

تبیین محتوای شایستگی‌های مدیران منابع انسانی مبتنی بر پارادوکس با رویکرد فراترکیب

سعید صحت^۱، زهره دهدشتی شاهروخ^{۲*}، میرعلی سیدنقوی^۳، حمید نایب پور^۴^۱ دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران^۲ استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران^۳ استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران^۴ دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۳

Explaining the content of human resources managers' competencies based on the paradox with a Meta-Synthesis approach

Saeed Sehat¹, Zohreh Dehdashti Shahrokh^{2*}, Mirali Seyednaghavi³, Hamid Nayebpoor⁴¹ Associate Professor, Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran² Professor, Department of Business Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran³ Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran⁴ PhD candidate in Business Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

Received: (30/05/2023)

Accepted: (29/06/2023)

شناسه یکتا : <https://dorl.net/dor/>

Abstract

The main goal of any organization is to achieve the best quality of work through employees, managers play a very important role. Managers and leaders of organizations often face paradoxes that make it difficult for them to make decisions. Therefore, it is necessary to develop a competency model for human resource managers considering the importance of their paradoxical role for organizations. This research aims to provide a model of paradoxical managers' competence by systematically examining case studies in the field of competence and paradox. The Meta-Synthesis research method is based on the seven-step model of Sandelowski (2007), during which 348 primary articles were found in the period of 2000-2022, and at each stage, the articles that did not meet the desired criteria were excluded from the research. Finally, 11 articles were analyzed after obtaining all the desired criteria. After coding the desired articles, the results in the form of a conceptual framework show that individual competencies have 6 categories (human resources analyst, IT knowledge, cognitive competence, development, leadership, multitasking), managerial competencies with 2 categories (, resource management and relationship management) and functional competencies with 4 categories (organizational knowledge, industry knowledge, knowledge of the external environment and strategic partner-consultation) which is more related to the nature of technical and engineering fields in comparison with humanities fields, and human resource managers can give a more appropriate answer to the paradoxes that have arisen in their organization by developing these cases.

Keywords:

Competency model, human resource managers, paradox, Meta-Synthesis

چکیده

هدف اصلی هر سازمان، دستیابی به بهترین کیفیت کاری از طریق کارکنان است، مدیران نقش بسیار مهمی را در این بین بازی می‌کنند. مدیران و رهبران سازمان در بیشتر مواقع با پارادوکس‌هایی روبرو می‌شوند که شرایط را برای تصمیم‌گیری آن‌ها مشکل می‌کند. بنابراین توسعه یک الگوی شایستگی برای مدیران منابع انسانی با توجه به اهمیت نقش پارادوکسیکالی آن‌ها برای سازمان‌ها ضروری است. این پژوهش با بررسی سیستماتیک مطالعات موردی حوزه شایستگی و پارادوکس به دنبال ارائه الگوی شایستگی مدیران پارادوکسیکال است. روش پژوهش فراترکیب بر اساس مدل هفت مرحله‌ای سندلوسکی (۲۰۰۷) است که در طول آن ۳۴۸ مقاله اولیه در بازه زمانی ۲۰۰۰-۲۰۲۲ یافت شد و در هر مرحله مقالاتی که معیارهای موردنظر را کسب نکردند از پژوهش کنار گذاشته شدند. در نهایت ۱۱ مقاله با کسب تمامی معیارهای موردنظر مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت. پس از کدگذاری مقالات موردنظر، نتایج در قالب یک چهارچوب مفهومی نشان می‌دهد که شایستگی‌های فردی دارای ۶ مقوله (تحلیل‌گر منابع انسانی، دانش IT، شایستگی شناختی، توسعه‌ای، رهبری و هدایت، چندوظیفه‌ای)، شایستگی‌های مدیریتی دارای ۲ مقوله (مدیریت منابع و مدیریت روابط) و شایستگی‌های عملکردی دارای ۴ مقوله (دانش سازمانی، دانش صنعت، دانش محیط خارجی و شریک استراتژیک-مشاوره ای) است که بیشتر به ماهیت رشته‌های فنی مهندسی در قیاس با رشته‌های علوم انسانی مربوط است و مدیران منابع انسانی با توسعه این موارد می‌توانند پاسخ مناسب‌تری به پارادوکس‌های به وجود آمده در سازمان خود بدهند.

واژه‌های کلیدی

الگوی شایستگی، مدیران منابع انسانی، پارادوکس، فراترکیب

مقدمه

با ظهور فناوری اطلاعات و گسترش آن در هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت طی ۴۰ سال گذشته، علاقه شدیدی در پژوهش‌های دانشگاهی به مفهوم‌سازی حوزه شایستگی شده است. این علاقه نه تنها از سوی حوزه‌ی کسب‌وکار بلکه در گروه‌های مختلف مدیریتی از جمله، سازمان، رفتار سازمانی، منابع انسانی، رهبری، سبک‌های مدیریتی، استراتژی و ... نیز فزاینده است. از آنجایی که هدف اصلی هر سازمان، دستیابی به بهترین کیفیت کاری از طریق کارکنان است، مدیران منابع انسانی نقش بسیار مهمی را در این بین بازی می‌کنند.

مدیریت منابع انسانی طی این سال‌ها شاهد تحول اساسی بوده و به یک شریک استراتژیک ارزش‌افزوده آفرین تبدیل شده است (اولریش و دولبون^۱، ۲۰۱۵). به این ترتیب، محققان سؤالاتی را مطرح کرده‌اند که کدام شایستگی‌ها، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها برای انجام موفقیت‌آمیز فعالیت‌های مدیران منابع انسانی‌ها به منظور مطابقت با خواسته‌های استراتژیک جدید در شرکت‌های فعال در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات موردنیاز است (مک دانل و سیکاندر^۲، ۲۰۱۷).

مطالعات اخیر در حوزه‌ی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی عمدتاً بر روی رویکرد جهان‌شمولی متمرکز شده‌اند که مجموعه‌ای از شایستگی‌های کلی و عمومی را به کار می‌گیرد که می‌تواند به حرفه منابع انسانی مرتبط باشد (اولریش و همکاران^۳، ۲۰۱۷). اتخاذ یک الگوی شایستگی مبتنی بر رویکرد جهان‌شمول به این امر منجر می‌شود که مدیران بدون توجه به بافت اجتماعی و زمینه‌ی فعالیت، اقدام به استفاده از یک نسخه واحد برای سازمان تحت سرپرستی خود شوند.

در سازمان‌های امروزی و در فواصل زمانی مختلف، الگوی شایستگی مدیران به منظور انتخاب، انتصاب، تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد صورت می‌پذیرد؛ اما مشکل اصلی، انتخاب الگوی مناسب است. به عنوان نمونه یکی از این شایستگی‌ها، یادگیری مستمر است که بر این اساس، کتب، فیلم و مقالات آموزشی پیشنهاد داده می‌شود، اما

چالشی که در زمینه یادگیری مستمر پدید آمد، تناقض برخی از مطالب باتجربه کاری مدیران است. یکی دیگر از شایستگی‌ها، تفویض اختیار است، طبق الگوهای تدوین شده، مدیران می‌بایستی وظایف کاری را به زیرمجموعه خود تفویض کنند، با گذر زمان، رضایت کارکنان و به موازات آن نارضایتی مدیران افزایش می‌یابد. مدیران بر این باور هستند که با تفویض وظایف به زیرمجموعه، کنترل آن‌ها بسیار کمتر شده است. مدیران سازمان در بیشتر مواقع با تناقض‌هایی روبرو می‌شوند که شرایط را برای تصمیم‌گیری آن‌ها مشکل می‌کند. این مشکلات بخصوص با توجه به تجربه‌ی کاری نگارندگان این تحقیق در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات بسیار محتمل است. به همین دلیل مدیران منابع انسانی در این گونه سازمان‌ها به دلیل سرعت‌بالای تغییرات در فناوری اطلاعات بایستی به یکسری از شایستگی‌ها مجهز شوند و ذهنیت پارادوکسی به مشکلات داشته باشند تا بتوانند بهتر مسائل را درک و مدیریت کنند. عدم توجه به این نوع از شایستگی‌ها سرمنشأ بسیاری از مشکلات در سازمان‌ها می‌شود. به عنوان نمونه می‌توان به فرایند جذب در این گونه سازمان‌ها اشاره داشت. واحدهای فنی و تخصصی درخواست نیروی تخصصی می‌دهند اما واحد منابع انسانی بیشتر روی ویژگی‌های عمومی و شخصیت‌شناسی متمرکز است و شعار معروف "نگرش را استخدام کنید و مهارت را آموزش دهید" سر می‌دهند در حالیکه واحد فنی سازمان‌ها که زمان و وقت لازم برای دادن آموزش ندارد. همین نداشتن دانش فنی (IT) زمینه شروع و سرآغاز پارادوکس است که به آن پارادوکس شخصیت-دانش فنی می‌گویند.

بر این اساس، شناخت رفتار سازمانی در هر سازمان و عملکرد پارادوکسیکال مدیران به عنوان عامل اصلی بسیاری از رفتارها، منجر به ادراک عمیق علت رفتارهای مدیر که به لحاظ ویژگی‌های شخصیتی متفاوت هستند، می‌شود. شناخت حاصل شده می‌تواند بسیاری از مسائل و مشکلات سازمانی که در وهله اول در ارتباط با سبک مدیریت مدیران و همچنین تمایز ویژگی‌های مدیریتی آن‌ها نشأت می‌گیرد را برطرف سازد. با توجه به این نکته که توسعه محتوای شایستگی برای مدیران منابع انسانی با توجه به اهمیت نقش پارادوکسیکالی مدیران منابع انسانی به ویژه در میان بحث مهارت‌های فعلی که در حوزه منابع انسانی در حال تحول است، به دو دلیل اهمیت دارد؛ اول، ادبیات چند سال اخیر در

¹ Ulrich and Dulebohn

² Mcdonnell and Sikander

³ Ulrich et al

کاتولیک و ارتش آلمان بینش‌هایی را به دست می‌آورد. در این دیدگاه، سازمان‌ها با پاسخگویی به پیچیدگی‌های خارجی با خط روشنی از اختیارات، زنجیره فرماندهی، تصمیم‌گیری، محدوده کنترل، تخصص و تقسیم‌کار که در آن هر کارمند نقش و مسئولیت‌های خود را می‌داند، موفق شدند و زنده ماندند. مفروضات بوروکراسی از طریق مدیریت علمی، مهندسی مجدد فرآیند و همسویی سازمان در عملکرد مدیریت نفوذ کرده است. مفروضات سازمانی سلسله‌مراتبی، کار را از طریق شفافیت استراتژیک و نقش، کارایی فرآیند و روال‌های منظم هماهنگ می‌کند؛ و برای چندین دهه، این مفروضات سازمانی، سازمان‌ها را قادر می‌ساخت تا به تنظیمات کاری پیچیده پاسخ دهند (اولریچ و همکاران، ۲۰۱۷، ۵۳).

اما چالش بزرگ‌تر برای سازمان‌ها این است که جهان آن‌قدر سریع در حال تغییر است که آنچه دیروز درست بود، امروز درست نیست و فردا درست نخواهد بود. در دنیای تغییرات سریع، مفروضات سلسله‌مراتبی (کنترل توسط نقش‌ها، قوانین و روال‌ها) اغلب به دلیل انعطاف‌ناپذیری، موفقیت سازمان را مختل می‌کند. رهبران به دنبال جایگزینی سازمان‌های بوروکراتیک با اشکال سازمانی جدید بوده‌اند. موفقیت یک سازمان از توانایی آن در سازگاری با تغییرات ناشی می‌شود که اغلب به عنوان چابکی، انعطاف‌پذیری، یادگیری، تحول، تجدید حیات و غیره شناخته می‌شود. افزایش سازگاری سازمانی از پارادوکس هدایت ناشی می‌شود. پارادوکس هدایت اختلاف‌نظرهایی را می‌پذیرد و تشدید می‌کند که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تغییر کنند و تکامل یابند. بدون تنش‌های ناشی از تفکر و بحث‌های متناقض، سازمان‌ها وضعیت موجود را تداوم می‌بخشند و به تغییر پاسخ نمی‌دهند. رهبران این سازمان‌ها باید به قهرمان پارادوکس تبدیل شوند تا به سازمان‌های خود کمک کنند تا به سرعت تغییرات واکنش نشان دهند.

در تفکر مدیریت، مفاهیم پارادوکس در بسیاری از موارد ظاهر شده است: پیچیدگی رفتاری، قطبیت، رهبری انعطاف‌پذیر، دوگانگی، دیالکتیک ارزش‌های رقابتی، دوگانگی‌ها، خواسته‌های رقیب و غیره. این مفاهیم برای حسابداری، بازاریابی، فناوری، استراتژی و ادبیات و شیوه‌های منابع انسانی اعمال شده است. شواهد فزاینده‌ای وجود دارد که نشان می‌دهد وجود پارادوکس پیامدهای مثبتی در سازمان‌ها دارد برتی و سیمپسون (۲۰۲۱).

