مطالعه نشان داد: نقش درک فردی در این مطالعه در مورد پاسخ‌های فردی به پارادوکس محدود است.

آل-تایی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیر منابع انسانی در انواع چابکی سازمانی (احساس چابکی، تصمیم‌گیری چابکی)" در بین ۹۱ عضو شورای دانشگاه‌های خصوصی کردستان انجام دادند و به این نتیجه دست یافتند که: در سطوح بالا سازمانی همبستگی مثبت بین منابع انسانی و چابکی سازمانی دیده می‌شود. همچنین با بررسی پیشنهادات ارائه شده توجه بیشتر به فعالیت‌های نگهداری منابع انسانی را مورد تأکید قرار دادند.

رودریگز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، پژوهش "رابطه بین برنامه ریزی منابع سازمانی و نوآوری مدل کسب و کار با نقش میانجی پیچیدگی سازمانی" انجام داده و در این مطالعه با تحلیل ۱۰۴ شرکت نشان دادند: پیچیدگی سازمانی نقش میانجی در رابطه‌ی بین شرکت، پروژه برنامه‌ریزی منابع و نوآوری در مدل کسب و کار ایفا می‌کند.

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 به‌عنوان ابزاری برای نظریه‌پردازی و مفهوم‌پردازی و ابزاری برای درک یا پیش‌بینی پدیده‌های خاص که از دانش مفهومی پارادوکس ناشی می‌شود، استفاده می‌کنند.

<sup>۱</sup>. Birklund

<sup>۲</sup>. Mohammed A. H. Al-Taii

<sup>۳</sup>. Rodríguez

<sup>۴</sup>. De Keyser, Guiette and Vandembempt

اسپکتور و همکاران (۲۰۱۷)، در "زیرساخت‌های پارادوکس سازمانی" کمبود ابتکار شخص را منبع تنش دانسته و همچنین اعتقاد دارند طرز تفکر متناقض، میزان پذیرش و افزایش انرژی توسط تنش‌ها می‌تواند به افراد کمک کند تا از آنها برای بهبود عملکرد شغلی و نوآوری در نقش استفاده کند. کنها<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، پژوهش "رهبری ابهام، تناقض و احتمالات" را انجام دادند. مطالعات استقرایی در این پژوهش منجر به ظهور چهار پارادوکس به هم پیوسته شامل: پارادوکس سازمانی (تمرکز در قدرت)، پارادوکس تعلق (رفاه در مقابل پدرسالاری)، پارادوکس یادگیری (کیفیت و کنترل) و پارادوکس سازگاری (از بین بردن و ابتکار) گردید.

با توجه به ادبیات پژوهش و نتایج پژوهش‌های صورت گرفته؛ عدم توجه به تنش‌ها در محیط نامطمئن، ناپایدار و پیچیده؛ سر برآوردن پارادوکس‌ها و معماهایی را به همراه دارد که در صورت عدم مدیریت صحیح، سازمان را به فلج و سکون دچار خواهد کرد. و مدیریت پارادوکس‌های موجود در سازمان شرایط چابکی منابع انسانی را برای مهندسی سازمان‌ها در واکنش به تغییرات به‌عنوان یک مزیت رقابتی کلیدی ایجاد می‌کند. لذا باید در جهت کاهش اثرات منفی اقدامات لازم صورت گیرد. متأسفانه نبود پژوهش‌ها در خصوص مدیریت پارادوکس و رابطه آن با چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار، رفع این خلاء پژوهشی بیانگر یکی از ضرورت‌های انجام این پژوهش می‌باشد. بنابراین به دنبال ایجاد آگاهی از استراتژی‌های منطقی پارادوکس در جهت چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار برای برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و کمک به مسئولین و مدیران دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران جهت بکارگیری مدیریت پارادوکس در تدوین استراتژی‌های بلندمدت از پیامدهای دراز مدت و کاربردی این پژوهش است.