تجزیه و تحلیل منابع انسانی نشان می‌دهد که بین دانشگاهیان و متخصصان در مورد شایستگی‌ها و مهارت‌هایی که برای انجام تجزیه و تحلیل منابع انسانی مورد نیاز است، ناسازگاری قابل توجهی وجود دارد (مینباوا^۴، ۲۰۱۸). به این ترتیب، توسعه یک محتوای شایستگی جامع و فراگیر، بینش و تصویری را در مورد دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های مورد نیاز برای انجام نقش مدیران منابع انسانی و تبدیل استراتژی سازمانی به رفتارهای قابل مشاهده میان کارکنان ارائه می‌دهد (کمپسون^۵، ۲۰۲۰). دوم، محتوای شایستگی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که نیازهای منابع انسانی خود را به‌طور مناسب‌تری برنامه‌ریزی کنند. به عنوان مثال، برخی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های مورد نیاز برای انجام موفقیت‌آمیز فعالیت‌های تحلیلی منابع انسانی ممکن است از قبل در بازار کار داخلی وجود داشته باشند، در حالی که سایر دانش، مهارت‌ها، توانایی‌های مورد نیاز از منابع خارجی استخراج می‌شوند. به همین ترتیب، یک الگوی شایستگی به اطلاع‌رسانی فرآیندهای استخدام و انتخاب کمک می‌کند و در نتیجه استعدادهای لازم برای ایجاد قابلیت تجزیه و تحلیل منابع انسانی را فراهم می‌کند. به همین ترتیب، توسعه این محتوای شایستگی برای مدیران منابع انسانی از دیدگاه آموزشی و توسعه ارزش قابل توجهی دارد (گناتیلور و همکاران^۶، ۲۰۱۳). به گفته گناتیلور و همکاران (۲۰۱۳)، ابعاد شایستگی یک پیوند متمایزی بین فرصت‌های یادگیری و اهداف توسعه‌ای آینده ارائه می‌دهند؛ بنابراین، تبیین محتوای شایستگی برای مدیران پارادوکسیکال منابع انسانی ارزش قابل توجهی دارد که به عنوان راهنمای توسعه فردی و همچنین برای سازمان‌ها در هنگام طراحی، نتایج ویژه‌ای را به همراه دارد. بر همین مبنا هدف این پژوهش طراحی و تبیین شایستگی مدیران منابع انسانی با رویکرد فراترکیب مبتنی بر نظریه پارادوکس است.

پیشینه پژوهش

مبانی نظری

منطق افزایشی اهمیت پارادوکس از تکامل مفهوم سازمان نشأت می‌گیرد. دیدگاه‌های سنتی سازمان که بر اساس کار ماکس وبر، استوار شده‌اند، از بوروکراسی‌هایی مانند کلیسای

⁴ Minbaeva

⁵ Campion et al

⁶ Getha-Taylor et al

بنابراین برای درک تنش‌ها در سراسر پدیده‌ها از جمله تنش در مدیریت منابع انسانی (آست، ۸ و همکاران، ۲۰۱۵) رهبری (والدمن و بوون، ۹، ۲۰۱۶) هویت (کرینر، ۱۰ و همکاران، ۲۰۱۵)، خلاقیت (میرور و بیین، ۱۱، ۲۰۱۵) تیم (اشفورت و ری‌نگن، ۱۲، ۲۰۱۴)، جنسیت و تنوع (اچکرف، ۱۳، ۲۰۱۳)، مسئولیت اجتماعی و پایداری (هان، ۱۴ و همکاران، ۲۰۱۳)، سازمان‌دهی هیبریدی (جی، ۱۵، ۲۰۱۳)، نوآوری (اسمیت، ۱۶، ۲۰۱۴) و کارآفرینی دانشگاهی (لینک، سیگل و رایت، ۱۷، ۲۰۱۵) نیاز به یکسری از شایستگی‌ها است.

پارادوکس

مفهوم پارادوکس که در تفکر مدیریت امروزی خود را نشان می‌دهد، ریشه در فلسفه باستانی دارد. در فلسفه چینی، مفهوم بین یانگ^{۱۸} جهان را یکپارچه می‌بیند که در آن همه پدیده‌ها «از ادغام دو انرژی کیهانی متضاد، یعنی یین و یانگ شکل می‌گیرند»، همان‌طور که در «یین یانگ: دیدگاهی جدید در فرهنگ» نشان داده شده است، مقاله‌ای در سال ۲۰۱۲ توسط تی فانگ^{۱۹} در بررسی مدیریت و سازمان به معرفی مفهوم پارادوکس پرداخت. بین نشان‌دهنده انرژی زنانه و یانگ نشان‌دهنده انرژی مردانه است. هر دویبرو هم مستقل و هم باهم عمل می‌کنند و همه پدیده‌های جهانی را شکل می‌دهند و تغییرات ثابتی را ایجاد می‌کنند (الریچ و همکاران، ۲۰۱۷، ۵۴). پارادوکس همزیستی دو حالت متضاد است که در انزوا منطقی هستند اما وقتی کنار هم قرار می‌گیرند غیرمنطقی هستند (اسمیت و لوئیس^{۲۰}، ۲۰۱۱).

در جهان امروزی، به‌طور فزاینده پیچیده، پرشتاب و رقابتی، مطالبات مربوط به افراد و تیم‌ها به‌طور مستمر در بطن حیات سازمانی جریان دارد. کارکنان بین کار و خانواده، یادگیری و انجام وظایف، همکاری و رقابت، تیم‌ها با تنش‌های موجود بین دستاوردهای فردی و جمعی، تخصص‌گرایی و هماهنگی، تحقق اهداف و خلاقیت و کارایی با چالش‌هایی روبرو هستند. مدیران باید هم فاصله و هم نزدیکی خود را حفظ کنند، علاوه بر این، در یک محیط جهانی، افراد و رهبران باید ضمن برخورد با خواسته‌ها یا تفاوت‌های محلی، به‌طور گسترده‌ای جهانی بی‌اندیشند و عمل کنند. سازمان‌ها مملو از پارادوکس‌ها هستند. تنش‌های پایدار و درهم‌تنیده از چند سطح و از جمله در تعاملات فردی، پویایی گروه، استراتژی‌های سازمانی و زمینه نهادی گسترده‌تر، به وجود می‌آیند. تنش‌ها جنبه‌های ذاتی زندگی سازمانی و ویژه در مدیریت منابع انسانی هستند. با این حال دانشمندان رویکرد متناقضی را اتخاذ کنند، تحقیقات صورت گرفته عمدتاً رویکردهای سطح سازمانی را برای افزایش این تنش‌ها موردبررسی قرار داده است؛ اما هرچه دنیا پیچیده‌تر می‌شود، تنش‌های متناقض به‌طور انتقادی در سطح فردی و تیمی تحلیل‌ها ظهور می‌یابد. تئوری‌ها و دانش‌های تازه توسعه یافته، امکان تحقیق بیشتر در مورد پارادوکس‌ها در سطح خرد را برای محققین فراهم می‌آورد (والدمن، ۷، ۲۰۱۹). از آنجایی که هدف اصلی هر سازمان، دستیابی به بهترین کیفیت کاری از طریق کارکنان است، مدیران نقش بسیار مهمی را در این بین بازی می‌کنند. مدیران و رهبران سازمان در بیشتر مواقع با پارادوکس‌هایی روبرو می‌شوند که شرایط را برای تصمیم‌گیری آن‌ها مشکل می‌کند. به‌عنوان نمونه آن‌ها باید از یک طرف به حفظ جایگاه مدیریتی خود اقدام نموده و در ارتباط با کارکنان، احتیاط لازم را داشته باشند و از آن طرف یکی از وظایف اصلی هر مدیری رهبری است که بتواند به کمک این نقش در ذهن کارکنان و پیروان خود از طریق روابط غیررسمی نفوذ کند. یا می‌توان به پارادوکس‌های موجود در اهداف سازمان با اهداف کارکنان اشاره کرد که نقش مدیر را بیش‌ازپیش پررنگ می‌نماید.

⁸ Aust

⁹ Waldman & Bowen

¹⁰ Kreiner

¹¹ Miron-Spektor & Beenen

¹² Ashforth & Reingen

¹³ Ashcraft

¹⁴ Hahn

¹⁵ Jay

¹⁶ Smith

¹⁷ Link, Siegel & Wright

¹⁸ yin-yang

¹⁹ T. Fang

²⁰ Smith & Lewis

⁷ Waldman

شغلی مدیران را با استراتژی‌های سازمان پیوند می‌دهد (کاشتانووا^{۲۷} و همکاران، ۲۰۲۱).

نظریه مبتنی بر منبع استدلال می‌کند که تنوع منابع یک سازمان از جمله منابع انسانی و ترکیب‌های مختلف این منابع باعث ایجاد رقابت برای سازمان می‌شود. به‌طور خاص، رویکرد توسعه یافته توسط پنروز، ورنرفلت و بارنی پیشنهاد می‌کند که منابع انسانی مهم‌ترین منبع یک سازمان در دستیابی به مزیت رقابتی است؛ زیرا برای مزیت رقابتی پایدار، منابع باید ارزشمند، کمیاب، منحصر به فرد، غیرقابل تقلید و مورد حمایت سازمان باشند و تنها منابع انسانی در تمام منابع سازمان دارای این معیارها هستند؛ بنابراین، در دنیای تجارت امروز که رقابت و تغییرات زیادی وجود دارد، عملکرد کارکنان عامل اصلی دستیابی به مزیت رقابتی است و نیاز به بهبود مستمر دارد (اسکوروگزلو^{۲۸}، ۲۰۲۰، ۱۸). رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی در قلب مفاهیم کلیدی منابع انسانی مانند انتخاب و ارزیابی عملکرد، مدیریت، آموزش، توسعه و مدیریت پاداش نهفته است (ایران زاده و زنجانی، ۱۳۹۵). توجه روزافزون به مفهوم شایستگی‌های محوری و بارز در حوزه‌های مختلف و از جمله حوزه منابع انسانی در نتیجه تحولات درونی و محیط کسب و کار بوده است. راه حرفه‌گرایی منابع انسانی از طریق تعریف و کسب شایستگی‌ها است (قلیچ لی، ۱۳۸۹). هی‌گروپ (۲۰۱۹) شایستگی را ویژگی قابل اندازه‌گیری یک شخص می‌دانند که با عملکرد اثربخش در شغل، سازمان و فرهنگ خاص مرتبط است. جامعه بین‌المللی عملکرد (۲۰۱۹) شایستگی را مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورت اثربخش فعالیت مربوط به شغل و یا عملکردهای شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی می‌نامد. پرابوتی (۲۰۱۸) شایستگی را شامل تعدادی از ویژگی‌های متصل به هم فرد بوده و ترکیبی از دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی می‌داند که می‌توان به عنوان وسیله‌ای برای بهبود عملکرد استفاده شود. هاروتا (۲۰۱۸) شایستگی را توانایی ادغام مجموعه خاصی از

حتی یک نگاه گذرا به ادبیات سازمانی برای تشخیص اینکه این همزیستی در اساسی‌ترین مسائل سازمانی مانند مبارزه بین نوآوری و کارایی نفوذ (اندیپولوس و لوئیس^{۲۱}، ۲۰۰۹)، تغییر و ثبات (فرجون^{۲۲}، ۲۰۱۰)، شناخته شده و ناشناخته (بأس و چاکرابارتی^{۲۳}، ۲۰۱۴) وجود دارد.

ظرفیت تئوری مدیریت یادگیری و آموزش برای شناسایی، درک و کار از طریق نیروهای متضاد یک مهارت ضروری برای مدیران است تا در سازمان‌ها پیشرفت کنند. اجتناب از چنین تنش‌هایی می‌تواند نتیجه معکوس داشته باشد و منجر به حالت تدافعی، ناامیدی و درگیری شود (میرون و اسپکتور^{۲۴}، ۲۰۱۸). برعکس، درگیر شدن فعال با پارادوکس‌ها می‌تواند فرصت‌هایی برای خلاقیت، نوآوری و بهبود عملکرد ایجاد کند (اسلمن^{۲۵}، ۲۰۱۹)؛ بنابراین، یادگیری کار با پارادوکس‌ها یک مهارت سازمانی اصلی برای شاغلین (به‌ویژه مدیران) است که برای بقا و شکوفایی در محل کار ضروری است (گریفین^{۲۶} و همکاران، ۲۰۲۱).

شایستگی

با رشد نمایی موضوعاتی مثل کسب مزیت رقابتی و جهانی شدن، تمایل شرکت‌ها به طراحی، تبیین و به‌کارگیری شایستگی‌ها افزایش یافته است. با شروع قرن بیستم، مهارت‌های پیچیده‌ای در میان مدیران منابع انسانی و غیر منابع انسانی ضرورت یافته است، زیرا انجام فرآیندهای کاری مستلزم دارا بودن شایستگی‌های خاصی برای ایفای مؤثر وظایف است. الگو شایستگی‌ها به عنوان یک فرآیند نظام‌مند برای شناسایی شایستگی‌ها در هر یک از سطوح فردی یا سازمانی تعریف شده است و از جمله روش‌هایی است که برای انطباق‌پذیری و سازگاری سازمان‌های پویا با تغییرات مداوم و مستمر محیط‌های کاری به کاررفته است، همچنین الزامات

²¹ Andriopoulos & Lewis

²² Farjoun,

²³ Bass & Chakrabarty

²⁴ Miron-Spektor

²⁵ Slesman

²⁶ Griffin

²⁷ Kashtanova

²⁸ OKSUZOGLU

رویکرد فردگرایانه^{۲۹} به شایستگی‌های پارادوکسیکال

نظریه پارادوکس تمایل دارد بر ظرفیت فرد برای پاسخگویی موفقیت‌آمیز به موقعیت‌های متناقض متمرکز شود که بستگی به نحوه تفکر و استدلال دارد (شاد، لوئیس، رایس و اسمیت^{۳۰}، ۲۰۱۶). این موضوع اخیراً از طریق مفهوم ذهنیت‌های پارادوکس نمو پیدا می‌کند که میرون-اسپکتور^{۳۱} (۲۰۱۸، ۲۶) و همکارانش آن را این‌گونه تعریف می‌کنند: «میزانی که فرد تنش‌ها را می‌پذیرد و از آن انرژی می‌گیرد و میزانی که افراد می‌توانند از آن‌ها برای بهبود در عملکرد شغلی نقش و نوآوری افراد استفاده کنند.» بحث اصلی این است که آیا ذهنیت‌های پارادوکس ویژگی‌های ثابتی هستند یا می‌توان آن‌ها را در طول زمان آموخت. همان‌طور که برتی و سیمپسون^{۳۲} (۲۰۲۱) بیان می‌کنند، در بسیاری از ادبیات نظری مربوط به پارادوکس، ذهنیت‌های پارادوکس را به‌عنوان ویژگی‌های ثابت می‌بینند، توانایی‌های شناختی افراد را بررسی می‌کنند که آن‌ها را قادر می‌سازد تا با پارادوکس کنار بیایند (ژنگ^{۳۳} و همکاران، ۲۰۱۸) که نحوه تجربه و واکنش افراد به تنش‌ها را شکل می‌دهد (لیی^{۳۴} و همکاران، ۲۰۲۰). در رویکرد فردگرایانه، به نظر می‌رسد که فرد یا ظرفیت انجام پارادوکس را دارد یا نه. توجه کمتری به این موضوع معطوف شده است که آیا می‌توان یک ذهنیت پارادوکس را یاد گرفت و نقشی که آن زمینه و کار با دیگران می‌تواند در شکل دادن به آن یادگیری ایفا کند (میرون و اسپکتور^{۳۵}، ۲۰۱۸).

رویکرد رابطه‌ای^{۳۶} به شایستگی‌های پارادوکس

رویکرد رابطه‌ای به ذهنیت‌های پارادوکس، فرآیندهای یادگیری گفتگوی را نشان می‌دهد که اعضای سازمان را

دانش، مهارت، اخلاق و نگرش‌ها تعریف می‌کند که وجود همه آن‌ها باهم باعث متمایز شدن فرد موفق در شغل می‌شود.

تغییر تکنولوژی، تنوع و جهانی‌شدن، سرعت تغییر بازار و حداکثر کردن بهره‌وری، اهمیت سرمایه‌دانشی، تغییرات زیاد در محیط کار، سازمان‌هایی با ساختار مسطح‌تر، شفاف‌سازی انتظارات کاری، رایج شدن روش‌های چندبعدی در ارزیابی، سخت‌تر شدن برنامه‌ریزی کارراهه فردی از جمله مهم‌ترین دلایل به‌کارگیری الگوهای شایستگی در میان مدیران است. با توجه به موضوعات ذکرشده، این موضوع اهمیت می‌یابد که یک مدیر باید دارای شایستگی‌های کلیدی و ویژه‌ای باشد که بتواند این نقش را به نحوی اثربخش ایفا کند؛ چراکه، رواج زمینه‌های دیجیتالی در کسب‌وکار سازمان‌ها و انتقال فناوری به مهارت‌های مدیر در بازارهای نوظهور، به‌کارگیری چارچوب پیشرفته‌تری از شایستگی‌های مدیریت را ضروری می‌سازد تا امر هدایت و رهبری در فضاهای دیجیتال را تسهیل کند؛ به‌ویژه که تدوین چنین چارچوبی برای انتخاب یا استخدام، تعیین انتظارات، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری امری ضروری به نظر می‌رسد (رحمتی کروهردی و همکاران، ۱۴۰۰).

رابطه بین الگوی شایستگی و پارادوکس

با ظهور نظریه پارادوکس در دهه ۸۰ و کاربرد گسترده آن در کسب‌وکارها، ضرورت آشنایی مدیران صنایع و کسب‌وکارها و همین‌طور، مدیرانی که به‌نوعی با پارادوکس‌ها سروکار داشتند، بیش‌ازپیش آشکار گردید. مطالعات فراوانی برای شناسایی ابعاد شایستگی مدیران و ارائه الگوهایی برای پرورش این شایستگی‌ها انجام گرفته است. مدیران سطوح مختلف، علاوه بر مهارت‌های تخصصی نیازمند شایستگی‌های مدیریتی پارادوکسی هستند. موفقیت در نقش یک مدیر، نیازمند ماتریسی پیچیده از شایستگی‌های گوناگونی است که فقدان آن‌ها اغلب به‌عنوان ریسک عمده قلمداد می‌گردد که موفقیت اقدامات راهبردی را تهدید می‌کند (اسلمن، ۲۰۱۹).

²⁹ Individualistic Approach

³⁰ Schad, Lewis, Raisch, & Smith

³¹ Miron-Spektor

³² Berti and Simpson

³³ Zheng

³⁴ Liu

³⁵ Miron-Spektor

³⁶ Relational Approach

قادر می‌سازد تا با تغییر کنار بیابند (اسمیت^{۳۷}، ۲۰۱۴). به‌طور گسترده‌تر، دیدگاه رابطه‌ای نشان می‌دهد که فرآیندهایی که از طریق آن‌ها پارادوکس‌ها برجسته می‌شوند، موقعیتی و از نظر زمینه‌ای محدود شده‌اند، توسط قدرت سیستمی و زمینه اجتماعی مادی شکل می‌گیرند (کانها و پاتنام^{۳۸}، ۲۰۱۹). برتی و سیمپسون (۲۰۲۱: ۲۵۳)، به‌طور خاص در مورد "سمت تاریک پارادوکس" هشدار می‌دهند و "شرایط قدرت سرکوبگر" که ممکن است توانایی اعضای سازمان را برای انتخاب مشروع در مواجهه با تضادهای وابسته به هم (پارادوکس‌ها) محدود کند. آن‌ها استدلال می‌کنند که درحالی که همه افراد ممکن است در معرض موقعیت‌های متناقض قرار گیرند، ظرفیت آن‌ها برای فرموله کردن پاسخ‌ها به دلیل زمینه اجتماعی که در آن تعبیه شده‌اند، محدود است. هوک^{۳۹} و همکاران (۲۰۱۷)، به‌عنوان مثال، نشان می‌دهند که چگونه افراد دارای موقعیت بالاتر اغلب در تصمیم‌گیری جمعی بیش‌ازحد نمایندگی می‌شوند و بنابراین تأثیر بیشتری در شکل دادن به نحوه درک پارادوکس‌ها دارند. موقعیت سلسله‌مراتبی (روابط اجتماعی رسمی و غیررسمی) ظرفیت افراد قدرتمند را برای تعیین اینکه دیگران چگونه پارادوکس را درک می‌کنند شکل می‌دهد و نیاز به بررسی دقیق فرآیندهای پر قدرت که از طریق آن پارادوکس‌ها به‌طور جمعی تعریف می‌شوند را برجسته می‌کند (گریفین، ۲۰۲۱، ۹).

پیشینه داخلی

قاسمی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی به بررسی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که ۴۴ مؤلفه شناسایی شده در هفت عامل عوامل فردی، شایستگی‌های معنوی، مهارت‌های مدیریتی، مدیریت مشارکتی، ارزش‌آفرینی منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی و پایبندی به قوانین قرار گرفتند. جزنی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی به بررسی شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران

پرداختند. با توجه به نتایج تحقیق درمؤلفه‌های ایرانی اسلامی (حاکمیت ارزش‌های دینی اخلاق مداری ایرانی اسلامی عدالت محوری) در مؤلفه‌های فردی شخصیتی (عملگرایی-پایبندی به اخلاقیات -روحیه جهادی) در مؤلفه‌های سازمانی (هدایتگری استراتژیک -هدایت بهینه منابع -هوش سازمانی-شهروند مداری-مدیریت بحران) در مؤلفه‌های فراسازمانی (هوش سیاسی - فراسات کسب‌وکار - هوش فرهنگی) به عنوان شاخص‌های دارای اولویت تأیید شدند. کاویانی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی به طراحی الگو شایستگی مدیران منابع انسانی در حوزه امنیت سایبری پرداختند. بر اساس نتایج تحقیق، الگو شایستگی مدیران شامل دو بعد شایستگی‌های فنی و تخصصی و شایستگی‌های عمومی است. شایستگی‌های فنی و تخصصی متشکل از دانش و مهارت است. شایستگی‌های عمومی نیز مؤلفه‌های خود مفهومی، ویژگی‌های شخصیتی و انگیزه‌ها را دربرمی‌گیرد. دامغانیان و همکاران (۱۴۰۰) در به طراحی الگوی مدیریت پارادوکس‌های درونی منابع انسانی پرداختند. 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. درنهایت نیز پارادوکس‌ها بر اساس میزان اهمیت آن‌ها اولویت‌بندی شدند.

پیشینه خارجی

کولوت^{۴۰} و همکاران (۲۰۲۲) به بررسی شایستگی‌های قابل‌انتقال در بین مدیران منابع انسانی در کشور اوکراین از طریق مطالعه تطبیقی پرداختند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد ۹ مهارت رهبری، ارتباط و همکاری، حل مسئله و تصمیم‌گیری، سواد دیجیتال و تکنولوژیک، سازگاری/انعطاف‌پذیری، مدیریت، کار گروهی، تحلیل‌گرایی به‌عنوان شایستگی‌های قابل‌انتقال در بین مدیران منابع انسانی وجود دارد. یکلودیا و راسنیاتی^{۴۱} (۲۰۲۱) به بررسی و

³⁷ Smith

³⁸ Cunha & Putnam

³⁹ Huq

⁴⁰ Kolot

⁴¹ Claudia & Rusniati

الگوهایی از ادراکات کارکنان آموزشی از سازمان آموزشی پدیدار می‌شود. نتایج تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد که دیدگاه سازمانی، تأثیر سازمانی، جایگاه سازمان، محتوای آموزشی، روش‌های آموزش، فرایندهای سازمانی، مسئولیت‌پذیری سازمان، ارشدیت کارکنان آموزشی و انگیزه آموزش کارکنان از جمله پارادوکس‌های ادراکی رایج در سازمان‌ها هستند. پوبا زو^{۴۵} و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی شایستگی‌های مرتبط با دانش فناوری اطلاعات که مورد نیاز مدیران منابع انسانی است پرداختند. نتایج تحلیل متن آگهی‌های استخدامی نشان می‌دهد که شایستگی‌های فناوری اطلاعات (دانش آفیس، hris، تجربه در اجرا و پیاده‌سازی پروژه‌های مرتبط با فناوری اطلاعات، نرم‌افزارهای پایه)، شایستگی مرتبط با استراتژی (دانش در مورد بهبود عملکرد سازمانی، رهبری تغییر، دانش در مورد تعادل بین کار و زندگی کارکنان، فرایندهای اداری، قوانین و مقررات، فرایندهای منابع انسانی) از مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی است. مک کارتی^{۴۶} و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی شایستگی‌های جدیدی که مدیران منابع انسانی به‌عنوان یک نقش تحلیل‌گر دارند، پرداختند. تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌های شغلی در پنج موضوع شایستگی متمایز دانش فنی، مشاوره، روانی داده‌ها و تجزیه و تحلیل، داستان‌سرایی و ارتباطات و منابع انسانی و زیرکی تجاری طبقه‌بندی کردند. اسلیمن^{۴۷} (۲۰۱۹) به بررسی نقش ذهنیت و رویکردهای پارادوکسیکال پرداخت. افراد دارای ذهنیت پارادوکس باید از تمایل خود برای انجام رفتارهای تعهد آمیز آگاه باشند. هنگامی که یک دوره جایگزین در نظر گرفته شود، تصمیم‌گیرندگان می‌توانند "راهی برای خروج" از وضعیت دشوار پیدا کنند. والدمن و وانگ و فنترز^{۴۸} (۲۰۱۹) به بررسی نقش نظریه پارادوکس در انواع تحقیقات سازمانی از طریق فرا مطالعه پرداختند. آن‌ها به بررسی موضوعاتی همچون رهبری، تعارض، درگیری، تشدید تعهد و قدرت که توسط محققین دیگر بحث شده بود، در سطح فرد، گروه و سازمان