## روش<sup>۲</sup> پژوهش و جامعه آماری و حجم نمونه

پژوهش حاضر از حیث بعد محیط؛ میدانی از نظر هدف کاربردی و از بعد زمان از نوع پژوهش‌های مقطعی و توصیفی - پیمایشی و با توجه به هدف و ماهیت پژوهش از روش ترکیبی یا آمیخته<sup>۳</sup> استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر از کلیه روسا، معاونین واحدها، روسای دانشکده‌ها، مدیران گروه‌ها، مسئولان امور (اداری، مالی، آموزشی، دانشجویی و پژوهشی) در ۱۳ واحد دانشگاه‌های آزاد استان

---

<sup>۱</sup>. konha

<sup>۲</sup>. method

<sup>۳</sup>. Mixed method

مازندران با درجات دانشگاهی مختلف در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ بود. برای این منظور ابتدا دانشگاه‌های استان مازندران برحسب اندازه به ۵ دانشگاه جامع، بسیار بزرگ، بزرگ، متوسط و کوچک تقسیم شده و از بین آن‌ها تعداد ۷ واحد دانشگاهی با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. جامعه آماری شامل ۳۴۱ نفر بوده، که با کمک فرمول کوکران تعداد ۱۸۱ نفر محاسبه گردید.

### ابزار جمع‌آوری اطلاعات

ابزار جمع‌آوری اطلاعات پژوهش، پرسش‌نامه محقق ساخته ۳۸ گویه‌ای است که براساس ۸ مؤلفه در دو بعد منطقی و شناختی و شناختی بود. که به کمک داده‌های کیفی لازم، متون مصاحبه تحلیل و مقوله‌ها شناسایی، دسته‌بندی و ادغام شد و از فرایند صورت گرفته پرسشنامه محقق ساخته استراتژی مدیریت پارادوکس اقتباس شد. این پرسشنامه ابتدا بین جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی مازندران در سمت‌های متفاوت سازمانی به تعداد ۳۰ نفر که به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، توزیع گردید. پایایی پرسشنامه از طریق نتایج حاصل از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای انسجام درونی سوالات پرسشنامه بیشتر از ۰/۷ برآورد گردید و به ترتیب برای ۳۰ نفر از جامعه آماری (به ترتیب بارهای عاملی برابر ۰/۷، ۰/۸، ۰/۸، ۰/۸، ۰/۷۶، ۰/۷۲، ۰/۷۶، ۰/۷۴، ۰/۷۲، ۰/۷۳ و ۰/۷۵) و پایایی ۰/۹۱ محرز گردید.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله اول با استفاده از روش‌های آماری توصیفی تجزیه و تحلیل صورت گرفت. سپس در مرحله دوم به‌عنوان روش‌های آماری استنباطی از آزمون آماری موسوم به تحلیل عاملی تأییدی (از طریق نرم‌افزار LISREL) استفاده شد. و سپس از طریق معادلات ساختاری روش‌شناسی آماری صورت گرفت.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

طراحی مدل استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس بر چابک سازی سیستم های منابع انسانی پایدار... ۸۳ □

به منظور شناخت بهتر ماهیت گروهی که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته، قبل از آنکه داده ها مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گیرد، لازم است این داده ها توصیف شوند. توصیف مقدماتی داده های پژوهش با استفاده از روش های آمار توصیفی صورت می گیرد.

از تعداد نمونه ۱۸۱ نفری، تعداد ۱۲۴ نفر (۶۸/۵۰ درصد) مرد و ۵۷ نفر (۳۱/۵۰) زن هستند. سن ۲۵ نفر (۱۳/۸۱ درصد) تا ۳۰ تا ۴۰ سال، ۶۴ نفر (۳۵/۳۶ درصد) تا ۴۱ تا ۵۰ سال، ۹۲ نفر (۵۰/۸۳ درصد) بیشتر از ۵۰ سال است.

مدرک تحصیلی ۵ نفر (۲/۷۶ درصد) کارشناسی، ۱۱۹ نفر (۶۵/۷۵ درصد) کارشناسی ارشد و ۵۷ نفر (۳۱/۴۹ درصد) دکتری هستند.