تحلیل تأثیر شایستگی‌های منابع انسانی و مهارت‌های کارآفرینان بر عملکرد تجاری شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته و نتایج تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد که شایستگی‌های منابع انسانی و مهارت‌های کارآفرینان به‌طور هم‌زمان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط دارد. صلاحیت‌های منابع انسانی بر عملکرد تجاری شرکت‌های کوچک تأثیر منفی و ناچیز دارد. مهارت‌های کارآفرینان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کسب‌وکار شرکت‌های کوچک دارد. ساماندر^{۴۲} و همکاران (۲۰۲۱) به توسعه یک مدل شایستگی در مقیاس جهانی از طریق تحلیل متن در آگهی‌های استخدامی در وبسایت‌هایی کاریابی بین‌المللی پرداختند. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که شایستگی‌های شناختی، شایستگی‌های فرهنگی، شایستگی‌های رفتاری، شایستگی‌های عاطفی، شایستگی‌های خود مدیریتی، شایستگی‌های رهبری از مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی است. ساسی^{۴۳} و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی درک این موضوع پرداختند که چگونه ارزیابی عملکرد سازمانی با پارادوکس عملکرد (تنش‌های بین آزادی خلاق و چالش‌های بقا) در سازمان‌های صنایع فرهنگی و خلاق مرتبط است. نتایج مصاحبه‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که برخی از اهداف دوگانه همچون اهداف عقلایی در مقابل اهداف غیر عقلایی، کارهای روتین در مقابل فعالیت‌های خلاق، ارزش‌های هنری در مقابل سرگرمی‌های جمعی، اهداف تعالی در سطوح بالا در مقابل سودآوری، استقلال در مقابل ارتباطات در سطوح اجتماعی، طراحی دیدگاه ذینفع اصلی سازمان در مقابل ترکیب ایده‌های مشتریان و دیگر ذینفعان، ساختار در مقابل احساسات، نوآوری در مقابل سنت، تجزیه و تحلیل تقاضا در مقابل ساختار بازار، ادغام عمودی در مقابل انعطاف‌پذیری، الهامات فردی در مقابل سیستم‌های خلاق برای بقای سازمان تأثیر معناداری بر روی عملکرد سیستم دارد. شاهر و هزان^{۴۴} (۲۰۲۱) به بررسی این موضوع پرداختند که چه

⁴⁵ Poba-Nzaou

⁴⁶ McCartney

⁴⁷ Sleesman

⁴⁸ Waldman, Wang & Fenters

⁴² Samunderu

⁴³ Sassi

⁴⁴ Sigalit Shahar & Orit Hazzan

پرداختند. ژانگ و هان^{۴۹} (۲۰۱۹) به بررسی نقش رهبری پارادوکسیکال در توسعه فردی کارکنان پرداخت. نتایج تحقیق میدانی پیمایشی از ۲۰۷ نفر از کارمندان شاغل در چین نشان می‌دهد که جهت‌گیری بلندمدت با رفتار رهبر پارادوکسی همسو است که به‌نوبه خود برافزایش سرمایه‌گذاری تحقیق و توسعه، سهم بازار و اعتبار شرکت‌ها تأثیر مثبت دارد. کلی^{۵۰} و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی از طریق مصاحبه‌های عمیق با ۵۷ نفر از متخصصان این حوزه از ۴۴ شرکت بین‌المللی در ده صنعت مختلف پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که هوش تجاری، تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدیر استعدادهای درخشان، مشارکت‌کننده تجاری، قهرمان فناوری، روابط با ذینفعان خارجی از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در این مطالعه بودند.

نقدی بر تحقیقات صورت گرفته در این حوزه

با بررسی ادبیات و مقالات این حوزه به دو رسته از تحقیقات می‌توان استناد کرد.

رسته اول تحقیقاتی هستند که به بررسی و طراحی الگوی شایستگی مدیران در سازمان و صنایع مختلف پرداختند. بر اساس دیدگاه محققان مختلف جهت توسعه شایستگی‌ها نمی‌توان به یک مدل عام و یکسان اکتفا کرد. بنابراین با تأکید بر رویکرد اقتضائی، نیاز به چهارچوب چند بعدی شایستگی‌ها داریم تا به مدل‌های مختلفی از شایستگی‌ها دست یابیم. بر اساس مطالعات انجام پذیرفته در این حوزه، چهار رویکرد شغل محور، فرد محور، ارزش محور و آینده محور زیربنای تحقیقات حوزه شایستگی مدیران منابع انسانی است.

رسته دوم تحقیقاتی هستند که به تبیین نظریه پارادوکس در حوزه‌های مختلف پرداختند. با مطالعه این تحقیقات به‌سادگی می‌توان دریافت که محققان در رسته اول بیشتر به تدوین و طراحی الگوی شایستگی در سازمان‌های مختلف و در رسته دوم به شناسایی برخی از پارادوکس‌ها در سازمان‌های

مختلف اقدام نموده‌اند و برخی از محققین نیز پارادوکس را به‌عنوان یک شاخص در طراحی الگوی شایستگی در نظر گرفته‌اند.

مطالعات صورت گرفته در این حوزه در رابطه با تبیین شایستگی، هرکدام شایستگی‌های مختلفی را بررسی کرده اما در اکثر این تحقیقات، رویکرد پارادوکسی حلقه گمشده بوده است. بر همین مبنای مقرر است که از طریق متاستنز شایستگی مدیران منابع انسانی با رویکرد پارادوکسی احصا گردد.

روش

هدف اصلی پژوهش، شناسایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی مبتنی بر نظریه پارادوکس و ارائه یک چهارچوب مفهومی به‌منظور تبیین آن‌هاست. لذا بر اساس هدف، پژوهش توسعه‌ای و کاربردی است. در پژوهش حاضر از داده‌های اصلی و بدون دست‌کاری بهره گرفته شده است، پس در زمره تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) شمرده می‌شود. برای احصاء ابعاد از مقالات مختلف این حوزه استفاده شده است، بنابراین از رویکرد فرا ترکیب استفاده شده است. فرا ترکیب یک تجزیه و تحلیل عمیق از کارهای مطالعاتی انجام شده در یک حوزه خاص است. مدل‌های مختلفی به‌منظور انجام پژوهش‌های فراترکیب ارائه شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به مدل‌های سندولسکی و باروسو^{۵۱} (۲۰۰۷)، والش و دان^{۵۲} (۲۰۰۵) و مدل هون^{۵۳} (۲۰۱۳) که بر مبنای مدل والش و دان است، اشاره کرد. مدل سندولسکی (۲۰۰۷) که در پژوهش کنونی از آن بهره گرفته می‌شود به دلیل جامع و نوین بودن طور گسترده‌ای در پژوهش‌های مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است که وی هدف از این مراحل را نشان دادن مستند، مسیری خاص و منطق یک فراترکیب باهدف ارتقا اعتبار و قابلیت اطمینان آن عنوان نموده است. مدل آن‌ها شامل هفت مرحله بوده که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.

⁵¹ Sandelowski & Barroso

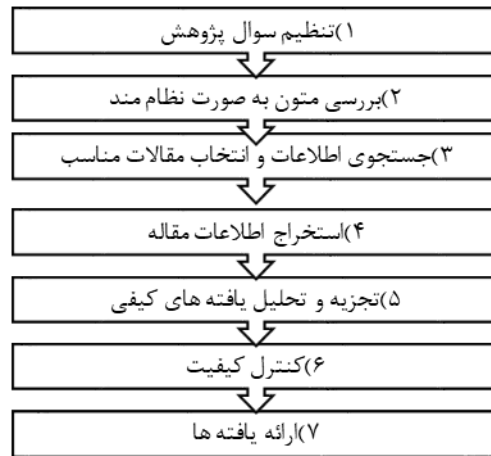
⁵² Walsh and Downe

⁵³ Hoon

⁴⁹ Zhang & Han

⁵⁰ Kelly

شکل ۱. مراحل روش فراترکیب



نمایه‌های استنادی معتبری تشکیل شده است که در تمامی دانشگاه‌های دنیا مورد تأیید است.

درباره شایستگی موردنیاز مدیران و پارادوکس از واژه‌های گوناگون استفاده می‌شود که این موضوع در جست‌وجوی نظام‌مند موردتوجه قرار داده شد. معیارهای ورود مقالات به این مطالعه عبارتند از: الف) ثبت شدن پژوهش در پایگاه‌های مذکور، ب) بهره بردن از اصطلاح‌های تعیین‌شده، ب) کامل بودن گزارش، مقاله و داشتن کیفیت لازم، ج) مرتبط بودن مطالب مقالات به حوزه الگوی شایستگی د) در بخش یافته‌ها و نتیجه‌گیری به‌نوعی به متناقض بودن شاخص به‌صورت ضمنی یا صریح اشاره‌شده باشد. جدول ۱ معیارهای دقیق پذیرش و عدم پذیرش مقالات را نشان می‌دهد.

مرحله اول: تنظیم سؤال پژوهش

تعیین این موضوع که چه چیزی مورد مطالعه قرار خواهد گرفت، اولین قدم در رویکرد فراترکیب است. سؤالی که این پژوهش در فرآیند فراترکیب به دنبال پاسخ دادن به آن است این‌گونه بیان می‌شود:

ابعاد تشکیل‌دهنده شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر نظریه پارادوکس کدام است؟

مرحله دوم: بررسی متون به صورت نظام‌مند

از دلایل اینکه در این پژوهش یکی از شاخص‌های سنجش مقالات، نگارش مقاله به زبان انگلیسی این بود به شرح ذیل است:

الف) در خصوص شایستگی‌های مدیران منابع انسانی با رویکرد پارادوکسی تحقیقات بسیار اندکی در داخل کشور انجام گرفته به طوری که در سال ۱۴۰۰ دامغانیان تنها به طراحی الگوی مدیریت پارادوکس‌های درونی منابع انسانی پرداخته و

ب) اینکه در این پژوهش از پایگاه گوگل اسکالر^{۵۴}، امرالد^{۵۵}، ساینس دایرکت^{۵۶} و اسپرینگر^{۵۷} برای بررسی مقالات استفاده شده است به این دلیل است که این پایگاه‌ها از جمله مهم‌ترین ابزارهای تحلیل استنادی به شمار می‌آیند و از

⁵⁴ Google scholar

⁵⁵ Emerald insight

⁵⁶ Science direct

⁵⁷ springer

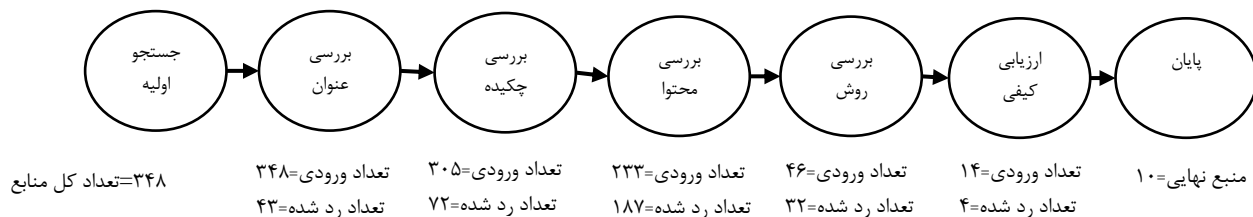
جدول ۱. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات		
معیار	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
زبان	انگلیسی	غیر انگلیسی
شرایط مورد مطالعه بر اساس واژگان کلیدی	Competencies-skills-traits-characteristics-paradox	موارد غیر از واژگان درج شده
پایگاه‌های مورد استفاده	گوگل اسکالر، امرالد- ساینس دایرکت- اسپرینگر	غیر از موارد ذکر شده
جامعه آماری	مدیران منابع انسانی	مدیران غیر منابع انسانی
روش تحقیق	کیفی یا آمیخته	غیر کیفی
نوع مطالعه	پژوهش‌های تجربی، موردی	کتاب، کنفرانس، روزنامه و مجلات نامعتبر

چکیده، محتوا و روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است که در شکل ۲ نمایش داده شده است.

مرحله سوم: جستجوی اطلاعات و انتخاب مقالات مناسب

برای انتخاب منابع مناسب بر اساس الگوریتمی که در ادامه به تصویر کشیده شده است، پارامترهای متنوعی مثل عنوان،

شکل ۲. مراحل و نتایج فرایند غربالگری و انتخاب متون مناسب



پایه‌ای را برای ایجاد توضیحات و مدل‌ها، نظریه‌ها یا فرضیه‌های کاری ارائه می‌دهد. در این پژوهش، تمام مؤلفه‌های استخراج شده از یافته‌های پیشین را به عنوان کد در نظر گرفتیم. در مرحله بعد هر یک از این کدهای اولیه مشخص شده را در مفهومی عمده‌تر طبقه‌بندی کردیم و از این رو مفاهیم پژوهشی یا همان تم‌ها شکل می‌گیرند. بر اساس تحلیل‌های انجام شده، در مجموع سه بعد، ۱۲ مقوله و چهار چهل و نه کد اولیه برای شایستگی مدیران مبتنی بر نظریه پارادوکس شکل گرفته که در جدول ۲ نشان داده شده است.

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات مقاله

در این مرحله به استخراج اطلاعات هر یک از یازده پژوهش نهایی پرداخته شده است که در جدول شماره دو با عنوان کدهای اولیه قابل مشاهده است.

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی

زمانی که پژوهشگر، تم‌ها یا موضوعات را مشخص کرد، نوعی طبقه‌بندی را شکل می‌دهد. در ادامه، طبقه‌بندی‌های مشابه و مرتبط به هم را در موضوعی خاص که به بهترین نوع آن‌ها را توصیف می‌کند، قرار می‌دهد. تم‌ها اساس و

سعید صحت و زهره دهدشتی شاهرخ و میرعلی سید نقوی و حمید نایب پور: تبیین محتوای شایستگی‌های مدیران منابع انسانی مبتنی بر پارادوکس با رویکرد فراترکیب

جدول ۲. کدهای اولیه استخراج‌شده

ابعاد	مقوله	مفاهیم	منابع
شایستگی عملکردی	دانش سازمانی	عملکرد سازمان در مقابل اثربخشی منابع انسانی، ساختار و فرهنگ سازمانی	الین فاندل (۲۰۰۰)، رابین جوزف ابالا (۲۰۱۶)
	محیط صنعت	شناخت زنجیره ارزش، شناخت ارزش پیشنهادی، شناخت دیدگاه ذینفعان، آگاهی از استانداردهای بخش/صنعت، شناخت بازار، فروش و بازاریابی	چو سانگ لانگ (۲۰۰۸)، رابین جوزف ابالا (۲۰۱۶)، الین فاندل (۲۰۰۰)
شایستگی فردی	دانش محیط خارجی	آگاهی از محیط اجتماعی/اقتصادی/سیاسی	الین فاندل (۲۰۰۰)، رابی گاپتا (۲۰۱۲)
	استراتژیک	مدیریت پروژه، تفکر تحلیلی، شریک تجاری، مدیریت استعداد	رابی گاپتا (۲۰۱۲)، دبرا کوهن (۲۰۰۸)، چو سانگ لانگ (۲۰۰۸)
شایستگی فردی	تحلیل‌گر منابع انسانی	مهارت‌های حسابرسی و ارزیابی، مهارت‌های آماری، توانمند در استفاده از داده‌های کمی و کیفی، تجزیه و تحلیل بودجه و هزینه فایده	آناتولیو کالوت (۲۰۲۲)، الین فاندل (۲۰۰۰)، دبرا کوهن (۲۰۱۵)
	دانش IT	آشنایی با فن‌آوری و نرم‌افزارهای پایه و عمومی، پیاده‌سازی فناوری اطلاعات / مدیریت پروژه، ارزیابی مزایای فناوری اطلاعات برای مدیریت منابع انسانی، اتصال و ایجاد انگیزه کارکنان از طریق فناوری اطلاعات، مطالعه و استفاده سریع از فناوری‌های دیجیتال از بسترهای ارتباطی تا تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، استفاده از برنامه‌ها، برنامه‌های کاربردی تلفن همراه، شبکه‌های اجتماعی، واقعیت مجازی، فناوری‌های ابری و هوش مصنوعی از جمله جستجو و تبادل اطلاعات، تعامل با سایر کارمندان، آشنا به زبان‌های برنامه‌نویسی	آناتولیو کالوت (۲۰۲۲)، دبرا کوهن (۲۰۱۵)، پلازید پوبازو (۲۰۱۸)
نوسه‌ای	شناختی	تفکر پارادوکسی، پیچیدگی‌های شناختی، انعطاف‌پذیری شناختی، هوشیاری شناختی	ادین یامندرا (۲۰۲۰)
	توسعه‌ای	یادگیری مبتنی بر فناوری، یادگیری از اشتباهات	الین فاندل (۲۰۰۰)

الین فاندل (۲۰۰۰)، رابین جوزف ابالا (۲۰۱۶)، دبرا کوهن (۲۰۱۵)، آناتولیو کالوت (۲۰۲۲)، رابی گاپتا (۲۰۱۲)	نتیجه گرا و فرایند گرا	رهبری و هدایت
آناتولیو کالوت (۲۰۲۲)	مدیریت چند کار به طور هم زمان	چندوظیفه‌ای
الین فاندل (۲۰۰۰)	برنامه‌ریزی، بودجه، مدیریت مالی	فناوری‌های مدیریت
دبرا کوهن (۲۰۱۵)، الین فاندل (۲۰۰۰)، رابین جوزف ابالا (۲۰۱۶)، هو و تتو (۲۰۱۵)، آناتولیو کالوت (۲۰۲۲)	مدیریت افراد، کار تیمی، ترویج همکاری و ارتباط باز بین سهامداران و کارکنان	مدیریت روابط

مشاور عالی شهردار تهران

مرحله ششم: کنترل کیفیت

به منظور پایش مفاهیم استخراجی، از مقایسه دیدگاه پژوهش‌گران از نقطه نظر یک خبره بهره بردیم. زمانی که دو رتبه دهنده، پاسخ‌ها را رتبه‌بندی می‌کنند برای ارزیابی میزان توافق بین آن‌ها از شاخص کاپای کوهن استفاده می‌کنند. مقدار شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هر چه مقدار این ضریب به یک نزدیک‌تر باشد، حاکی از توافق بالا است اما حالت عکس (نزدیک به صفر بودن) نشان دهنده توافق پایین میان ایشان است. نتایج حاصل از خروجی محقق و خبره دیگر، از طریق ضریب توافق بین این دو نفر با نرم افزار اس پی اس اس ارزیابی شد. مقدار شاخص کاپا در این پژوهش برابر ۰/۸۲۱ و سطح معناداری ۰/۰۰۱ که کمتر از ۰/۰۵ شد که می‌توان بیان داشت که توافق بالایی بین پاسخ‌دهندگان وجود دارد. مشخصات کدگذار دوم در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول ۲. مشخصات کدگذار دوم

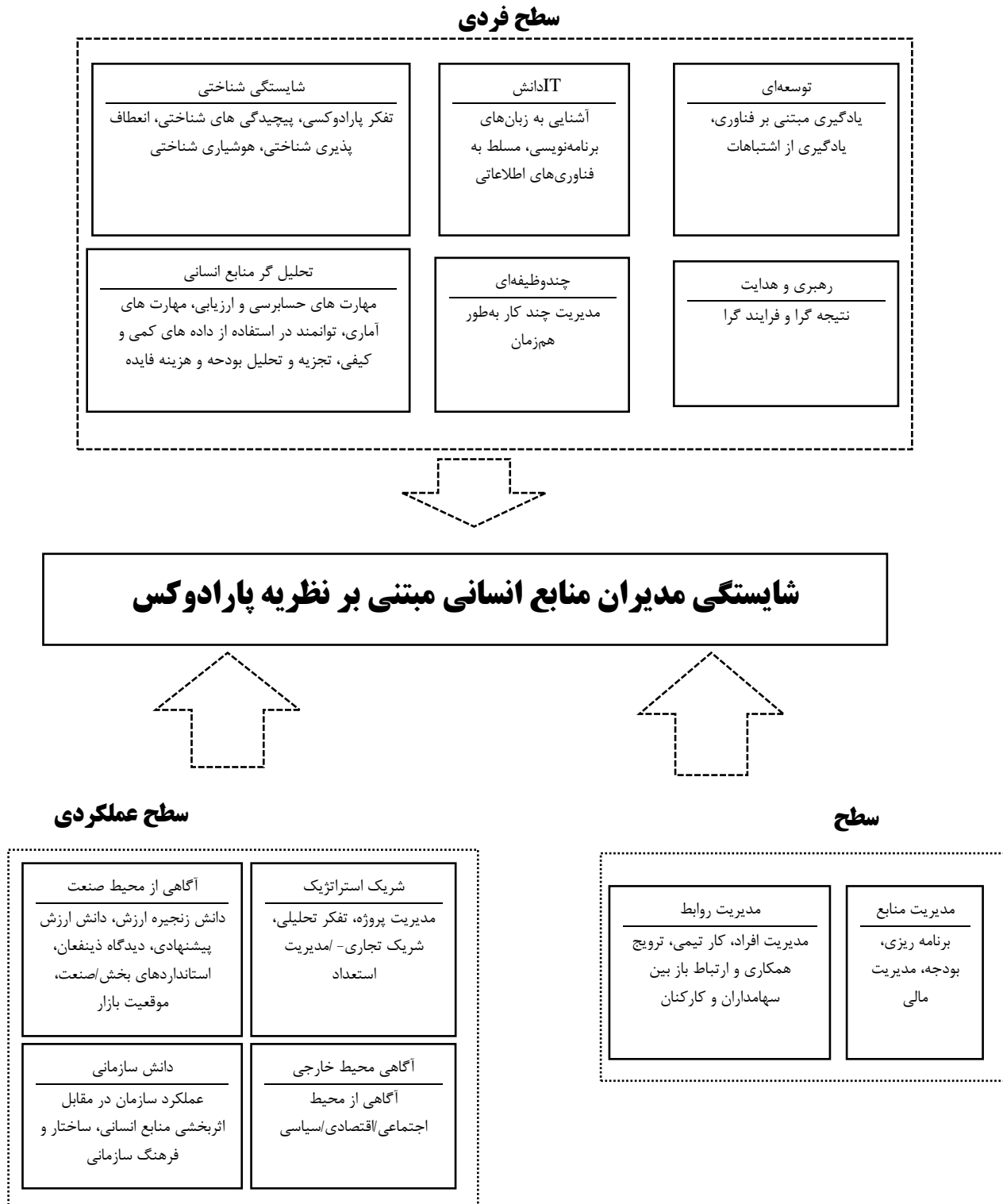
تحصیلات	دانشجوی دکتری مدیریت دولتی
سمت فعلی	شهردار ناحیه منطقه ۶
سمت‌های پیشین	ریس اداره منابع انسانی سازمان فاوا
	شهردار ناحیه منطقه ۱
	معاون توسعه منابع انسانی شهرداری
	تهران

مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

با بهره‌گیری از روش فراترکیب، فرآیند انتخاب مقاله‌های مرجع، ارزیابی و استخراج اطلاعات از آن‌ها صورت گرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش، چهارچوب‌هایی شایستگی مدیران مبتنی بر نظریه پارادوکس در شکل ۳ ارائه شده است. بر اساس تحلیل‌های انجام شده، در مجموع سه بعد، دوازده مقوله و چهل و نه کد اولیه برای شایستگی مدیران مبتنی بر نظریه پارادوکس شکل گرفته که به شرح ذیل است. شایستگی‌های فردی دارای ۶ مقوله تحلیل‌گر منابع انسانی، دانش IT، شایستگی شناختی، توسعه‌ای، رهبری و هدایت و چندوظیفه‌ای می‌باشد. شایستگی‌های مدیریتی دارای ۲ مقوله مدیریت منابع و مدیریت روابط می‌باشد. شایستگی‌های عملکردی دارای ۴ مقوله آگاهی سازمانی، آگاهی از صنعت، آگاهی محیط خارجی و شریک استراتژیک می‌باشد.

سعید صحت و زهره دهدشتی شاهرخ و میرعلی سید نقوی و حمید نایب پور: تبیین محتوای شایستگی‌های مدیران منابع انسانی مبتنی بر پارادوکس با رویکرد فراترکیب

شکل ۳. چهارچوب نهایی شایستگی مدیران مبتنی بر نظریه پارادوکس



بحث و نتیجه گیری

از مهم‌ترین پارادوکس‌هایی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند، پارادوکس انتخاب مدیران منابع انسانی است که قادر باشند در شرایط بحرانی، تناقض‌ها و پارادوکس‌ها را به‌خوبی اداره کنند و از بروز بحران‌های بیشتر جلوگیری کنند. بدین منظور انتخاب مدیران منابع انسانی در این مرحله بسیار لازم و ضروری است.