سابقه کاری ۴ نفر (۲/۲۱ درصد) تا ۵ تا ۱۰ سال، ۱۹ نفر (۱۰/۵۰ درصد) تا ۱۱ تا ۱۵ سال، ۴۱ نفر (۲۲/۶۵ درصد) تا ۱۶ تا ۲۰ سال، ۷۳ نفر (۴۰/۳۳ درصد) تا ۲۱ تا ۲۵ سال و ۴۴ نفر (۲۴/۳۱ درصد) بیشتر از ۲۵ سال است.

### تحلیل داده ها

به منظور تعمیم نتایج پژوهش به جامعه ای که از آن استخراج شده است از آزمون تحلیل عاملی تأییدی از طریق نرم افزار لیزرل ۸.۵ استفاده شد، که نتایج آن به صورت زیر آورده شده است. برای ارزیابی مدل های تحلیلی عاملی چندین شاخص برازندگی وجود دارد که در اینجا از شاخص های نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)، شاخص برازش هنجار شده (NFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) استفاده شده است. در این پژوهش مقادیر هر یک از این شاخص ها برای شاخص نیکویی برازش ۰/۹۸، شاخص نیکویی برازش اصلاح شده ۰/۹۱، شاخص برازش هنجار شده ۰/۹۱، شاخص برازش تطبیقی ۰/۹۵ است و با توجه به این برازش قابل قبول این شاخص ها ۰/۹ است می توان نتیجه گرفت مدل ارائه شده در این پژوهش از نظر این شاخص ها مورد تایید می باشد. همچنین میانگین مربعات خطای برآورد ۰/۰۳ با توجه به اینکه برازش قابل قبول این شاخص نیز کمتر از ۰/۰۸ و مقدار P-Value برابر ۰/۱۹ که بزرگتر از ۰/۰۵ گزارش شده می توان نتیجه گرفت این شاخص نیز مورد تایید می باشد. کای اسکوئر بهنجار شده به درجه آزادی ۱/۱۵ گزارش شده که با توجه به مقدار برازش قابل قبول بیشتر از ۱ و کمتر از ۳ برای این شاخص می توان گفت این شاخص نیز مورد تایید بوده و بنابراین همه شاخص ها مطلوب و این به معنای پشتیبانی داده ها از مدل پژوهش می باشد.

### یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش در مرحله اول با تحلیل عاملی، به بررسی کفایت داده‌ها پرداخته شد. در این پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای اندازه‌گیری  $\alpha = 5\%$  مقدار آماره KMO برای بعد منطقی استراتژی پارادوکس برابر  $0/84$  و بیشتر از  $0/6$  منظور شد، همچنین نتیجه آزمون کرویت بارتلت<sup>۱</sup> نشان داد که سطح معناداری برای همه متغیرها برابر  $0/000$  و کوچکتر از  $0/05$  محاسبه گردیده است. لذا با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان قضاوت کرد که داده‌ها دارای توان عاملی شدن هستند.

### سؤال یک. مؤلفه‌های منطقی استراتژی مدیریت پارادوکس در دانشگاه‌های آزاد مازندران کدامند؟

جدول ۱. نتایج ماتریس تحلیل عاملی در فضای پس از چرخش برای انتخاب، متغیرهای بارگذاری شده

مؤلفه	گویه	مقدار همبستگی
فکر	حرکت آهنگین تضادها از یک قطب به قطب دیگر در فواصل زمانی مختلف	۰/۸۶۲
	تنظیم سرعت گذر از یک قطب به قطب دیگر	۰/۷۸۸
	انتقال هر یک از قطب‌های متناقض به بازه‌های زمانی متفاوت در سازمان	۰/۷۸۱
	تفکیک دو قطب مخالف و ساخت موجودیتی که هر دو قطب را در بر گیرد.	۰/۷۵۵
سازمانی	تلاش برای رقابت سازنده با تشویق به همکاری در سازمان	۰/۸۴۶
	تلاش برای تفویض اختیارات به افراد با کنترل مستقیم آنها در سازمان	۰/۷۷۰
	تعارض بین تلاش سازمان برای انعطاف‌پذیری (عدم تمرکز) با کنترل (تمرکز)	۰/۷۵۳
	کسب، توزیع، مدیریت یادگیری دانش مناسب در سازمان	۰/۶۴۸
سازمانی	پذیرش تنش‌های موجود در سازمان که موجب بحث‌های بی‌فایده و مخرب می‌گردد.	۰/۸۲۴
	شناخت، آشکارسازی و کنار هم قرار دادن تنش‌های موجود در سازمان	۰/۷۰۹
	پذیرش و کشف تنش‌های موجود در سازمان	۰/۷۰۲
	گفتگو و تبادل نظر در مورد تنش‌ها، درک و تطبیق بیشتر با واقعیت	۰/۶۳۸