پژوهش‌های داخلی و خارجی مختلفی به بررسی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی پرداخته‌اند و شایستگی‌های مختلفی را برشمارده‌اند. اما باگذشت زمان و تغییرات پی‌درپی در فناوری اطلاعات مشکلات اساسی در انتخاب مدیران منابع انسانی در این‌گونه صنایع آشکار شده که منجر به بروز پارادوکس‌هایی در سازمان می‌شود که تحقیقات اندکی در این زمینه به رشته تحریر درآمده است.

در این پژوهش با روش فراترکیب، که هدف آن ترکیب پژوهش‌های کیفی از طریق یکپارچه‌سازی، تلفیق و مقایسه یافته‌های ادبیات و تولید نتایجی تفسیری است به بررسی پژوهش‌های مرتبط با شایستگی مدیران منابع انسانی که به‌طور ضمنی یا تلویحی به مقوله پارادوکس اشاره شده پرداخته شد.

بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده، در مجموع سه بعد شامل بعد عملکردی، مدیریتی و فردی شناسایی شد.

بعد عملکردی دارای ۴ مقوله دانش سازمانی، دانش صنعت، دانش محیط خارجی و شریک استراتژیک می‌باشد.

الف) دانش سازمانی

در این خصوص لازم است مدیران منابع انسانی شناخت وسیعی در خصوص فرهنگ مادر و خرده‌فرهنگ‌های موجود در سازمان تحت نظارت خود باشند. آن‌ها بایستی قادر باشند بین فرهنگ مادر سازمان و سایر خرده‌فرهنگ‌ها یک تعادل برقرار کنند و یا به‌عبارتی‌دیگر بایستی این دو در یک راستا سازمان‌دهی شوند زیرا یکی از دلایل اصلی شکل‌گیری پارادوکس‌ها می‌تواند همین تفاوت در ماهیت خرده‌فرهنگ‌ها با فرهنگ مادر باشد. البته لازم به ذکر است که شناخت تنها کافی نیست و مدیران منابع انسانی باید این خرده‌فرهنگ‌ها را نیز درک کنند. زیرا فرهنگ سازمانی می‌تواند بهترین استراتژی‌های سازمان را به‌راحتی قورت دهد. مدیران منابع انسانی باید تمام تلاش خود را بکنند تا بتوانند فرهنگ نوآوری، تغییر و تحول را در میان کارکنان صف و ستاد ایجاد

نمایند زیرا منشأ برخی از پارادوکس‌های سازمانی همین مقاومت در مقابل تغییر و تحول است.

عملکرد سازمان چیزی بیش از عملکرد تک‌تک افراد شاغل در آنجاست. اگر فعالیت‌ها و خروجی منابع انسانی در تک‌تک واحدهای سازمان اثربخش بوده (منظور از اثربخشی انجام کارهای درست) آنگاه می‌توان امیدوار بود که عملکرد سازمان نیز به اثربخشی نزدیک شود. در اینجا می‌بایستی مدیران منابع انسانی به‌خوبی از عملکرد افراد و سازمان آشنا بوده و هرکجا این عملکرد از حالت استاندارد انحراف پیدا کرده فوراً اقدامات اصلاحی انجام گردد. در اینجا است که اهمیت تدوین سیستم مدیریت عملکردی فراتر از سیستم‌های ناکارآمد فعلی به‌خوبی آشکار می‌شود.

همچنین مدیران منابع انسانی باید به ساختار و انواع ساختارهای سازمانی در محیط‌های آی تی آشنا بوده و قادر باشند با توجه به تغییرات سریع محیطی در این خصوص، با تغییر یا اصلاح ساختار پاسخ مناسبی دهند. مدیران منابع انسانی باید به این امر آگاه باشند که آیا ساختار فعلی از کار تیمی و گروهی در مقابل تلاش‌های انفرادی حمایت می‌کند. ساختارهای قدرت بین بخشی در سازمان چگونه است. ساختار تصمیم‌گیری در سازمان افقی است یا سلسله‌مراتبی.

ب) دانش صنعت

یکی از موضوعاتی که به‌کرات در مورد بخش منابع انسانی در این‌گونه شرکت‌ها به چشم می‌خورد عدم شناخت از صنعت آی تی است.

مدیران منابع انسانی باید در مجموعه ذهنی خود فعال و انعطاف‌پذیر باشند. آن‌ها نباید فکر کنند که فقط نقش حمایتی ایفا می‌کنند، بلکه مشارکت آن‌ها می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارد. زنجیره ارزش برای شرح تمام فعالیت‌های یک کسب و کار در تولید محصول استفاده می‌شود. این فعالیت‌ها می‌تواند از ابتدا تا انتها یعنی از مرحله طراحی تا تولید و توزیع را شامل شود. با تحلیل این زنجیره یک مدل بصری از تمام فعالیت‌ها را ارائه می‌شود. مدیران منابع انسانی باید با زنجیره ارزش تولید محصول در این‌گونه شرکت‌ها آشنا بوده تا در مواقع لزوم نسبت به جذب، جبران خدمت و ارزیابی عملکرد این‌گونه واحدها به‌سرعت عمل کنند. یکی از یافته‌های اصلی این مطالعه این است که

متخصصان منابع انسانی اغلب فاقد شایستگی‌های مرتبط با تجارت و صنعت موردنظر هستند .

در داخل صنعت به طور خاص، نحوه‌ی پاسخگویی به ذینفعان مثلاً آیا انتظارات خاصی از سوی ذینفعان سازمان همچون نگرانی‌های زیست‌محیطی، حداکثر سازی سود، پذیرش اجتماعی و غیره وجود دارد، تغییرات صنعت و تعیین شاخص‌های اولیه آن‌ها نیز بسیار مهم است.

برای تبدیل شدن به بازیگران کلیدی در سازمان، مدیران منابع انسانی باید کسب‌وکار یا صنعتی را که به آن خدمت می‌کنند، درک کنند. حوزه‌های کلیدی دانش شامل درک کاربردی از زنجیره ارزش یکپارچه (چگونه سازمان به صورت افقی یکپارچه می‌شود) و ارزش پیشنهادی شرکت (چگونه سازمان ثروت ایجاد می‌کند) است. آن‌ها باید بدانند که کسب‌وکار چگونه عمل می‌کند که شامل استراتژی سازمان، نحوه کسب درآمد یا دستیابی به هدف اصلی سازمان، فرآیندهای فناورانه و قابلیت‌های سازمانی و غیره است.

به وضوح این گونه شایستگی‌ها مانند مدیریت فرهنگ، آگاهی از بازار، تصمیم‌گیری استراتژیک، سازگاری سریع، دانش زنجیره ارزش و دانش فن‌آوری، در میان مدیران منابع انسانی کم است و این موارد می‌تواند موجب شکل‌گیری پارادوکس‌هایی در مجموعه‌ی سازمان یا بین بخش / درون بخشی شود.

ج) آگاهی از محیط اجتماعی/اقتصادی/سیاسی

مدیران منابع انسانی علاوه بر نقش‌های مرتبط با حوزه‌ی کاری خود می‌بایستی قادر باشند محیط بیرونی سازمان خود را رصد کرده و میزان و شدت اثرگذاری آن را بر روی سازمان خود پیش‌بینی کرده تا بتوانند در شرایط تغییر یا بحرانی بهترین پاسخ را به آن بدهند. موردی که در حال حاضر به میزان کمی در شرکت‌های آی تی مشاهده می‌شود.

د) شریک استراتژیک

مدیر منابع انسانی در نقش شریک استراتژیک بایستی به دانش مدیریت پروژه به‌ویژه به مدیریت پروژه‌های مرتبط با حوزه فناوری اطلاعات آشنایی مناسبی داشته باشد. مدیریت پروژه‌های آی تی از لحاظ ماهیت با سایر پروژه‌ها همچون پروژه‌های ساخت‌وساز و نفتی و ... متفاوت است. از این رو اهمیت این موضوع برای مدیران منابع انسانی بسیار بیشتر

است و آن‌ها همچنین در همین راستا باید ارتباط خوبی با واحدهای فنی داشته باشند. به همین دلیل مدیران منابع انسانی باید دارای تفکر تحلیلی در راستای فناوری اطلاعات باشند. این تفکر تحلیلی باید مبتنی بر فناوری اطلاعات نرم‌افزاری، زیرساخت و شبکه و امنیت باشد. به عبارتی سطح تفکر تحلیل مدیران منابع انسانی باید در این راستا و جهت باشد. حتی مدیر منابع انسانی در نقش مشاور ، منابع انسانی شرکت یار، مدیر جذب استعداد باید همسو با اهداف آی تی سازمان باشد.

شایستگی‌های فردی دارای ۶ مقوله تحلیل‌گر منابع انسانی، دانش IT، شایستگی شناختی، توسعه‌ای، رهبری و هدایت و چندوظیفه‌ای می‌باشد.

الف) تحلیل‌گر منابع انسانی

مدیر منابع انسانی در نقش تحلیل‌گر می‌بایستی بر اساس ارزیابی‌های تحلیل صورت گرفته از پرسنل و تأثیر اقدامات آن‌ها نسبت به جبران خدمات همکاران اقدام نماید. بدین منظور مدیران منابع انسانی باید از داده‌های آماری و بصری برای افزایش سطح تحلیل فعالیت‌های صورت گرفته از سوی کارکنان سازمان اقدام نمایند. تسلط بر نرم‌افزارهای آماری از جمله R، کار با داده‌های کمی و کیفی، مهارت‌های حسابرسی داخلی و مدیریت، مانند تجزیه و تحلیل حقوق، تجزیه و تحلیل بودجه و بودجه‌ریزی و هزینه و فایده می‌تواند مدیران منابع انسانی را در این راه یاری رساند.

ب) دانش IT

از جمله مهم‌ترین عواملی که موجب شکل‌گیری پارادوکس در سازمان‌های آی تی می‌شود عدم آشنایی مدیران منابع انسانی با مفاهیم فناوری اطلاعاتی نظیر آشنایی با فن‌آوری و نرم‌افزارهای پایه و عمومی، پیاده‌سازی فناوری اطلاعات / مدیریت پروژه، ارزیابی مزایای فناوری اطلاعات برای مدیریت منابع انسانی، اتصال و ایجاد انگیزه کارکنان از طریق فناوری اطلاعات، مطالعه و استفاده سریع از فناوری‌های دیجیتال در بسته‌های ارتباطی تا تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، استفاده از برنامه‌ها، برنامه‌های کاربردی تلفن همراه، شبکه‌های اجتماعی، واقعیت مجازی، فناوری‌های ابری و هوش مصنوعی از جمله جستجو و تبادل اطلاعات، تعامل با سایر کارمندان، آشنا به زبان‌های

و فرایند گرا بودن است. مدیران منابع انسانی باید به این امر آگاه باشند که چه موقع بایستی نتیجه گرا باشند و چه موقع فرایند محور گرا. عدم مدیریت این دو می‌تواند موجب شکل‌گیری پارادوکس‌هایی در سازمان و بین پرسنل شود.

ه) چندوظیفه‌ای

مهارت چندوظیفه‌ای نیز به موارد نظیر اجرا، الویت بندی و سازمان دهی وظایف متضاد، شناسایی وظایف اولویت دار و اجرای مستقیم آن‌ها را در زمان‌های تعیین شده، انتقال از کاری به کار دیگر با حفظ بهره‌وری و کیفیت بالای کار، با حفظ کیفیت و سرعت، چندین پروژه در مراحل مختلف را مدیریت کند اشاره دارد.

شایستگی‌های مدیریتی دارای ۲ مقوله مدیریت منابع و مدیریت روابط می‌باشد.

در بحث مربوط به مدیریت منابع، مدیران منابع انسانی باید با برنامه‌ریزی و تخصیص درست منابع و بودجه به واحدهای مختلف از بروز پارادوکس در سازمان‌ها جلوگیری نمایند. ممکن است در برخی سازمان‌ها این کار توسط دایره بودجه انجام شود اما این مدیریت منابع انسانی است که باید در راستای استراتژی‌های سازمان و همسوسازی اهداف فردی با اهداف سازمانی نسبت به تخصیص منابع مالی و بودجه به بخش‌های مختلف سازمان اقدام نماید در غیر این صورت بدون نظارت مدیریت منابع انسانی، ممکن است نتایج زیانباری در حوزه رفتار سازمانی در میان پرسنل سازمان شکل گیرد.

در خصوص مدیریت روابط مدیران منابع انسانی باید پرسنل را به کار تیمی، ترویج همکاری و ارتباط باز بین سهامداران و کارکنان تشویق کنند. اگر این ارتباط بین پرسنل و سهامداران شکل گیرد بسیاری از مشکلات رفتاری و حتی ساختاری در سازمان برطرف می‌گردد. به‌عنوان نمونه می‌توان به کارمندی اشاره داشت که با ارائه‌ی یک پیشنهاد یا طرح به‌ظاهر خام در آسانسور سازمان به عضو هیئت‌مدیره، تحولی در برنامه‌هایی نرم‌افزاری سازمان یا برنامه‌های بازاریابی ایجاد نماید. بنابراین این مدیریت منابع انسانی است که باید در این خصوص تلاش‌هایی برای ایجاد این فرهنگ بنماید.

برنامه‌نویسی است. به‌عنوان نمونه یکی از مهم‌ترین پارادوکس‌ها در جذب و استخدام صورت می‌پذیرد که واحد فنی چندین بار از واحد منابع انسانی درخواست نیروی فنی می‌نماید اما واحد منابع انسانی بیشتر روی ویژگی‌های عمومی و شخصیت شناسی متمرکز است. وقتی که در این خصوص صحبت می‌شود آن‌ها همین ویژگی‌های شخصیتی را خیلی بالاتر از ویژگی‌های فنی و تخصصی می‌دانند و می‌گویند که نگرش را استخدام کنید و مهارت را آموزش دهید در حالیکه واحد فنی که زمان و وقت لازم برای دادن آموزش ندارد درحالی‌که آن‌ها دانش و صلاحیت لازم در این خصوص را ندارد. همین نداشتن این دانش زمینه شروع و سرآغاز پارادوکس است.

ج) شایستگی شناختی

یکی از مهم‌ترین شایستگی‌هایی که مدیران پارادوکسیکال باید به آن مجهز باشند شایستگی‌های شناختی است که خود به پیچیدگی‌های شناختی، انعطاف‌پذیری شناختی، هوشیاری شناختی و تفکر پارادوکسی تقسیم می‌شود.

پیچیدگی‌های شناختی به توانایی دیدن چندین دیدگاه و در نظر گرفتن ایده‌ها، افراد و موقعیت‌ها را از زوایای مختلف اشاره دارد. انعطاف‌پذیری شناختی به ساختارهای چندبعدی در سطوح مدیریتی اشاره دارد. تفکر پارادوکسی اشاره به دیدن تناقض‌ها به‌طور هم‌زمان و پذیرش آن‌ها و برقراری تعادل میان آن‌ها دارد. هوشیاری شناختی اشاره به آگاهی از تمامی احساسات، ادراکات که در هر لحظه در سازمان رخ می‌دهد دارد.

د) توسعه‌ای

در بحث شایستگی‌های توسعه‌ای، مدیران منابع انسانی باید با استفاده از فناوری‌های مرتبط با حوزه‌ی تی به یادگیری مستمر پرداخته و موضوعات جدیدی را یاد گرفته و با همین فناوری بتوانند از تجربیات شکل گرفته بر اثر حوادث گذشته، به اشتباهات خود پی برده و آینده‌ی کاری خود و سازمان را تصحیح و بهبود بخشند.

ص) رهبری و هدایت

در خصوص شایستگی‌های رهبری مدیران منابع انسانی به مطالب کاملی در پیشینه پژوهش نوشته شده است. اما یک نکته‌ی مهم در خصوص این شایستگی می‌تواند به نتیجه گرا

پیشنهادات نظری

در مدیریت پارادوکس‌ها، مدیران متوجه می‌شوند که چندین پاسخ "درست" وجود دارد و با ترسیم آن، مدیران می‌توانند گزینه‌های نوآورانه‌ای را بیابند. کیم کامرون و باب کوین^{۵۸}، استادان بازرگانی در دانشکده بازرگانی رأس، دانشگاه میشیگان، در مورد چالش‌های مرتبط با مدیریت تنش‌های بین ارزش‌های رقیب در یک سازمان برای هدایت اثربخشی سازمان بحث می‌کنند. آن‌ها در تحقیقات گسترده خود دریافته‌اند که سازمان‌ها دارای چهار ارزش رقابتی هستند (همکاری، ایجاد، رقابت، کنترل). از آنجایی که سازمان‌ها این ارزش‌ها را به عنوان فرهنگ مدیریت می‌کنند و رهبران، آن‌ها را به رفتار تبدیل می‌کنند، تنش‌های ذاتی این چهار ارزش رقیب اثربخشی را ایجاد می‌کنند. سازمان‌ها با تغییر عمیقی که از کار کردن در مجموعه‌های ارزشی چندگانه حاصل می‌شود، از مرگ آهسته اجتناب می‌کنند. رهبرانی با پیچیدگی شناختی و توانایی مدیریت بر چهار ارزش مؤثرتر هستند. ماریان لوئیس^{۵۹}، استاد سابق دانشگاه سینسیناتی^{۶۰} و اکنون رئیس دانشکده بازرگانی در دانشکده بازرگانی رأس، دانشگاه سیٹی لندن، مروری جامع از پارادوکس در تحقیقات مدیریت ارائه می‌کند و راهنمایی برای نحوه برخورد مؤثرتر مدیران و محققان با مسائل ذاتی تنش‌ها ارائه می‌کند. محققان و متخصصانی که او مورد بررسی قرار می‌دهد، اهمیت پارادوکس را تشخیص داده‌اند و تعدادی راهنمای عملی و مفید برای مقابله با پارادوکس به‌طور کلی ایجاد کرده‌اند. پروفیسور وندی اسمیت^{۶۱}، از دانشگاه دلاور، چارچوب‌هایی را برای رهبران فراهم می‌کند تا پارادوکس را مدیریت کنند و نشان می‌دهد که چگونه مدیریت پارادوکس به رهبران ارشد کمک می‌کند تا مؤثرتر باشند. او دریافت که شرکت‌های موفق یک مدل تصمیم‌گیری پویا را به کار می‌گیرند که در آن پارادوکس‌ها ظاهر می‌شوند، سپس با تمایز اقدامات (تمرکز بر هر قطب پارادوکس) و یکپارچه‌سازی اقدامات (پیدا کردن هم‌افزایی در بین پارادوکس‌ها) مدیریت می‌شوند. از طریق تصمیم‌گیری پویا، تفاوت‌های متناقض کمتر پذیرفته می‌شوند یا تطبیق داده می‌شوند و برای یافتن راه‌حل‌های نوآورانه بیشتر برجسته

می‌شوند. مرکز رهبری خلاق، کار پارادوکس را خلاصه کرده و به این نتیجه رسیده است که دانستن نحوه مدیریت پارادوکس یک تغییردهنده بازی است. تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌ها، رهبران، تیم‌ها و افرادی که پارادوکس را مدیریت می‌کنند عملکرد بهتری نسبت به آن‌هایی دارند که این کار را نمی‌کنند. سپس آن‌ها ابزارهایی را برای ترسیم پارادوکس‌ها و دوگانگی‌ها ارائه می‌دهند تا تفاوت‌ها و هم‌افزایی‌ها را بتوان تشخیص داد.

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که یکی از جدیدترین پارادوکس‌هایی که در حال حاضر شرکت‌های فعال در حوزه‌های تک با آن مواجه هستند، پارادوکس انتخاب مدیر منابع انسانی آشنا به حوزه‌های تخصصی منابع انسانی و پارادوکسیکال است. علیرغم افزایش روزافزون نقش‌های پارادوکسی منابع انسانی در سازمان‌ها، تغییر به سمت استفاده از داده‌ها برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک همچنان چالشی مهم برای عملکرد منابع انسانی است (ادواردز و ادواردز^{۶۲}، ۲۰۱۹). افرادی که در حال حاضر در نقش‌های مدیر منابع انسانی پارادوکسیکال استخدام می‌شوند، درک مقدماتی از تجزیه و تحلیل‌های پارادوکسی منابع انسانی دارند، به طوری که تعداد بسیار کمی از آن‌ها صلاحیت انجام این فعالیت‌ها را دارند. این موضوع در یک مطالعه که توسط موسسه CIPD^{۶۳} انجام شده است، برجسته شده است که در آن تنها ۲۱٪ از مدیران منابع انسانی در بریتانیا به انجام تجزیه و تحلیل پیشرفته پارادوکسی منابع انسانی اطمینان دارند. با این حال، علی‌رغم این چالش‌ها، برخی از سازمان‌ها، از طریق جذب استعدادهای تخصصی که شایستگی‌های پارادوکسی دارند، موفق می‌شوند از تجزیه و تحلیل منابع انسانی برای تصمیم‌گیری استراتژیک استفاده کنند (پیترز و همکاران^{۶۴}، ۲۰۲۰). به‌عنوان مثال، رویال داچ شل^{۶۵}، یک سازمان نفت و گاز، توانایی تجزیه و تحلیل پارادوکسی منابع انسانی خود را با استخدام کارمندی با دانش قابل توجهی از آمار، ریاضیات کاربردی، روانشناسی، اقتصاد، برنامه‌نویسی و هوش تجاری داشتند، ایجاد کرد (ون در توگت و راسموسن^{۶۶}، ۲۰۱۷).

⁶² Edwards and Edwards

⁶³ Chartered of Personnel and Development

⁶⁴ Peeters et al

⁶⁵ Royal Dutch Shell

⁶⁶ van der Togt and Rasmussen

⁵⁸ Kim Cameron and Bob Quinn

⁵⁹ Marianne Lewis

⁶⁰ Cincinnati

⁶¹ Wendy Smith

پیشنهادات کاربردی

مدیریت پارادوکس‌ها یک ویژگی ذاتی نیست، بلکه مجموعه‌ای از رفتارهای آموخته شده است که به مهارت تبدیل می‌شود. مدیرانی که هدایتگر پارادوکس هستند دارای دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های ارائه شده خاصی هستند که در چهارچوب ارائه شده در شکل سه نشان داده شده است. این مهارت‌های نوبری پارادوکس را می‌توان از طریق آموزش و تجربه به دست آورد یا بهبود بخشید؛ اما اولین قدم این است که اهمیت پارادوکس را در یک مدیر مؤثر تشخیص دهیم، سپس مرحله سازمان‌دهی و مهارت‌های رهبران فردی را در جهت‌یابی پارادوکس ارزیابی کنیم (اولریچ و همکاران، ۲۰۱۷). بسیاری از مدیران منابع انسانی دارای تحصیلات مرتبط در رشته‌های مدیریت می‌باشند که این خود سرآغاز شروع پارادوکس در سازمان‌ها می‌باشد. این افراد به دلیل نوع دروس تدریس داده شده در مقطع کارشناسی، عملاً آشنایی با صنایع پیشرو نداشته و این امر موجب شروع تضاد واحدهای فنی با واحد اداری می‌شود. بنابراین یکی از پارادوکس‌های به وجود آمده، پارادوکس نوع مدرک تحصیلی مدیران منابع انسانی و افراد شاغل در این واحد می‌باشد؛ بنابراین بدیهی است که به دلیل این چالش، بسیاری از افرادی که در رشته‌های علوم پایه و فنی مهندسی در مقطع کارشناسی تحصیلی کرده‌اند در مقاطع تحصیلات تکمیلی تغییر رشته داده و به تحصیل در رشته‌های مدیریت و علوم انسانی مشغول می‌شوند. این افراد به دلیل ماهیت تحصیل در رشته‌های علوم پایه و فنی مهندسی، دارای یکسری از شایستگی‌هایی در سطوح فردی بوده که افراد مشابه در رشته‌های علوم انسانی کمتر بدان دسترسی دارند. در نتیجه این افراد با کمی مطالعه و گذراندن دروس و دوره‌های کاربردی می‌توانند شایستگی‌های موردنظر در سطح مدیریتی را کسب کرده و در نهایت این امر منجر به کسب شایستگی‌های سطح عملکردی می‌شود.