<sup>۱</sup> . Bartlett's test

طراحی مدل استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس بر چابک-سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار... ۸۵ □

۰/۸۱۱	تنش‌های هویتی در گروه بین میزان مایه گذاشتن از خود با دریغ کردن انرژی در گروه	هویت
۰/۷۶۵	ترس از دست دادن هویت در گروه هم زمان با طرد شدن از گروه	
۰/۶۹۶	ایفای نقش‌های هویتی مربوط به نظارت و کنترل با ایفای نقش حمایتی رهبران سازمان	

نتایج ماتریس تحلیل عاملی مربوط به استراتژی‌های منطقی مدیریت پارادوکس با توجه به جدول (۱) تبیین می‌کند؛ مؤلفه اول با مقدار (۷/۸۷ درصد) واریانس شامل ۴ گویه و با توجه به ماهیت این متغیرها، به‌عنوان مؤلفه تفکیک، مؤلفه دوم با مقدار (۷/۱۳ درصد) واریانس شامل ۴ گویه به‌عنوان مؤلفه سازماندهی، مؤلفه سوم با مقدار (۶/۶۸ درصد) واریانس شامل ۴ گویه به‌عنوان مؤلفه پذیرش و مؤلفه چهارم با (۶/۴۲ درصد) واریانس شامل ۳ گویه به‌عنوان مؤلفه هویت نامگذاری گردیدند.

**سؤال دو. رتبه‌بندی مؤلفه‌های منطقی استراتژی مدیریت پارادوکس در دانشگاه-های آزاد مازندران چگونه است؟**

**جدول ۲. خلاصه تحلیل آماری آزمون فریدمن**

تعداد نمونه	آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
۱۸۱	۹۸۰/۶۶	۷	۰/۰۰۰

جهت رتبه‌بندی هر یک از ابعاد، از آزمون فریدمن استفاده شد. با توجه به جدول (۲) سطح معنی‌داری این آزمون کمتر از ۰/۰۵ است. لذا با ۹۵ درصد اطمینان این نتیجه حاصل شد که تأیید یکسان بودن مؤلفه‌ها پذیرفته نمی‌شود، بنابراین می‌توان بیان نمود که رتبه‌بندی مؤلفه‌های استراتژی‌های مدیریت پارادوکس از نظر نمونه‌ها متفاوت است.

**جدول ۳. نتایج رتبه‌بندی مؤلفه‌های منطقی استراتژی مدیریت پارادوکس**

رتبه	عامل (مؤلفه)	میانگین رتبه
۱	پذیرش	۶/۳۱

۸۶ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال پانزدهم، شماره اول، پاییز ۱۴۰۲

۵/۶۶	سازماندهی	۲
۵/۳۱	تفکیک	۳
۲/۲۵	هویت	۴

همان‌طور که در جدول (۳) مشخص شده است، با استفاده از میانگین رتبه‌ای، هر یک از مولفه‌ها به ترتیب؛ پذیرش با میانگین ۶/۲۱ رتبه اول، سازماندهی با میانگین ۵/۶۶ رتبه دوم، تفکیک با میانگین ۵/۳۱ رتبه سوم، هویت با میانگین ۲/۲۵ رتبه چهارم را به خود اختصاص دادند.

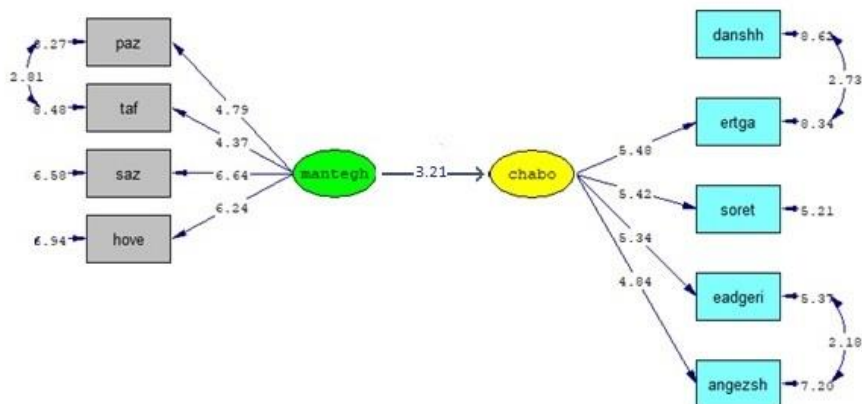
**سوال سه. طراحی مدل استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس بر چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار در دانشگاه آزاد مازندران چگونه است؟**

با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت مدل پژوهش حاضر به لحاظ شاخص‌های برآزش مورد تأیید و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن قابل قبول است.

**شکل ۲. مدل در حالت معناداری مقدار سطح معنی‌داری**



طراحی مدل استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس بر چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار... ۸۷ □



Chi-Square=66.05, df=57, P-value=0.19263, RMSEA=0.030

به منظور نشان دادن معناداری هر کدام از پارامترهای مدل پژوهش، از آماره تی استفاده گردید. و نظر به این که میزان تی محاسبه شده در کلیه متغیرها بزرگ تر از ۲ است، بنابراین همه تخمین‌های ارائه شده از لحاظ آماری معنادار هستند و می‌توان از مدل تدوین شده در شکل (۲) به عنوان الگوی مناسب برای بررسی تأثیر مؤلفه‌های استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس بر چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار استفاده کرد. با توجه به تأیید مدل ساختاری ارائه شده، یافته‌ها نشان می‌دهد: که میزان تأثیر استراتژی منطقی بر چابکی سیستم‌های منابع انسانی ۰/۳۵ می‌باشد. به عبارتی می‌توانیم قضاوت کنیم که با افزایش یک واحد بر استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس ۰/۳۵ بر چابکی نیروی انسانی در دانشگاه‌های آزاد مازندران افزوده خواهد شد. همچنین در بررسی داده‌های بدست آمده از نمونه‌های آماری اطلاعات زیر برای استخراج مدل مناسب استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس در چابک‌سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار در دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران حاصل شد: شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۸، شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI) برابر با ۰/۸۹، شاخص برازش هنجار شده (NFI) ۰/۹۴، شاخص برازش تطبیقی (CFI) ۰/۹۳ است. و با توجه به این که برازش اکثر این شاخص‌ها بیشتر از ۰/۹ است، می‌توان نتیجه گرفت که مدل ارائه شده در این پژوهش از نظر این شاخص‌ها مورد تأیید است. ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) ۰/۴۲۱ مشاهده شد با توجه به این که برازش قابل قبول این شاخص نیز کمتر از ۰/۰۸ است هر چند مقدار p-value کوچکتر از ۰/۰۵ گزارش شده که می‌تواند تحت تأثیر درجه آزادی قرار گیرد، اما می‌توان نتیجه گرفت که مدل حاضر از نظر این شاخص نیز مورد تأیید است. کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی (CMIN/df) ۱/۳۲ گزارش شده که با توجه به برازش قابل قبول بیشتر از ۱ و کمتر

از ۳ برای این شاخص، می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش حاضر از نظر این شاخص نیز مورد تأیید است. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت که اکثر شاخص‌ها مطلوب بوده و این به معنای پشتیبانی داده‌ها از مدل پژوهش است. به عبارت دیگر مدل پژوهش حاضر به لحاظ شاخص‌های برآزش مورد تأیید و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن قابل قبول است.