با توجه به موضوعات مطروحه در مبانی نظری پژوهش حاضر، موضوع پارادوکس از دو جنبه ی فردی و رابطه ای مورد بحث است. به عبارتی برخی شایستگی‌ها از قبل در فرد وجود دارد و برخی دیگر را بایستی آموخت. در اینجا پیشنهادات به مدیران منابع انسانی به منظور مدیریت پارادوکس‌ها از دیدگاه رابطه‌ای بیان می‌گردد

۱. شرکت در دوره‌های مدیریت در مقاطع تحصیلات تکمیلی برای مدیرانی با پیش‌زمینه‌ی تحصیلی مهندسی؛

۲. شرکت در دوره‌های فناوری اطلاعات و سایر حوزه‌های مرتبط برای مدیرانی با پیش‌زمینه‌ی تحصیلی مدیریت که به موضوعات آی تی آشنا نیستند؛
۳. یادگیری موضوعات مربوط به آمار و داشبوردهای مدیریتی به منظور تحلیل بهتر موضوعات مربوطه؛
۴. یادگیری مهارت‌های نرم جهت ایجاد ارتباط سازنده با واحدهای فنی؛
۵. یادگیری موضوعات مربوط با مباحث مالی و بودجه که کمک بسزایی به مدیران منابع انسانی می‌نماید؛
۶. برقراری و ایجاد کانکشن با سایر سازمان‌های رقیب و بهره‌گیری از سبک‌های بکار رفته در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی آن‌ها؛
۷. مطالعه‌ی کتاب‌های غیردرسی و گوش دادن به اخبار و بررسی سایت‌های و شبکه‌های اجتماعی به منظور رصد بازار و پیش‌بینی تغییرات؛
۸. تمرین گوش کردن نظرات مخالف به منظور ادراک بیشتر و درک پارادوکس‌ها؛
۹. دوستی با افرادی که متفاوت از ما فکر می‌کنند؛

پیشنهادات برای تحقیقات آینده

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود:

۱. کلیدواژه‌های بیشتری همچون دیالکتیک موردبررسی قرار داده و از این طریق هم ابعاد جدیدی از مسئله را پیدا نموده و هم‌حجم نمونه را افزایش دهند؛
۲. با به‌کارگیری روش‌های کیفی مکمل می‌توانند چارچوب ارائه شده را توسعه داده و سطوح و متغیرهای جدیدی که در ادبیات به آن‌ها اشاره نشده است را گسترش دهند؛
۳. با به‌کارگیری روش‌های کمی اقدام به آزمون کمی فرضیه‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش اقدام شود؛
۴. مقایسه‌ای بین شایستگی‌های تبیین شده بر اساس منحنی عمر سازمان‌ها انجام شود؛
۵. مقایسه‌ای بین شایستگی‌های تبیین شده در این صنعت با سایر صنایع پیشرو در تکنولوژی نیز انجام گردد.

محدودیت‌های پژوهش

مهم‌ترین محدودیت این پژوهش را می‌توان به شرح ذیل بیان داشت:

- organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4): 696-717.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>.
- Ashcraft, K. L. (2013). The glass slipper: Incorporating occupational identity in management studies. *Academy of management review*, 38(1), 6-31.
<https://doi.org/10.5465/amr.2010.0219>.
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516.
doi.org/10.1177/0001839214537811.
- Aust, I., Brandl, J., & Keegan, A. (2015). State-of-the-art and future directions for HRM from a paradox perspective: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Human Resource Management*, 29(3-4).
doi.org/10.1177/239700221502900303.
- Bass, A. E., & Chakrabarty, S. (2014). Resource security: Competition for global resources, strategic intent, and governments as owners. *Journal of International Business Studies*, 45(8), 961-979.
doi.org/10.1057/jibs.2014.28.
- Berti, M. & Simpson, A. (2021). The Dark Side Of Organizational Paradoxes: The Dynamics Of Disempowerment. *Academy of Management Review*, 26(2): 252-274.
doi.org/10.5465/amr.2017.0208.
- Brewster, C., Farndale, E., & van Ommeren, J. (2000). HR competencies and professional standards. *World Federation of Personnel Management Associations*.
- Campion, M.C., Schepker, D.J., Campion, M.A. and Sanchez, J.I. (2020), Competency modeling: a theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process, *Human Resource Management*, Vol. 59 No. 3, pp. 291-306.
[doi/full/10.1002/hrm.21994](https://doi.org/10.1002/hrm.21994).
- Capaldo, G., Iandoli, L., & Zollo, G. (2006). A situationalist perspective to competency management. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration*,

- (۱) محدود شدن پژوهش به ۱۱ مقاله که به نسبت پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه شایستگی پائین است.
- (۲) محدودیت دیگر این پژوهش محدود شدن پژوهش به کلیدواژه‌های دربرگیرنده "شایستگی" است که ممکن است متغیرهای ارزشمند دیگری در پژوهش‌های حاوی کلیدواژه ای همچون "دیالکتیک" وجود داشته باشند که بر فرآیند تدوین الگوی شایستگی تأثیرگذار باشند؛
- (۳) محدودیت دیگر این پژوهش دستیابی به مقالات و پژوهش‌های در حال چاپ و بدون نسخه الکترونیک بود که برخی مقالات که به صورت رسمی چاپ و نمایه نشده بودند از فرایند تحلیل کنار گذاشته شدند؛

منابع

ایرانزاده، سلیمان، & زنجانی، (۲۰۱۷). مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM. فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۳۰(۸)، ۲۷-۵۰.

دامغانیان، حسین، عسگری، ناصر، جعفری، کاظم، (۱۴۰۰). طراحی الگوی مدیریت پارادوکس‌های درونی منابع انسانی (مورد مطالعه: نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۴)، ۱۱۹-۱۶۰.

رحمتی کرهرودی، سارا، شمس مورکانی، غلامرضا، شامی زنجانی، مهدی، ابولقاسمی، محمود، (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال با روش فراترکیب. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۱)، ۹-۴۲.

20.1001.1.82548002.1400.13.1.1.5

قلیچ لی، بهروز، (۱۳۸۹). تعالی منابع انسانی: ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود. چاپ دوم، انتشارات سرمد، تهران.

Abla, R. J. (2016). *An investigation on reasons for the underdevelopment of the HR function in Lebanon, and the development of an indigenous HR competency model*. Theses, Dissertations, and Projects.

Andriopoulos, C. & Lewis, MW. (2009). Exploitation-exploration tensions and

- design and assessment: findings and future directions, *Journal of Public Affairs Education*, Vol. 19 No. 1, pp. 141-171.
<https://doi.org/10.1080/15236803.2013.12001724>.
- Griffin, M., King, D. R., & Reedy, P. (2021). Learning to "Live the Paradox" in a democratic organization: A deliberative approach to paradox mindsets. *Academy of Management Learning & Education*, (ja). doi/10.5465/amle.2020.0238.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463-487.
<https://doi.org/10.5465/amr.2012.0341>.
- Hoon, C. (2013). Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. *Organizational Research Methods*, 16(4), 522-556.
doi/abs/10.1177/1094428113484969.
- Huq, J.-L., Reay, T., & Chreim, S. (2017). Protecting the paradox of interprofessional collaboration. *Organization Studies*, 38(3-4): 513-538.
doi/10.1177/0170840616640847.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of management journal*, 56(1), 137-159.
doi/10.5465/amj.2010.0772.
- Kashtanova, E. V., Lobacheva, A. S., Makushkin, S. A., & Ridho, T. K. (2021). A competency model in the field of information technology. In *Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics* (pp. 545-551). Springer, Cham.
10.1007/978-3-030-57831-2_58.
- Kolot, A., Lopushniak, H., Kravchuk, O., Varis, I., & Ryabokon, I. (2022). TRANSFERABLE COMPETENCIES OF HR MANAGER UNDER GLOBAL SOCIO-ECONOMIC CHANGES.
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27).
- The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 429-448.
doi/abs/10.1002/hrm.20121.
- Cihan-Oksuzoglu, D., & Gurol, Y. (2020). HR Professionals' Technology Competency. *Journal of Global Strategic Management*, 14 (2), 17-28. DOI: 10.20460/JGSM.2021.290.
- Claudia, M. (2021). The Influence of HR Competencies and Entrepreneurs' Skills on Sasirangan MSMEs' Business Performance in Banjarmasin Municipality. In *International Conference on Management, Business, and Technology (ICOMBEST 2021)* (pp. 109-119). Atlantis Press.
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205-215.
doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.006.
- Cunha, M. P. E. & Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic organization*, 17(1): 95-106.
doi/full/10.1177/1476127017739536
- Edwards, M.R. and Edwards, K. (2019), *Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric*, Kogan Page Publishers, New York, NY.
- Eyden Samunderu, Jörg Hruby-Fundação Dom Cabral, Ingo Roeger, Jingxian Wang.(2021). A new era of Global HR Competency Model -Evidence from Global HR Positions. *international network for digital innovation research and education*. Volume 5,75-106.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of management review*, 35(2), 202-225.
doi/10.5465/amr.35.2.zok202.
- Getha-Taylor, H., Blackmar, J. and Borry, E.L. (2016). Are competencies universal or situational? A state-level investigation of collaborative competencies, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 36 No. 3, pp. 306-320.
<https://doi.org/10.1177/0734371X15624132>.
- Getha-Taylor, H., Hummert, R., Nalbandian, J. and Silvia, C. (2013). Competency model

- novelty and usefulness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 127, 53-65.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.01.001>.
- Peeters, T., Paauwe, J. and Van De Voorde, K. (2020). People analytics effectiveness: developing a framework, *Journal of Organizational Effectiveness*, Vol. 7 No. 2, pp. 203-219
. doi/10.1108/JOEPP-04-2020-0071/full/html
- Poba-Nzaou, P., Uwizeyemungu, S., & Clarke, C. (2020). Patterns underlying required HR and IT competencies: A content and cluster analysis of advertisements of HR manager positions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2065-2088.
doi/abs/10.1080/09585192.2018.1424019?journalCode=rjih20.
- Sandelowski, M. and Barroso, J. (2007). Handbook for Synthesizing Qualitative Research. Springer Publishing Company, New York.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1): 5-64.
doi/10.5465/19416520.2016.1162422.
- Shahar, S., & Hazzan, O. (2021). Discovering an organisational paradox: the reduction-expansion perceptions in a police training organisation. *Police Practice and Research*, 22(1), 443-459.
doi/abs/10.1080/15614263.2020.1749626.
- Sleesman, D. J. (2019). Pushing through the tension while stuck in the mud: Paradox mindset and escalation of commitment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.008>.
- Smith, W. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623.
doi/10.5465/amj.2011.0932.
- Smith, w. k. & Lewis, M.w. (2011). Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E., Sheep, M. L., Smith, B. R., & Kataria, N. (2015). Elasticity and the dialectic tensions of organizational identity: How can we hold together while we are pulling apart?. *Academy of Management Journal*, 58(4), 981-1011.
doi/10.5465/amj.2012.0462.
- Link, A. N., Siegel, D. S., & Wright, M. (Eds.). (2015). The Chicago handbook of university technology transfer and academic entrepreneurship. University of Chicago Press.
DOI:10.7208/chicago/9780226178486.001.0001.
- Liu, Y., Xu, S., & Zhang, B. (2020). Thriving at Work: How a Paradox Mindset Influences Innovative Work Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3): 347-366.
doi/full/10.1177/0021886319888267.
- Long, C. S. (2008). Examining human resource competencies and their relationship to the success factors of HR profession. *Journal of Service Science and Management*, 1(03), 259.
DOI: 10.4236/jssm.2008.13029.
- McCartney, S., Murphy, C., & Mccarthy, J. (2020). 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. *Personnel review*. doi/10.1108/PR-12-2019-0670/full/html
- Mcdonnell, L. and Sikander, A. (2017). Skills and competencies for the contemporary human resource practitioner: a synthesis of the academic, industry and employers' perspectives, *The Journal of Developing Areas*, Vol. 51 No. 1, pp. 83-101.
[0.1353/jda.2017.0005](https://doi.org/10.1353/jda.2017.0005).
- Minbaeva, D. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage, *Human Resource Management*, Vol. 57 No. 3, pp. 701-713.
doi/full/10.1002/hrm.21848.
- Miron-Spektor, E., & Beenen, G. (2015). Motivating creativity: The effects of sequential and simultaneous learning and performance achievement goals on product

- Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(8): 381-403.
doi/abs/10.5465/amr.2009.0223.
- Ulrich, D. and Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?, *Human Resource Management Review*, Vol. 25 No. 2, pp. 188-204, Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W. and Ulrich, M. (2017b). Victory through Organization: Why the War for Talent Is Failing Your Company and what You Can Do about it, McGraw Hill Professional, New York, NY.
<http://dx.doi.org/10.22543/0733.111.1212>.
- van der Togt, J. and Rasmussen, T.H. (2017). Toward evidence-based HR, *Journal of Organizational Effectiveness*, Vol. 4 No. 2, pp. 127-132.
doi/10.1108/JOEPP-02-2017-0013/full/html
- Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 316-327.
- Waldman, D. A., Wang, D., & Fenters, V. (2019). The added value of neuroscience methods in organizational research. *Organizational Research Methods*, 22(1), 223-249.
doi/full/10.1177/1094428116642013
- Zhang, Y., & Han, Y. L. (2019). Paradoxical leader behavior in long-term corporate development: Antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.007>
- Zheng, W., Kark, R., & Meister, A. L. (2018). Paradox versus dilemma mindset: A theory of how women leaders navigate the tensions between agency and communion. *The Leadership Quarterly*, 29(5): 584-596.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.001>