## بحث و نتیجه‌گیری

دانشگاه، به عنوان یک سیستم انسانی در حال حیات، در محیطی مملو از آشوب، پیچیدگی، تغییرات مداوم، تقاضاهای متضاد، و چگونگی درگیری با ایده‌ها، دانش و ابزارهای جدید و در بالاترین سطح سازمانی با فشارهای پارادوکسیکالی روبروست. لذا کنار آمدن با پارادوکس‌ها و مدیریت آن‌ها به بهترین شیوه برای حفظ انسجام کلی دانشگاه، تسهیل روابط بین افراد و بخش‌ها، ایجاد بستر مناسب برای ظهور و بروز خلاقیت، مشارکت، یادگیری و نهایتاً سازگاری با تغییرات و پویایی‌ها زمینه بقا و سازگاری با محیط‌های درونی و بیرونی و در نهایت دستیابی به اهداف این نهاد اجتماعی را فراهم خواهد کرد. بنابراین مدیران و مسئولان دانشگاه با به‌کارگیری استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس با ایجاد قدرت در مواجهه با تغییرات محیطی با سرعت، شایستگی و با انعطاف‌پذیری در یک کلام چابکی بیشتری عکس‌العمل نشان داده و خودشان را کنترل و مدیریت می‌نمایند. در این راستا، نتایج پژوهش حاضر نشان داد: استراتژی منطقی مدیریت پارادوکس دارای چهار مؤلفه (پذیرش، تفکیک، سازماندهی، هویت) می‌باشد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های ابراهیمی و عباس‌نژاد (۱۳۹۷)، مظفری و شجاعی مهر (۱۳۹۷)، سلاجقه و همکاران (۱۳۹۳)، گوینده (۱۳۹۲)، اولریش و همکاران (۲۰۱۷)، میرون-اسپکتور و همکاران (۲۰۱۷)، لیوایس و اسمیت (۲۰۱۴) که در پژوهش‌های خود به بعد منطقی و مؤلفه‌های پذیرش، تفکیک و سازماندهی اشاره کرده‌اند و نتایج پژوهش‌های لوئیس (۲۰۰۰)، بلادگود و چاو (۲۰۱۰)، اسمیت و لوئیس (۲۰۱۱)، ماندرشید و فریمن (۲۰۱۲) در پارادوکس سازماندهی؛ گتسی و آندریوپولوس (۲۰۱۰)، هریس (۲۰۱۱)، رامیرز (۲۰۱۱) در پارادوکس هویت، همسو می‌باشد. یافته‌های سؤال دو بیانگر این نکته بود که؛ همه مؤلفه‌های استراتژی‌های منطقی مدیریت پارادوکس دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۶ می‌باشند، لذا تأثیر آنها بر مدیریت پارادوکس تأیید شد در بین مؤلفه‌های مدیریت پارادوکس مؤلفه «پذیرش» با ۶/۲۱ بیشترین تأثیر در رتبه اول و مؤلفه «هویت» با ۲/۲۵ دارای کمترین تأثیر بود. بنابراین اولین قدم در برخورد سازنده با پارادوکس شناسایی و قبول و درک لازم از این پدیده است که منجر به شناخت و کنار هم قرار دادن عناصر پارادوکس‌گونه و آشکار سازی و استفاده از پتانسیل‌های بالقوه تناقضات و

تنش‌ها و تطبیق بیشتر با واقعیت می‌شود. مدل استراتژی‌های منطقی مدیریت پارادوکس در چابک سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار نیز با توجه به نتایج آزمون معادلات ساختاری تأثیر مثبت و معناداری استراتژی‌های مدیریت پارادوکس بر چابک سازی سیستم‌های منابع انسانی پایدار نشان داد. بنابراین بعد منطقی شامل پذیرش، تفکیک، سازماندهی و هویت در مدیریت پارادوکس‌ها سبب می‌شود که مدیران امروزی یاد بگیرند که چگونه از طریق افزایش و تقویت قدرت خودتنظیمی با پارادوکس‌ها از قدرت آنها بهره برداری کنند و برای سازگاری شیوه‌های تفکر و موضع‌گیری متداول خود را در قبال تنش‌ها تغییر داده تا بتوانند منطق آنها را بشناسند. لذا پیشنهادات زیر در قالب راهکارهایی ارائه می‌گردد:

- فراهم ساختن فضایی باز، بدون فشار و استرس و ایجاد جوی حمایتی برای ارائه

ایده‌ها و حرف‌های تازه در حل مسائل و پاسخ به فرصت‌ها در دانشگاه

- دستیابی به خرد و هوش سازمانی از طریق سایبرنتیک‌های مدیریتی و یادگیری

سازمانی

- ارائه بازخورد از عملکرد بر مبنای هدف به منظور تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف

- تقویت تفکر گروهی و اجتماعی‌سازی از طریق اجرای برنامه‌های طوفان مغزی و به

اشتراک گذاری تجربیات

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان و مدیران در راستای ایجاد و تقویت تفکر

پارادوکسیکال به جهت درک تناقضات

- به‌کارگیری استراتژی‌های تنظیم هویت به منظور مقابله با تنش‌ها

- از بین بردن لایه‌های سازمانی از هرمی به سطح، غیرمتمرکز و غیر سلسله مراتبی

به‌منظور ایجاد فرصت لازم برای توانمندسازی کارکنان برای کسب چابکی در ایده‌های

نوآورانه و کارآفرینانه در دانشگاه

با توجه به مطالب مطرح شده؛ تحقیقات صورت گرفته در مورد پارادوکس‌ها نشان می‌دهند که آنها

هنوز در حاشیه عملکرد سازمان‌ها، نوآوری، تغییر، ساختارها، قلمرو و چارچوب زیر بنای مدیریت دانش

سازمانی و در استراتژی‌ها قرار گرفته‌اند. لذا پیشنهاد نویسنده به محققینی که علاقه به پژوهش در این

زمینه را دارند، تمرکز بر پارادوکس‌های موجود در سطوح سلسله مراتبی، استراتژی‌های شناختی مدیریت

پارادوکس و چگونگی و میزان احساس تنش‌های پارادوکس‌گونه در فعالیت‌های اصلی سازمان در بین

اعضا می‌باشد.

## منابع و ماخذ

- ابراهیمی، مهدی و عباس‌نژاد، سعید. (۱۳۹۷). پارادوکس‌های استراتژی. دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران: ص ۸-۱.
- امینی، مهدی و همکاران. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در موسسات آموزش عالی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال یازدهم، شماره ۲، تابستان ۹۸، ص ۸۷-۱۱۲.
- آشفته، ایمان. (۱۳۹۵). مدیریت استراتژیک در پارادایم پیچیدگی. دومین کنفرانس پژوهش‌های پیشرفته مدیریت، اقتصاد، و حسابداری، مالزی: ص ۱۰-۱.
- آقاحسینی، مصطفی و همکاران. (۱۳۹۵). تأثیر چابکی منابع انسانی بر مدیریت بحران. دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بحران، شماره دهم، پاییز و زمستان ۹۵، ص ۴۹-۴۱.
- جعفرپور، محمود. حبیبی، محمدباقر. (۱۳۹۲). بررسی ماهیت و چرایی دوگانگی‌های رفتار در سازمان. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره ۲۲، شماره ۷۰، تابستان ۱۳۹۲، ص ۲۰۸-۱۷۳.
- دامغانیان، حسین و همکاران. (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت پارادوکس‌های درونی منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۱۲، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۹، ص ۵۰-۹.
- رسولی، رضا. (۱۳۸۵). پارادوکس منطقی. نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تبریز، سال ۴۹، شماره مسلسل ۱۹۹، تابستان ۸۵، ص ۴۳-۲۱.
- زکی پور، مهدی و همکاران. (۱۳۹۵). ارتقای چابکی سازمانی از طریق کارکردهای مدیریت منابع انسانی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال ششم، شماره نوزدهم، بهار ۹۵، ص ۴۵-۲۷.
- سلطانی، ایرج و همکاران. (۱۳۹۲). پارادوکس و مدیریت آن در سازمان‌ها: تحلیلی بر پارادوکس‌های فعالیتهای اصلی سازمان. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، شیراز: ص ۱-۱۰.
- عارف‌نژاد، محسن و همکاران. (۱۳۹۹). مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره دهم، شماره ۱، بهار ۹۹، ص ۲۶-۱.
- گلی، احمد و بافکر، سردار. (۱۳۹۵). شگردهای متناقض‌نمایی زیباشناختی. فنون ادبی (علمی-پژوهشی)، سال هشتم، شماره ۲، تابستان ۹۵، ص ۱۱۶-۱۰۰.
- گوینده نجف آبادی، کبری. (۱۳۹۲). ارائه مدل مدیریت پارادوکس‌های سازمانی بر مبنای استراتژی سازگاری منطقی (مطالعه موردی شرکت پتروشیمی اصفهان). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد.

Bartunek, J. (۱۹۸۸). The dynamics of personal and organizational reframing. Paradox and transformation: Towards a theory of change in organization and management. Cambridge, MA: Ballinger, pp ۱۳۷-۱۶۲.

De Vita, G & Case, P. (۲۰۱۶). The smell of the place: Managerialist culture in contemporary UK business schools. Culture and Organisation, ۲۲ (۴), pp ۳۴۸-۳۶۴.

Ehnert, I. (۲۰۰۹). Sustainable Human Resource Management, Contributions to Management Science, Springle Dordrecht Heidelberg London, New York, NY.

Eranova, Mariya & Prashantham, Shameen. (۲۰۱۶). Decision making and paradox: Why study China?, European Management Journal xxx, pp ۱-۹.

Gao, J, & Bansal, P. (۲۰۱۳). Instrumental and integrative logics in business sustainability, Journal of Business Ethics, ۱۱۲(۲), pp ۲۴۱-۲۵۵. doi:۱۰.۱۰۰۷/s۱۰۵۵۱-۰۱۲-۱۲۴۵-۲.

Hahn, T, et al. (۲۰۱۴). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. Academy of Management Review, ۳۹(۴), pp ۴۶۳-۴۸۷.

Halfman, W & Radder, H. (۲۰۱۵). The Academic Manifesto: From an occupied to a public university. Minerva, ۵۳, pp ۱۶۵-۱۸۷.

Ingram, A, et al. (۲۰۱۴). Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking. Entrepreneurship: Theory and Practice, ۲۰۱۲, pp ۱-۱۶.

Karrer, Daniel & Fleck, Denise. (۲۰۱۵). Organizing for Ambidexterity: A Paradox-based Typology of Ambidexterity-related Organizational States. BAR (Brazilian Administration Review), vol ۱۲, no ۴, art ۳, pp ۳۶۵-۳۸۳.

Jarzabkowski, Paula, et al. (۲۰۱۸). Exploring inter-organizational paradoxes: Methodological lessons from a study of a grand challenge. sagepub.com/journals-permissions.

Keegan, A, et al. (۲۰۱۷). Organising the HRM function: Responses to paradoxes, variety, and dynamism. Human Resource Management, ۵۷(۵), pp ۱۱۱۱-۱۱۲۶.

Lewis, M. W. (۲۰۰۰). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. Academy of Management Review, Vol ۲۵, No ۴, pp ۷۶۰-۷۷۶.

Smith, Wendy . K. (۲۰۱۴). Dynamic decision Making: A Model Of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. Academy of Management Journal, Vol ۵۷, ۶, ۱۵۹۲-۱۶۲۳.

Simsek, Z. (۲۰۰۹). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. Journal of Management Studies, Vol ۴۶, No ۴, pp ۵۹۷-۶۲۴.

۹۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال پانزدهم، شماره اول، پاییز ۱۴۰۲

فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی

<https://jearq.riau.ac.ir>